



Semana de Quatro Dias

Projeto-Piloto

Relatório Final

Pedro Gomes

Rita Fontinha

24 de junho 2024

No presente documento descrevemos e avaliamos o projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias em Portugal. O Relatório está dividido em quatro partes que podem ser lidas de uma forma independente. A primeira parte descreve a origem, definição e condução do projeto. A segunda parte, mais direcionada para empresas e associações empresariais, descreve em detalhe a implementação da semana de quatro dias por parte das empresas e a sua avaliação. A terceira parte, mais direcionada para sindicatos, avalia os efeitos da redução horária nos trabalhadores. A quarta parte propõe três eixos a serem trilhados no futuro.



Índice

Infografia do projeto	3
Resumo executivo	8
<i>Starter Pack</i> para empresas	16
Parte 1: Projeto	17
1.1 Enquadramento histórico, internacional e político	18
1.2 Visão, definição da semana de quatro dias e objetivo	21
1.3 Equipa	22
1.4 Características do projeto	24
1.5 Linha temporal da adoção da semana de quatro dias	26
1.6 Metodologia de avaliação e limitações	27
1.7 Desenrolar da 1ª fase do projeto	30
1.8 Desenrolar da 2ª fase do projeto	36
1.9 Quais os obstáculos ao começo de um teste	39
1.10 Desenrolar da 3ª fase do projeto e o pós-piloto	42
1.11 Comunicação e impacto	44
1.12 Avaliação e auto-avaliação do projeto	45
Parte 2: Empresas	47
2.1 Melhores práticas para a preparação do teste	48
2.2 Caracterização das organizações participantes	64
2.3 Como implementaram?	66
2.4 Impactos financeiros e operacionais	74
2.5 Perspetiva dos trabalhadores sobre o seu desempenho	79
2.6 Decisão final e avaliação	87
2.7 Casos de estudo	90
Parte 3: Trabalhadores	100
3.1 Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto	101
3.2 Visão dos trabalhadores sobre as mudanças no trabalho	109
3.3 Efeitos na saúde mental e física e satisfação com a vida	114
3.4 Efeitos na conciliação entre trabalho, vida familiar e pessoal	119
3.5 Uso do tempo	121
3.6 Valor da semana de quatro dias	126
Parte 4: Futuro	134
4.1 O que podemos concluir deste projeto?	135
4.2 Qual o caminho para a redução da semana de trabalho?	139
Anexos	147
Anexo I: Agradecimentos	148
Anexo II: Envolvimento da comunidade académica	150
Anexo III: Envolvimento da comunidade empresarial, sindical e sociedade civil	152
Anexo IV: Artigos de opinião	153
Anexo V: Impacto do projeto	177
Anexo VI: Impacto internacional do projeto	194
Anexo VII: Bibliografia e outros recursos	201

Infografia do projeto

SEMANA DE 4 DIAS

PROJETO

PRINCÍPIOS



SEM CORTE SALARIAL



COM REDUÇÃO DAS HORAS SEMANAIS



VOLUNTÁRIA E REVERSÍVEL

APOIO ÀS EMPRESAS



NÃO RECEBERAM SUBSÍDIOS



RECEBERAM FORMAÇÃO PELA 4 DAY WEEK GLOBAL



OBJETIVO

ESTUDAR OS EFEITOS DE UMA REDUÇÃO HORÁRIA NO CONTEXTO DA SEMANA DE 4 DIAS NOS TRABALHADORES E NAS EMPRESAS



EXECUÇÃO

1ª FASE - REFLEXÃO

3 MESES
5 SESSÕES DE ESCLARECIMENTO



2ª FASE - PREPARAÇÃO

3 MESES
9 SESSÕES DE PREPARAÇÃO



3ª FASE - TESTE

6 MESES
6 SESSÕES DE ACOMPANHAMENTO



SEMANA DE 4 DIAS

PROJETO

INTERESSE GERADO NA COMUNIDADE EMPRESARIAL

120 EMPRESAS INTERESSADAS

45 PREPARAM UM TESTE

20 ADOTARAM ANTES

21 COMEÇAM TESTE EM JUNHO DE 2023

ENVOLVIMENTO ACADÊMICO

PARCERIA COM EQUIPA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
6 DISSERTAÇÕES DE Mestrado CONCLUÍDAS
14 DISSERTAÇÕES DE Mestrado EM CURSO
1 TESE DE DOUTORAMENTO EM CURSO



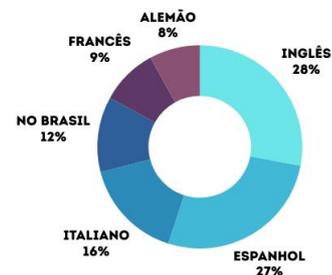
IMPACTO NACIONAL

24 APRESENTAÇÕES \ EVENTOS \ PODCASTS
15 ARTIGOS DE OPINIÃO ESCRITOS
>70 ARTIGOS DE OPINIÃO PUBLICADOS SOBRE O TEMA
>120 REFERÊNCIAS NA TV E RÁDIO
>600 REFERÊNCIAS EM ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL ESCRITOS



IMPACTO INTERNACIONAL

35 APRESENTAÇÕES \ EVENTOS \ PODCASTS
>260 REFERÊNCIAS EM ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL



SEMANA DE 4 DIAS

EMPRESAS

NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTOU UMA SEMANA DE 4 DIAS EM PORTUGAL **41**



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

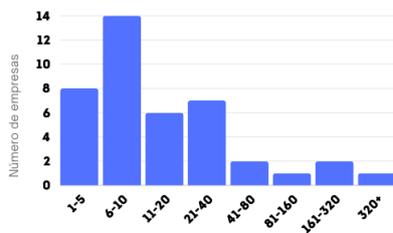
PROPORÇÃO DE LÍDERES MULHERES QUE INICIARAM O CONTACTO



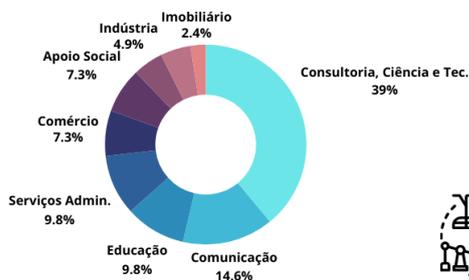
Quando apenas 27% das empresas em Portugal são lideradas por mulheres



NÚMERO DE TRABALHADORES



SETORES



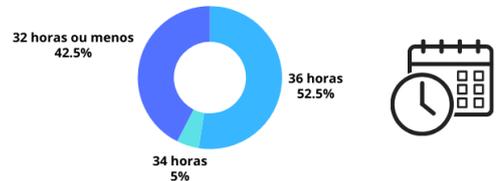
SEMANA DE 4 DIAS

EMPRESAS

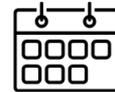
A SEMANA DE TRABALHO DE 4 DIAS NÃO PASSA APENAS POR REDUZIR O NÚMERO DE HORAS TRABALHADAS



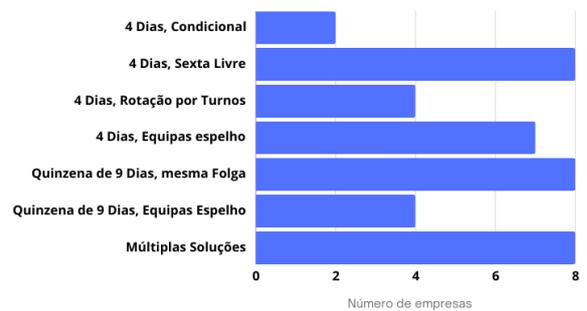
É PRECISO ESCOLHER O FORMATO DE IMPLEMENTAÇÃO DE FORMA INTELIGENTE E ADAPTADA À REALIDADE DE CADA EMPRESA



SEMANA DE 4 DIAS OU QUINZENA DE 9 DIAS?



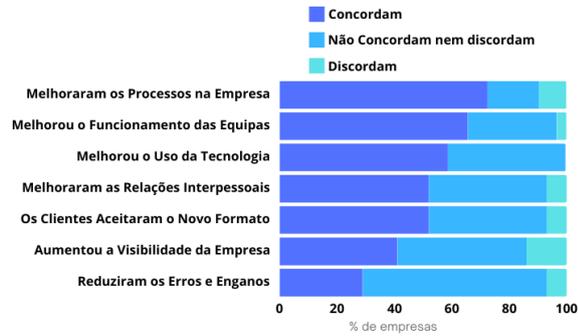
DIFERENTES FORMAS DE COORDENAÇÃO



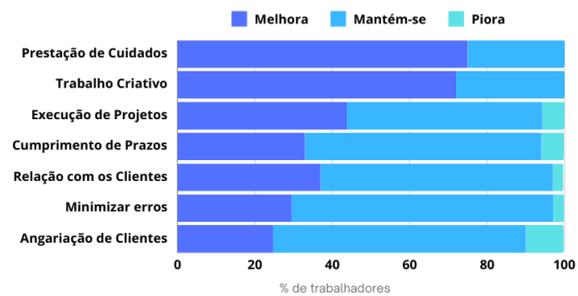
SEMANA DE 4 DIAS

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

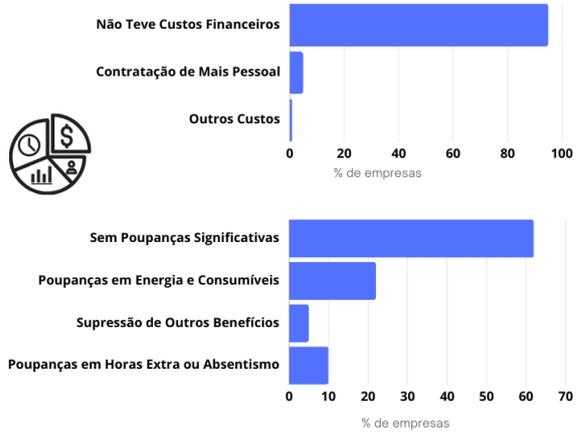
Entre as empresas no piloto, a probabilidade de manter a redução horária:



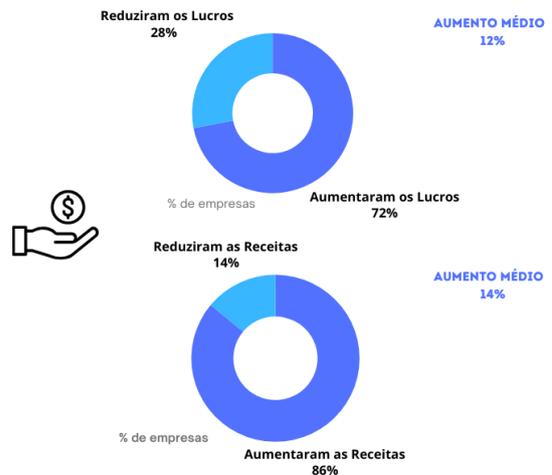
SEMANA DE 4 DIAS

EMPRESAS

IMPACTO FINANCEIRO DO PROJETO



LUCROS E RECEITAS EM COMPARAÇÃO COM O ANO ANTERIOR



COMO OS GESTORES FAZEM A AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PROJETO?



SEMANA DE 4 DIAS

TRABALHADORES

GRUPO EXPERIMENTAL

332 Trabalhadores em Empresas que Participaram no Piloto



GRUPO DE CONTROLO

160 Trabalhadores em Empresas do Grupo de Controlo



TRABALHADORES



- 67% GÉNERO FEMININO
- 55% MENOS DE 40 ANOS
- 79% COM LICENCIATURA, MESTRADO OU DOUTORAMENTO

HORAS EFETIVAMENTE TRABALHADAS:

ANTES DO PILOTO

41.6 HORAS



DURANTE O PILOTO

36.5 HORAS

SEXTA-FEIRA LIVRE?

60%



- 60% = QUINZENA DE 9 DIAS
- 25% = 4 DIAS TODAS AS SEMANAS
- 10% = 4 DIAS UMA VEZ POR MÊS

FREQÜÊNCIA DE HORAS EXTRAORDINÁRIAS

ANTES DO PILOTO

34%

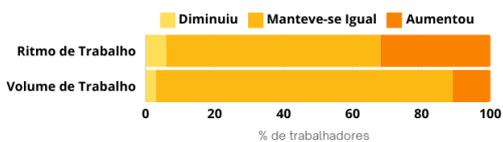


DURANTE O PILOTO

23%

% de trabalhadores que faz horas extraordinárias diariamente ou várias vezes por semana

RITMO E VOLUME DE TRABALHO



SEMANA DE 4 DIAS

TRABALHADORES

REDUÇÃO DA EXAUSTÃO E DESGASTE

SENTE:	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
DESGASTE AO FIM DO DIA DE TRABALHO	71	47
QUE O TRABALHO É DESGASTANTE DO PONTO DE VISTA EMOCIONAL	44	33
EXAUSTÃO POR CAUSA DO SEU TRABALHO	39	24
TER ENERGIA PARA FAMÍLIA E AMIGOS	61	80

% de trabalhadores que responde que sente metade do tempo, muitas vezes ou sempre



REDUÇÃO DE SINTOMAS NEGATIVOS DE SAÚDE MENTAL

SINTOMA	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
ANSIEDADE	42	27
FADIGA	64	42
INSÔNIA OU PROBLEMAS DE SONO	37	30
ESTAR EM BAIXO OU DEPRIMIDO	27	16
TENSÃO	39	25
SOLIDÃO	13	7

% de trabalhadores que tem este sintoma diariamente ou uma ou duas vezes por semana



MELHORIA DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA

	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
SÁUDE MENTAL	15	31
SÁUDE FÍSICA	20	27

% de trabalhadores que a avalia como muito boa ou excelente



HORAS DE SONO

ANTES DO PILOTO

6H43M



DURANTE O PILOTO

6H54M

SEMANA DE 4 DIAS

TRABALHADORES

MELHOR EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

DIFICULDADES 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:



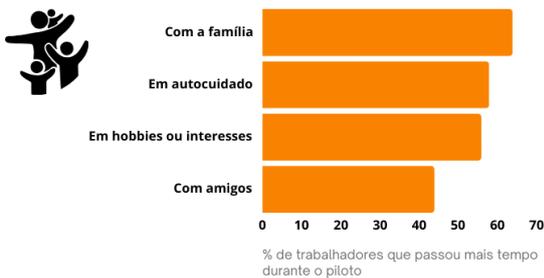
Aumento percentual da média de indicador (1 a 10)

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?



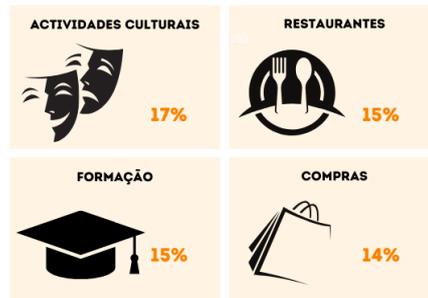
% de trabalhadores que trabalha numa 2ª fonte de rendimento

SEMANA DE 4 DIAS

TRABALHADORES

OUTRO USO DO TEMPO LIVRE

% de trabalhadores que passou mais tempo em



VALOR ATRIBUÍDO À SEMANA DE 4 DIAS

28% DO SALÁRIO



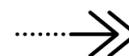
Valor que os trabalhadores atribuem em % do salário

CATEGORIA	VALOR	
GÉNERO	MASCULINO	21
	FEMININO	32
FILHOS OU ENTEADOS	COM 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 aspetos 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 partilhar 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 noutros 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 requiere 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 aspetos organizacionais, apenas 8% reverteram à semana de cinco dias. Entre as empresas que não mudaram nenhum aspeto 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 aspetos. 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 autoseleção 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.

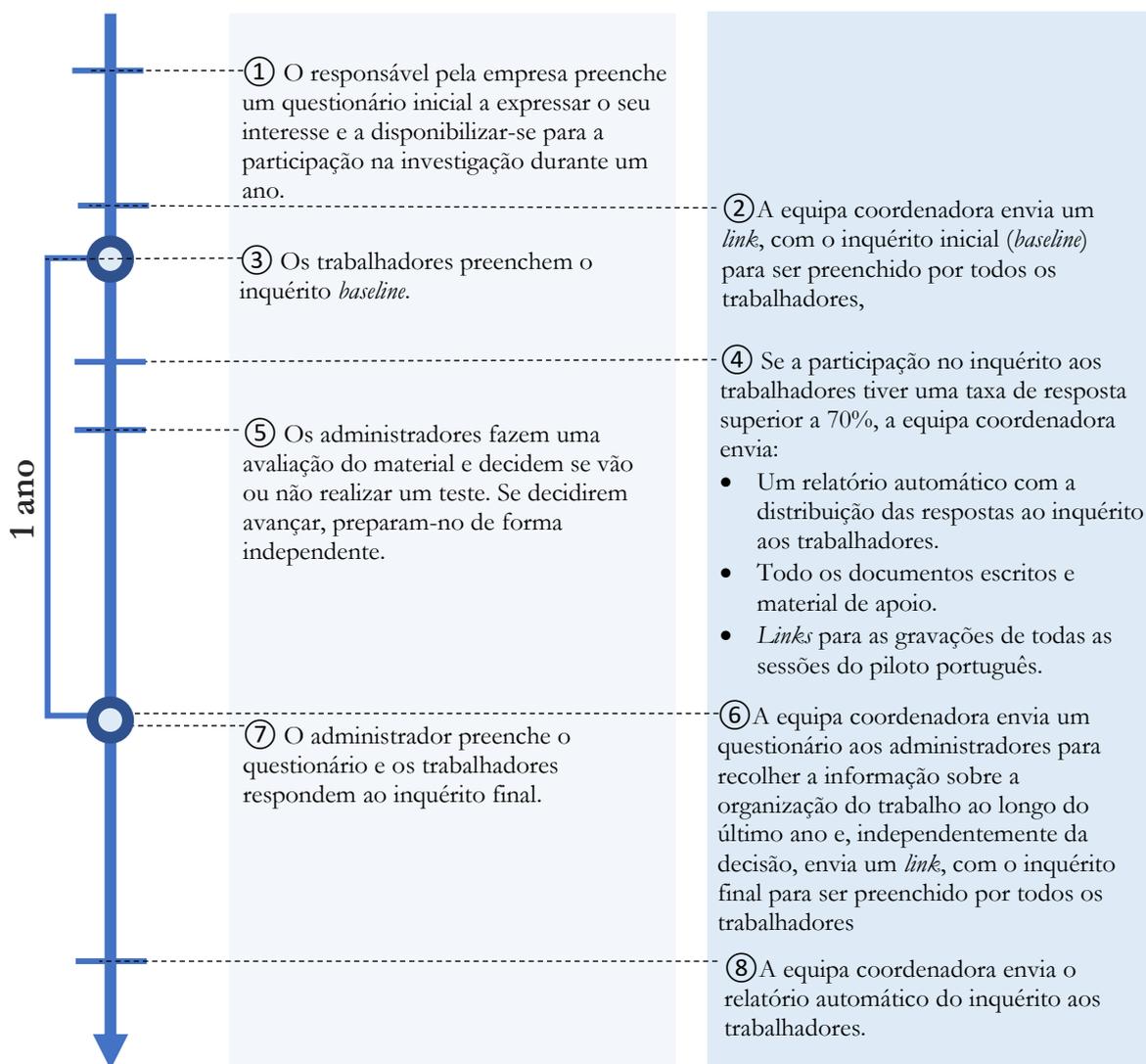
Eixo III: Legislar

- 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.

Starter Pack para empresas

Como resultado deste projeto, a equipa coordenadora vai preparar um *Starter Pack*, ou kit de iniciação para empresas que desejem testar a semana de quatro dias no futuro. O objetivo é oferecer um apoio – embora limitado – às empresas, ao mesmo tempo que continuamos a investigação académica e monitorizamos a adesão a esta prática pelo tecido empresarial português. O *Starter Pack*, que estará disponível no último trimestre do ano, irá funcionar da seguinte forma:





Parte 1: Projeto

Nesta primeira parte, começamos por explicar as linhas orientadoras do projeto: a visão, objetivo, equipa e metodologia de investigação. Depois, descrevemos as três fases do projeto e o seu impacto. Por fim, apresentamos a avaliação do projeto feita pelas empresas envolvidas e a nossa própria avaliação.

- [1.1 Enquadramento histórico, internacional e político](#)
- [1.2 Visão, definição da semana de quatro dias e objetivo](#)
- [1.3 Equipa](#)
- [1.4 Características do projeto](#)
- [1.5 Linha temporal da adoção da semana de quatro dias](#)
- [1.6 Metodologia de avaliação e limitações](#)
- [1.7 Desenrolar da 1ª fase do projeto](#)
- [1.8 Desenrolar da 2ª fase do projeto](#)
- [1.9 Quais os obstáculos ao começo de um teste](#)
- [1.10 Desenrolar da 3ª fase do projeto e o pós-piloto](#)
- [1.11 Comunicação e impacto](#)
- [1.12 Avaliação e auto-avaliação do projeto](#)



1.1 Enquadramento histórico, internacional e político

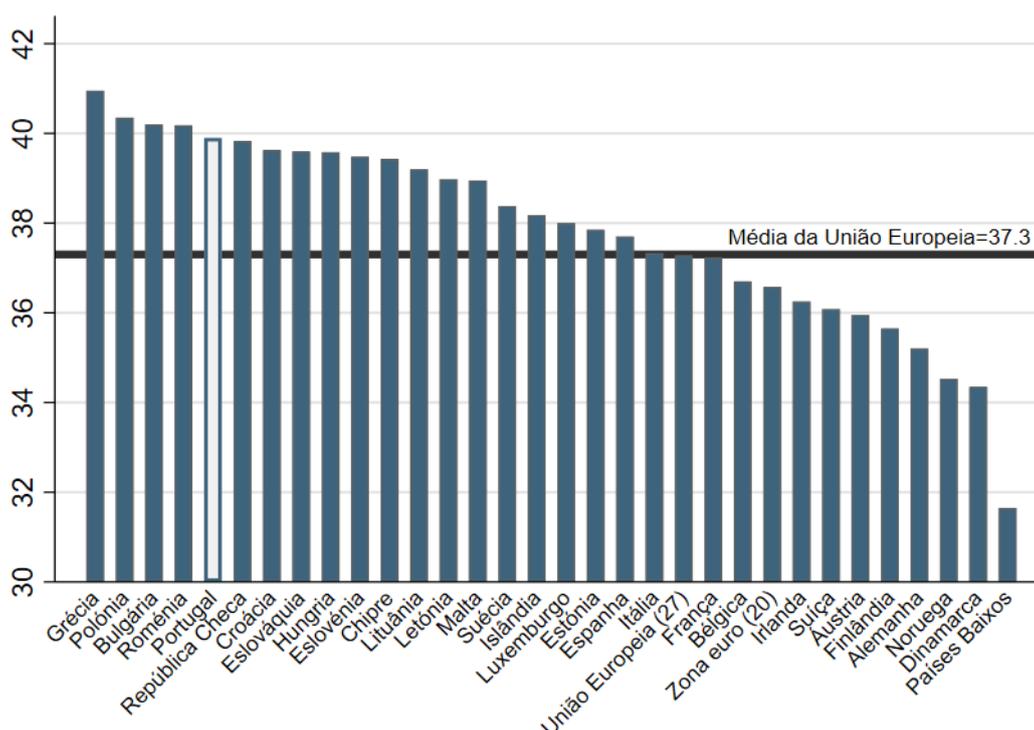
A semana de trabalho é uma construção social, política e económica. No século XIX, trabalhava-se seis dias por semana. Nos Estados Unidos, no início do século XX, algumas empresas, começaram a adotar a semana de cinco dias como prática de gestão. Em 1940, esta prática estendeu-se a grandes empresas através de legislação. As atuais críticas à semana de quatro dias são exatamente as mesmas críticas proferidas em relação à semana de cinco dias na década de 1930. Naquela altura, as críticas desapareceram pouco depois da implementação legal da semana de cinco dias. A aceitação generalizada deveu-se à mudança na perceção pública e ao reconhecimento que a semana de trabalho de cinco dias era uma melhor forma de organizar a economia no século XX.

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

Tal como há 100 anos, atualmente várias empresas de diferentes setores em todo o mundo têm experimentado reduzir a semana de trabalho, desta vez para quatro dias. A semana de quatro dias como prática de gestão – sem corte de salário e com redução de horas semanais (distinta do trabalho a tempo parcial ou da semana concentrada) – tem sido adotada com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade, promover o bem-estar dos trabalhadores reduzindo, por exemplo, o stress e os casos de *burnout*. Os ganhos para as empresas resultam de múltiplas poupanças a nível de custos intermédios com a gestão de recursos humanos e dependem amplamente do setor. Estes ganhos incluem: menores custos de recrutamento e formação decorrentes da menor rotatividade de pessoal; menores custos com trabalhadores temporários devido à redução do absentismo; menores custos com matérias-primas devido a menos erros de produção e produtos defeituosos; ou uma eventual poupança de energia por menos tempo no escritório. Os ganhos para as famílias traduzem-se num aumento do bem-estar e qualidade de vida, melhor saúde física e mental, mais tempo para a família e para hobbies, aumentando o equilíbrio trabalho-vida, e numa menor desigualdade entre homens e mulheres.

Em Portugal, a semana de cinco dias generalizou-se na década de 70 e 80, com um papel importante dos sindicatos no pós-25 de Abril, embora apenas tenha sido consolidada na legislação laboral em 1996. Atualmente, é um dos países da União Europeia com mais elevadas horas de trabalho semanais. Em 2022, de acordo com o *Eurostat*, a média de horas trabalhadas em Portugal era de 40 horas, apenas atrás da Roménia, Grécia, Polónia e Bulgária. Países como Itália ou Espanha, os quais estão perto da média da União Europeia, têm menos duas horas e meia de trabalho semanal, e noutros como a Alemanha, Dinamarca, Noruega ou Holanda, a média está abaixo de 35 horas. Nesse ano, quando começou o projeto, já existiam algumas empresas que funcionavam com uma semana de quatro dias em Portugal. Embora em número reduzido, esta situação indicava que já existia interesse nesta prática de gestão, mesmo no nosso país.

Aliado aos potenciais benefícios para as empresas e para as famílias, é possível que traga outras vantagens para a economia em geral. Mais tempo livre poderá estimular a economia por meio da maior procura de produtos e serviços das indústrias de lazer, cultura, hotelaria e turismo, e promover o chamado, empreendedorismo híbrido – criar uma empresa mantendo um emprego a tempo

Figura 1.1: Número médio de horas de trabalho semanal habitual na atividade principal

Nota: Dados do Eurostat para 2022 (todos os trabalhadores entre 15 e 64 anos).

inteiro. A redução da semana de trabalho poderá também proteger os empregos nos quais será mais provável a automação e a utilização de inteligência artificial, dar tempo para a reconversão profissional, e criar as condições de mercado para o aumento sustentável dos salários e a redução da desigualdade. Em termos sociais, pode possivelmente contribuir para um maior equilíbrio de género e um aumento da natalidade, ou para a redução das emissões de carbono. Dados todos os potenciais benefícios para os trabalhadores, empresas, e economia, é natural que nos últimos anos se tenham desenrolado as primeiras experiências-piloto organizadas sobre a semana de quatro dias. Estas experiências envolvem sempre um conjunto de entidades que adotam simultaneamente a semana de quatro dias, com o objetivo de avaliar os seus efeitos, embora possam assumir diferentes formatos.

O primeiro tipo de experiências-piloto corresponde ao modelo recentemente adotado no Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia, onde empresas do setor privado praticam a semana de quatro dias durante seis meses de forma voluntária. Estas experiências não têm sido organizadas pelos respetivos governos, mas por uma associação sem fins lucrativos, a *4 Day Week Global*. Esta associação foi fundada por Andrew Barnes, o qual, em 2018, instaurou na sua própria empresa na Nova Zelândia aquilo que apelidou como ‘a regra 100-80-100’. Ou seja, os trabalhadores recebem 100% do salário, trabalham 80% do tempo, desde que consigam manter 100% da produtividade coletiva. A experiência foi bem-sucedida pelo que, dois anos depois, Barnes criou a *4 Day Week Global*, uma organização sem fins lucrativos, para oferecer apoio técnico às empresas interessadas em aderir à semana de quatro dias. Esse apoio, no formato de workshops que decorrem nos três meses que antecedem o piloto, concentra-se na alteração dos processos internos que permita a libertação de um dia de trabalho mantendo a produtividade coletiva. Na mais recente experiência-piloto em 2022, no Reino Unido, com 61 empresas e mais de 3000 trabalhadores, 89%

das empresas participantes mantiveram a semana de quatro dias um ano após o final do piloto, e mais de metade das empresas já a tornaram permanente.

O segundo tipo de experiência-piloto corresponde ao modelo adotado na Islândia entre 2014 e 2019, implementado apenas no setor público. Começou como um estudo piloto organizado no município de Reykjavik, nos serviços centrais e no departamento de proteção a menores. Dado o sucesso inicial, foi alargado ao governo central, abrangendo trabalhadores administrativos, mas também vários trabalhadores por turnos em esquadras de polícia, escolas, e mesmo hospitais. No total, envolveram 2500 trabalhadores que viram a sua semana de trabalho reduzida de 40 para 35 ou 36 horas. O sucesso deste piloto, quer ao nível dos benefícios para os trabalhadores, quer ao nível da provisão de serviços que não foi afetada, teve impacto na negociação coletiva. Atualmente, 86% dos trabalhadores islandeses reduziram as suas horas semanais, ou têm o direito de o fazer no futuro. Em 2024, o governo Escocês começou uma experiência-piloto da semana de quatro dias, seguindo a abordagem islandesa, ao restringir a aplicação ao setor público.

Por fim, o governo espanhol optou por um terceiro tipo de abordagem. A sua experiência-piloto está a ser conduzida pelo Ministério da Indústria e estipula um período de estudo mais longo, tendo associada uma dotação de cerca de 20 milhões de euros. Embora a negociação tenha começado no início de 2021, as bases da convocatória só foram publicadas em agosto de 2022. Está direcionada para empresas industriais, vai ter uma duração de dois anos e envolve um financiamento elevado que pode ir até 250.000€ por empresa, para investimento ou formação de trabalhadores. A ideia não é tanto a mudança de processos como a filosofia da *4 Day Week Global*, mas o investimento em inovação, capital físico e instrumentos que permitam libertar o tempo dos trabalhadores. Para além do projeto do governo espanhol, o governo regional da comunidade valenciana também tem implementado medidas para incentivar a adoção da semana quatro dias. Entre elas, promoveram uma experiência regional de um mês, em abril 2023, através do reajustamento de feriados.

Mais recentemente, nos últimos dois anos, vários outros países iniciaram testes. Sem apoio do governo já decorreram projetos-piloto na Alemanha, Brasil, África do Sul, e outros pilotos estão previstos para Itália, Holanda ou França. O governo Escocês começou um teste no setor público em 2024, o governo Belga está a preparar um teste com empresas do setor privado, e o primeiro ministro Francês ordenou um estudo da semana de quatro dias no setor público.

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

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

“Promover um amplo debate nacional e na concertação social sobre novas formas de gestão e equilíbrio dos tempos de trabalho, incluindo a ponderação de aplicabilidade de experiências como a semana de quatro dias em diferentes setores.”

1.2 Visão, definição da semana de quatro dias e objetivo

Este projeto nasceu de uma iniciativa política do governo, a cargo do Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social, que juntamente com a equipa coordenadora, articularam a visão, definiram os princípios e estabeleceram os objetivos subjacentes ao projeto.

A nossa visão é a de que a semana de quatro dias pode trazer benefícios mútuos aos trabalhadores e empresas e, conseqüentemente, à economia. Através de um trabalho conjunto na reorganização do trabalho, permite libertar dias aos trabalhadores, mantendo ou mesmo fortalecendo a competitividade das empresas. Nós vemos a semana de quatro dias não apenas como uma forma de melhorar a vida dos trabalhadores portugueses, mas também como uma forma de resolver problemas concretos que as empresas portuguesas enfrentam. Estamos conscientes que esta não é a visão usual sobre a semana de quatro dias entre parceiros sociais, economistas, ou mesmo na sociedade em geral, mas é a visão que assumimos para este projeto.

Uma das dificuldades que sentimos durante o debate público inicial sobre a semana de quatro dias é que não existia acordo sobre qual o seu significado – coexistiam diferentes definições que tornavam a discussão muito complicada. Por isso, a par desta visão, foram estabelecidos três princípios fundamentais que definem a semana de quatro dias:

- Não pode envolver qualquer corte salarial.
- Tem de implicar uma redução de horas semanais.
- É voluntária e reversível para qualquer empresa.

A nossa definição da semana de quatro dias não é permitir aos trabalhadores aceder ao trabalho a tempo parcial com uma redução do seu salário, nem concentrarem as 40 ou 35 horas semanais em quatro dias. Estes regimes já estão previstos no código de trabalho. A distinção fundamental é que, na nossa definição, a semana de quatro dias envolve uma mudança ao nível da empresa, e não ao nível do trabalhador. Essa mudança implica uma reestruturação do funcionamento e organização do trabalho coletivo dentro da empresa, que consiga reduzir o tempo de trabalho para a maioria dos trabalhadores sem nunca reduzir o seu salário. Empresas são mais do que a soma dos seus trabalhadores – são equipas – e a sua produtividade reside não apenas na capacidade e esforço individual dos trabalhadores, mas sobretudo da qualidade da sua interação. A coordenação do trabalho ao nível da empresa é um aspeto essencial da semana de quatro dias.

Por fim, ficou estabelecido que **o objetivo deste projeto seria estudar os efeitos da semana de quatro dias como prática de gestão na eficiência e na saúde física e mental dos trabalhadores, bem como o seu impacto económico e operacional nas organizações.** Para potenciar a qualidade desse estudo, determinámos que, para além de incluir empresas que já adotaram esta prática, seria conduzida uma experiência-piloto que envolvesse a adoção da semana de quatro dias por parte de outras organizações. Esta experiência-piloto permite um acompanhamento de todo o processo. Descrever e explicar como foi implementada a semana de quatro dias, com todos os seus desafios e obstáculos, é tão importante como avaliar os seus efeitos.

1.3 Equipa

Equipa coordenadora

Professor Doutor Pedro Gomes (Lisboa, 1981) é Professor Catedrático em Economia em Birkbeck, Universidade de Londres, onde está desde 2017. Anteriormente, foi Professor Assistente na Universidade Carlos III de Madrid durante sete anos, Professor Visitante na Universidade de Essex, tendo trabalhado também no Banco Central Europeu e no Banco da Inglaterra. Completou a licenciatura em Economia no Instituto Superior de Economia e Gestão em 2003 e doutorou-se pela London School of Economics em 2010, tendo como orientador Christopher Pissarides, prémio Nobel em Economia. Investigador em emprego no setor público, publicou inúmeros artigos em revistas especializadas e capítulos em livros. Em 2021 publicou no Reino Unido, *Friday is the New Saturday*, o seu primeiro livro em que defende a sua visão da semana de quatro dias como uma melhor forma de organizar a economia. O livro recebeu excelentes críticas, sendo um dos livros do mês de acordo com o *Financial Times*, e foi traduzido em Português, Coreano, Italiano e Espanhol.



Doutora Rita Fontinha (Abrantes, 1984) é Professora Associada de Strategic Human Resource Management na Henley Business School da Universidade de Reading, desde 2015. É também Diretora do Núcleo de Investigação em *Flexibility* do *World of Work Institute*. Antes de se juntar à Henley Business School, foi Investigadora de Pós-Doutoramento na Portsmouth Business School. Tem um doutoramento em co-tutela pela Universidade de Lisboa e pela Universidade de Leuven (Bélgica). Antes de se tornar investigadora a tempo inteiro, trabalhou em gestão de recursos humanos. Rita Fontinha publicou vários artigos de investigação em revistas científicas relevantes e vários capítulos de livros, sendo também co-autora do livro *Research Methods in Human Resource Management*. Tem estado envolvida em investigação sobre práticas de trabalho flexíveis, e foi coautora de um estudo de investigação no Reino Unido sobre a Semana de Trabalho de Quatro Dias, o qual foi amplamente citado nos média a nível mundial.

O contrato foi estabelecido com as suas universidades para libertarem 20% do seu tempo ao longo de um ano para se poderem dedicar a este projeto.

Instituto de Emprego e Formação Profissional

O IIEFP ficou responsável por todos os aspetos logísticos com as empresas e todos os aspetos contratuais e financeiros. A cargo do projeto esteve a Diretora do Departamento de Emprego, a Dra. Adélia Costa, que contou com a colaboração de técnicos da sua equipa, designadamente: Elsa Mano, Filipa Ferreira, Paulo Leite Ribeiro e Henrique Silva.

Gabinete do Secretário de Estado do Trabalho

A equipa coordenadora trabalhou em parceria com o gabinete do Secretário de Estado do Trabalho do XXIII Governo, Dr. Miguel Fontes, e a sua equipa, que incluiu sobretudo a Doutora Sara Ramos, a Dra. Rita Dantas Ferreira e a Dra. Rita Resendes. Também estiveram envolvidos a Dra. Ana Silva, o Dr. Diogo Torres e a Dra. Patrícia Halm, bem como a assessora de comunicação Dra. Marisa Ferreira. A sua equipa ficou a cargo da gestão política do projeto, a articulação com o IEFP, e a comunicação com parceiros sociais, parlamento e órgãos de comunicação social.



Doutora Sara Ramos



Dra. Rita Dantas Ferreira



Dra. Rita Resendes

4 Day Week Global

Associação sem fins lucrativos internacional, criada para apoiar empresas a testar a semana de quatro dias. Fundada em 2019, por Andrew Barnes e Charlotte Lockhart, empresários da Nova Zelândia, a *4 Day Week Global* procura repensar a forma como organizamos o trabalho, centrando-a na produtividade e nos resultados, em vez das horas trabalhadas, enquadrando-se na visão deste projeto. Já organizou vários testes internacionais, orientando empresas no planeamento e teste da semana de quatro dias, utilizando o princípio 100:80:100. Em 2023, foi escolhida como uma das 100 Companhias Mais Influentes de 2023 pela revista *Time*. Os membros da *4 Day Week Global* mais envolvidos no projeto foram a gestora da comunidade Gabriela Brasil, autora do livro *Conexão Essencial*, e o diretor de investigação e inovação Alex Soojung-Kim Pang, autor de vários livros como: *Rest, Shorter*, ou *Work Less Do More: Designing the Four Day Week*.



Anexos: I (Agradecimentos)

1.4 Características do projeto

O objetivo deste projeto é apenas estudar e avaliar de forma credível os impactos que a semana de quatro dias tem nas empresas e nos trabalhadores. Ainda assim, o projeto começou rodeado de bastante ceticismo, sem entusiasmo dos sindicatos e com a oposição, por vezes veemente, das entidades patronais. Este ceticismo era natural, dada a natureza disruptiva da ideia e o desconhecimento generalizado sobre o que significa. Procurámos respeitá-lo, privilegiando a prudência das decisões, e combatê-lo de uma forma positiva, informando o público sobre os exemplos de empresas e os desenvolvimentos internacionais, bem como explicando os argumentos a favor desta prática, com o suporte de dados obtidos em estudos prévios.

Dado o seu carácter exploratório, quisemos que este projeto fosse flexível e adaptável, capaz de recolher o máximo de informação, com o mínimo de custos. Não pretendemos chegar ao maior número de organizações ou trabalhadores. No desenho do projeto procurámos articular as vantagens e minimizar os riscos de diferentes tipos de estudos que foram conduzidos noutros países, estabelecendo que a experiência-piloto decorresse nos seguintes moldes:

- O estudo iria incidir sobre empresas do setor privado.
- Seria organizada uma experiência-piloto de seis meses, voluntária e reversível.
- A experiência seria feita sem qualquer contrapartida financeira para as empresas.
- O Estado facultaria suporte técnico para apoiar a transição.

Decidimos que o teste deveria começar no setor privado, o qual concentra mais de 80% do emprego, é menos complexo de avaliar, mais ágil a executar, e menos politizado que o setor público. Ficou assente que, mediante a evolução satisfatória do piloto, esta experiência poderia, numa fase posterior, ser estendida ao setor público. Logo em novembro de 2022, o Ministério da Presidência chamou a si a tarefa de estudar as formas de organização do trabalho no setor público, e possivelmente desenvolver uma experiência piloto, nunca antes de 2024. Este projeto está a cargo do *PlanAPP* (Centro de Competências da Administração Pública).

A experiência-piloto, aberta a todas as empresas que desejassem participar, foi inspirada nas experiências-piloto conduzidas no Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia, pela *4 Day Week Global*. Durante três a quatro meses, seriam conduzidas várias sessões de esclarecimento dirigidas às empresas para explicar como iria decorrer todo o processo. No final deste período, as empresas registar-se-iam para participar num teste da semana de quatro dias, sem redução salarial e com redução das horas semanais, com uma duração de seis meses, voluntária e reversível, com o apoio expresso dos trabalhadores. A experiência tinha de envolver a maioria dos trabalhadores, exceto para grandes empresas onde pode ser testado em apenas alguns estabelecimentos ou departamentos. Os seis meses de teste seriam seguidos de um período de reflexão, em que a gestão avaliaria a experiência e determinaria se iriam estender o período de teste no mesmo formato ou num formato alternativo, ou voltar à semana de cinco dias.

A nossa principal decisão foi a de não oferecer qualquer contrapartida financeira para a realização do teste. A principal razão foi para preservar a qualidade da avaliação. Oferecer um subsídio iria contaminar a avaliação, pois seria demasiado complexo de separar os efeitos da nova organização de trabalho, de um financiamento direto à empresa. Para mais, embora fosse naturalmente atrair mais empresas, não seria claro quantas empresas teriam interesse genuíno nesta prática de gestão. Um outro benefício de não subsidiar diretamente as empresas, não totalmente

antecipado à partida, é que tornou o projeto operacionalmente mais ágil, legalmente mais simples sem burocracia para as empresas, e financeiramente muito menos dispendioso para os contribuintes. Dado que o Estado não ofereceu nenhuma contrapartida financeira, não foi estipulado nenhum formato específico nem um número de horas semanais exatas, que poderiam ser 32, 34, ou 36 horas, definidas por acordo entre a gestão e os trabalhadores (com a salvaguarda de que teria de haver, uma redução horária, no mínimo para 36 horas semanais, em média). A autonomia das empresas de escolher o formato que melhor se adapta à sua situação é fundamental para posteriormente desenhar o enquadramento legal num regime de trabalho que sirva as empresas portuguesas.

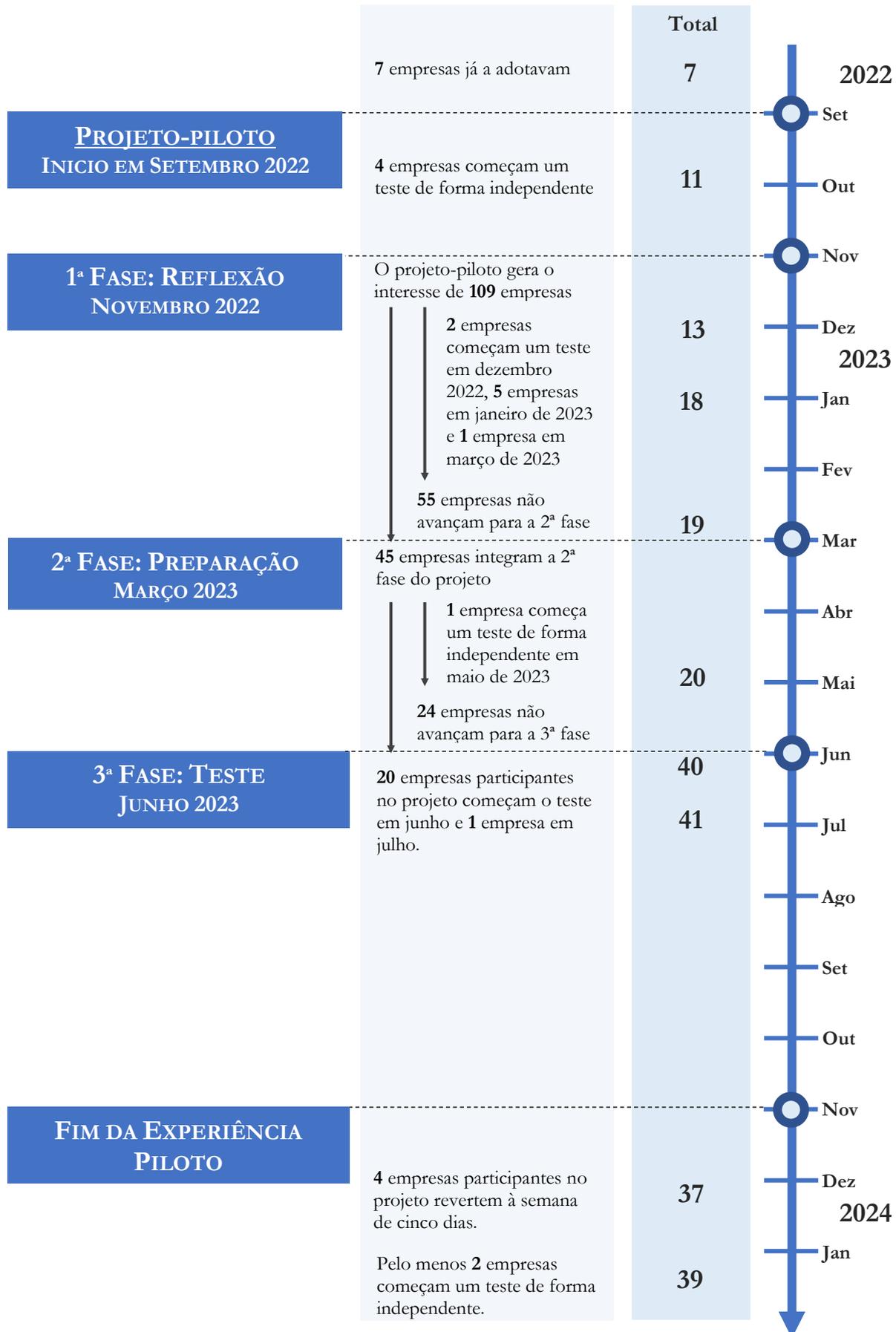
Ao invés de um apoio financeiro, fornecemos apoio técnico às empresas participantes, através de um serviço especializado em assessorar empresas nesta mudança, com o foco na alteração dos processos internos e na resolução dos problemas que naturalmente surgem com uma mudança organizacional deste âmbito. Ficou decidido que para este apoio seriam contratualizados os serviços da *4 Day Week Global*, a associação sem fins lucrativos que tem desenvolvido a maioria dos pilotos internacionais. Na decisão relativa à escolha desta organização, pesou o facto de esta ser a entidade que mais *know-how* tem sobre o tema, tendo já apoiado mais de 1000 empresas em diferentes países e em vários setores. Em Portugal, entre universidades ou consultoras, não existia conhecimento sistematizado sobre a implementação da semana de quatro dias. O maior inconveniente desta opção foi o facto de muito dos materiais fornecidos pela *4 Day Week Global* estarem em Inglês, e embora a grande maioria das suas sessões seriam em Português, algumas seriam em inglês. Para minimizar este inconveniente, a equipa coordenadora acabou por estar envolvida, mais do que inicialmente previsto, no desenrolar das sessões de preparação do piloto, e também na tradução de material.

No desenho da experiência piloto, optámos por este modelo mais simples e com menos custos. Este modelo, permite uma aprendizagem durante o processo e sobretudo avaliar se existe adesão das empresas, e perceber quais as soluções mais frequentes entre as empresas portuguesas que se enquadram nos princípios do projeto. Acima de tudo, é um modelo ágil, sem burocracia. Esta aprendizagem, sistematizada neste relatório, permitirá criar as condições favoráveis para testar um modelo mais ambicioso que envolva um teste no setor público, ou um teste com um desenho quase-experimental, em que um grupo empresas adotam a mudança e outro grupo servirá de controlo.

Estabelecemos que a experiência-piloto iria decorrer em três fases:

- 1ª Fase: Reflexão (novembro de 2022 a fevereiro de 2023)
 - Divulgação do projeto
 - Sessões de esclarecimento e explicação dos benefícios
 - Envolvimento da liderança
 - Inquérito às empresas
- 2ª Fase: Preparação (março a maio de 2023)
 - Sessões de preparação para planificação do teste
 - Reuniões individuais
 - Envolvimento das equipas
 - Inquérito inicial aos trabalhadores
- 3ª Fase: Teste (junho a novembro de 2023)
 - Sessões de resolução de problemas e para otimização de processos
 - Reuniões individuais
 - Envolvimento dos trabalhadores
 - Inquérito às empresas (responsável operacional do projeto)
 - Inquéritos aos trabalhadores (três meses, seis meses)

1.5 Linha temporal da adoção da semana de quatro dias



1.6 Metodologia de avaliação e limitações

Dada a decisão de não oferecer incentivos financeiros, a adesão ao projeto estava dependente do interesse que a iniciativa conseguisse gerar na comunidade empresarial. Porém, ao mesmo tempo, garantia que todo o interesse era genuíno e que os resultados não são contaminados por uma receita financeira adicional. No entanto, o facto de esta experiência funcionar com base na autosseleção das empresas, independentemente do número de participantes, torna difícil a generalização dos resultados. As empresas que decidiram participar têm em comum a motivação para o fazer, o que pode enviesar os resultados. Mesmo se estas empresas reconhecerem os benefícios da semana de quatro dias e a mantiverem depois de terminado o período experimental, não poderemos assumir que estes benefícios ocorreriam em todas as empresas. Por outro lado, se esta prática de gestão não funcionasse nestas empresas – as que têm um interesse genuíno em que funcione – então muito dificilmente obteria sucesso se fosse generalizada a outras empresas nacionais, e seria, portanto, um indicador para não avançar. No fundo, este estudo funciona como uma ‘Prova de Conceito’ – a prova de que a semana de quatro dias pode funcionar em determinadas situações, enquanto prática de gestão. Mais do que evidência inequívoca, será um indicador importante para decidir avançar para estudos mais aprofundados noutros contextos.

Estava planeado que se a adesão fosse menor do que 40 empresas, a experiência-piloto realizar-se-ia com todas as empresas, sendo a avaliação feita comparando os resultados antes-durante-depois. Se houvesse uma adesão muito maior, dividiríamos as empresas aleatoriamente em grupo de tratamento e grupo de controlo, o que permitiria avaliação mais robusta dos efeitos da semana de quatro dias, mas esta possibilidade não se verificou. No final, o nosso estudo inclui 41 empresas. 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. Não consideramos empresas que reduziram a carga horária semanal, sem aumentar os dias livres dos trabalhadores, excluindo muitas empresas que implementaram a sexta-feira à tarde livre. A experiência era voluntária e reversível a qualquer momento. O nosso estudo também inclui 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 de testar uma semana de quatro dias.

O estudo dos impactos da redução horária no âmbito da semana de quatro dias é realizado a dois níveis: na empresa e nos trabalhadores. Do lado das empresas, o foco genérico é na produtividade, competitividade, custos intermédios e lucros. Em termos concretos, é importante analisar os efeitos nas taxas de absentismo, na capacidade de recrutamento, na organização de processos internos, em indicadores financeiros e operacionais de desempenho, e no consumo de bens intermédios, quer matérias-primas quer gastos de energia, dependendo do setor de atividade. Do lado dos trabalhadores, é importante medir os efeitos no bem-estar, qualidade de vida, saúde mental e saúde física, bem como o seu nível de compromisso com a empresa, satisfação com o

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	Retrospectivo	
Adotaram antes de junho	20	13	18	16	733			42	
Participantes no piloto	21	21	21	17	332	283	203	258	
Grupo de controlo	14				160		122		
2ª Fase, Não Avançaram	24	23	22						
1ª Fase, Não Avançaram	55	50							
Total	120								

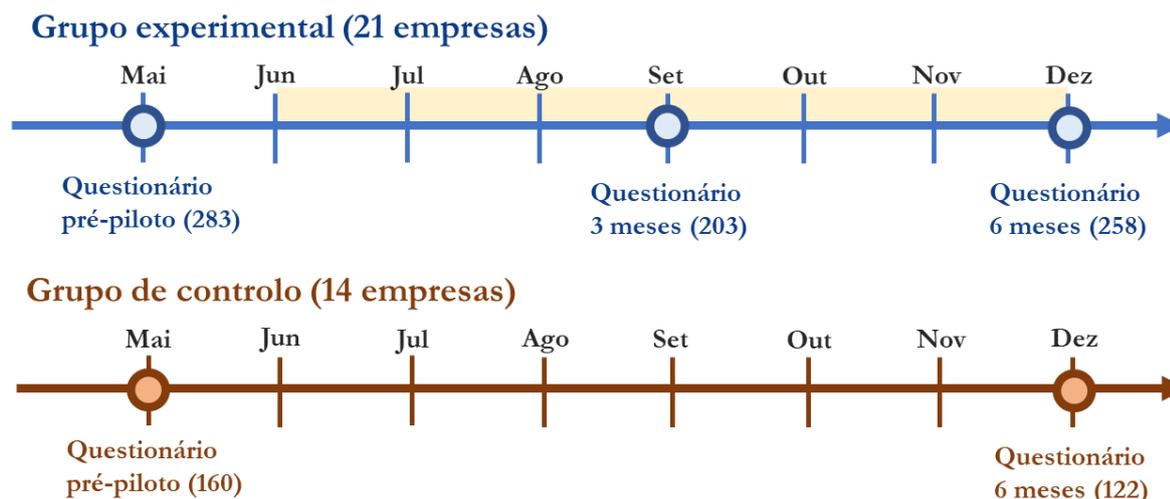
Nota: O número de respostas finais questionários ou inquéritos

trabalho e intenção de permanecer na organização. É igualmente pertinente estudar o uso de tempo dos trabalhadores nos dias de descanso, para perceber onde e como é usado o tempo não-trabalhado.

Ao nível da empresa, a nossa análise é sistematizada através de três questionários, complementados por informações recolhidas durante o nosso contacto regular. O questionário inicial, no registo de interesse, ocorreu ao longo da primeira fase entre novembro de 2022 e janeiro de 2023 e foi preenchido por um administrador da empresa ou pelo diretor de recursos humanos. O questionário intermédio decorreu em outubro de 2023, já com o piloto em andamento e foi preenchido pelo responsável pela implementação da semana de quatro dias, tendo, portanto, um caráter mais operacional. O questionário final foi preenchido por um administrador já em 2024, e incidiu sobre aspetos financeiros relacionados com a semana de quatro dias e sobre o balanço final da experiência.

A avaliação dos impactos da semana de quatro dias nos trabalhadores das empresas participantes do projeto-piloto é feita através de três inquéritos (pré-piloto, aos três e aos seis meses). 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. Estes inquéritos eram muito detalhados e demoravam em média 20 a 25 minutos a preencher. A avaliação é feita através da comparação do inquérito pré-piloto (maio de 2023) com os inquéritos aos três e aos seis meses (setembro e novembro). Para reforçar o estudo a nível metodológico, comparamos os dados obtidos no grupo experimental de 21 empresas, com os dados de um grupo de controlo, composto por trabalhadores de empresas que decidiram não testar a semana de quatro dias. Embora a escolha não tenha sido aleatória, estas empresas incluídas no grupo de controlo revelaram uma preocupação com recursos humanos ao manifestarem interesse no projeto. Em nenhum dos estudos-piloto internacionais feitos até à data, foi incluído um grupo de controlo, sendo, portanto, uma inovação metodológica.

Para os trabalhadores das empresas que começaram antes de junho de 2023, como não se podem medir os efeitos através da comparação com dados anteriores à experiência, estes tinham menos valor em termos de investigação. Ainda assim foi oferecido às empresas a aplicação de um inquérito retrospectivo, em abril de 2024, mas com a adesão de apenas 5 empresas (total de 45 respostas) dado que a maioria já tinha instrumentos de avaliação e não quiseram sobrecarregar os trabalhadores com mais inquéritos.



Para potenciar o estudo dos efeitos da semana de quatro dias foi estabelecido um acordo de cooperação com uma equipa de investigação multidisciplinar da Universidade do Porto, liderada pela Doutora Sofia Cruz e pela Doutora Ana Isabel Couto e composta por outros seis investigadores e vários alunos de mestrado. A equipa contactou-nos após terem criado o projeto ‘Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias’ financiado pelo Instituto de Sociologia da Universidade do Porto. O acordo estabelecido visou promover a colaboração técnico-científica entre as duas equipas. Em particular nós articulamos o acesso a empresas interessadas, para que fossem feitas entrevistas qualitativas sobre o processo de implementação, bem como a realização de casos de estudo elaborados por alunos de mestrado enquadrados na sua dissertação. Este acordo permitiu expandir o âmbito e metodologia de investigação, procurando fortalecer o estudo possibilitando a análise independente a outros investigadores. Também apoiamos, dentro do possível, alguns alunos de mestrado de outras universidades que nos contactaram de forma independente.

Estamos também a discutir a possibilidade de estabelecer um segundo acordo com o Instituto Nacional de Estatística, que visa a transferir todos os dados recolhidos ao longo do projeto para o INE, que se comprometeria a anonimizar os dados das empresas, cruzá-los com outras bases de dados administrativas, e disponibilizá-los a outros investigadores nacionais mediante todas as condições de acesso que preservem o anonimato e segurança dos dados. Este protocolo, que está apenas dependente de aspetos jurídicos, iria possibilitar a continuação da investigação académica após o fim do projeto, e ultrapassar muitas das críticas metodológicas às experiências-piloto internacionais. Concretamente, permitiria: medir com mais detalhe os efeitos da semana de quatro dias nas empresas; comparar com empresas que não avançaram, ou com um grupo de controlo sintético; avaliar um conjunto abrangente de indicadores em bases de dados administrativas; analisar os efeitos futuros no mercado de trabalho para os trabalhadores; seguir as empresas e os seus trabalhadores por vários anos (medir os efeitos no longo prazo); estudar empresas que não quiseram avançar e facilitar o acesso a outros investigadores para transparência dos dados.

Estes acordos visam promover o estudo da semana de quatro dias, para além da duração efetiva do projeto. Terminado o projeto, a equipa coordenadora pretende continuar a investigação académica sobre o tema, realizando um questionário aos trabalhadores um ano após o começo da experiência, e monitorizando as novas empresas que reduzam a semana de trabalho. Continuaremos também a envolver e a apoiar o mais possível a comunidade académica nacional que se interesse pelo tema.

Anexos: II (Envolvimento da comunidade académica)

1.7 Desenrolar da 1ª fase do projeto

A primeira fase do projeto procurava sensibilizar a comunidade empresarial para o projeto. Para a sua divulgação, os coordenadores promoveram os argumentos para a adoção de uma semana de quatro dias de forma construtiva e direcionada para as empresas. Escrevemos vários artigos de opinião, demos entrevistas a jornais, rádios e podcasts. Desde o começo do projeto, os órgãos de comunicação social demonstraram um grande interesse na cobertura do tema. Nesta primeira fase, privilegiámos a divulgação dos exemplos já existentes de empresas nacionais, tentando manter o anonimato das empresas interessadas.

A equipa coordenadora também participou em várias conferências de recursos humanos e eventos empresariais, onde tivemos oportunidade de divulgar o projeto a uma audiência de líderes mais sensibilizados para a importância da valorização dos trabalhadores. Para além de Portugal, tivemos algumas diligências de divulgação do projeto fora do país, esperando que o impacto internacional pudesse também fomentar o interesse da comunidade empresarial portuguesa.

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

- A equipa coordenadora apresentava a filosofia do projeto, descrevia os principais resultados dos estudos internacionais, e explicava os potenciais benefícios da semana de quatro dias para as empresas, nomeadamente:
 - Trabalhadores mais descansados trabalham melhor e com mais criatividade nos outros dias (melhora a saúde mental e reduz o presentismo).
 - Permite mudanças de processos que melhorem o trabalho de equipa e aumentem a produtividade.
 - Reduz a rotação e trabalhadores e melhora a atratividade da empresa no mercado de trabalho.
 - É uma alternativa a aumentos salariais quando as condições financeiras da empresa não o permitem.
 - Reduz outros custos intermédios (gastos com energia, gastos com recrutamento ou absentismo, outros benefícios aos trabalhadores).
- Um representante de uma empresa em Portugal que já implementa a semana de quatro dias dava o testemunho na primeira pessoa sobre as vantagens no contexto da sua empresa e as dificuldades na implementação. O apoio destas empresas foi fundamental para demonstrar às empresas interessadas que já existiam exemplos nacionais.
- A representante da *4 Day Week Global* apresentava as suas plataformas, as vantagens de participar no projeto piloto, e o apoio que podiam esperar dos nossos parceiros, ao nível de formação, mentoria, comunidade e investigação.
- A equipa coordenadora explicava o cronograma do projeto e deixava espaço para perguntas e respostas.

Todas as sessões de esclarecimento, com duração entre 60 a 90 minutos, foram gravadas para efeitos de auditoria e futura avaliação.

Figura 1.2: Localização das empresas que participaram na 1ª fase (por concelho)

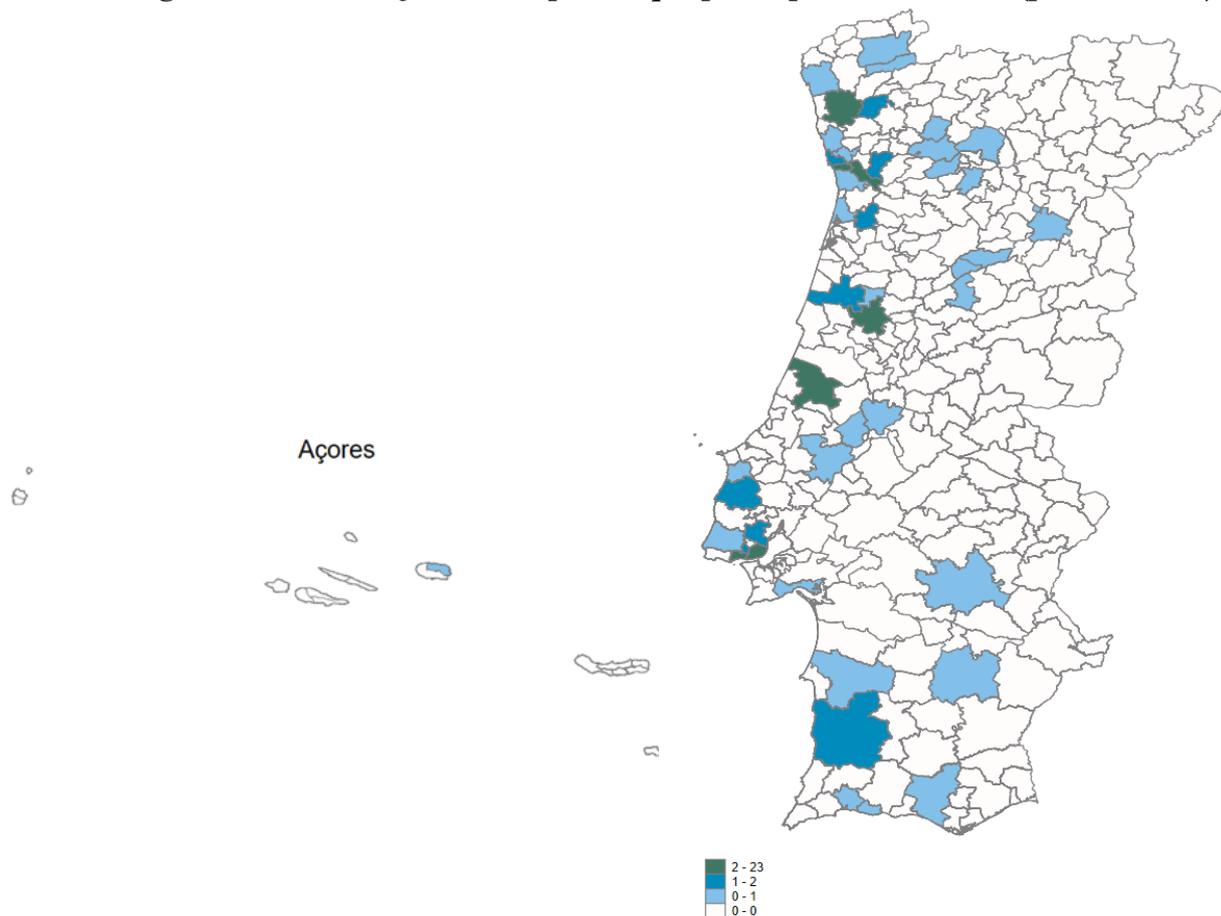
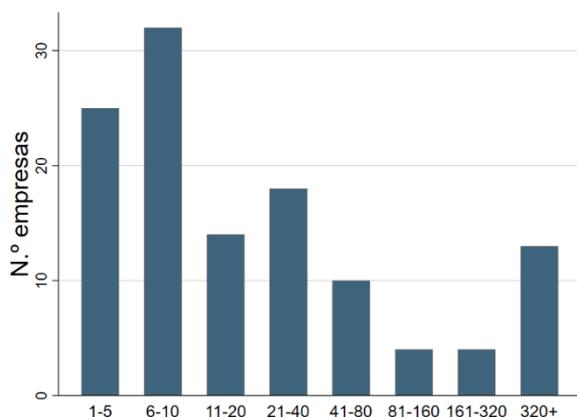
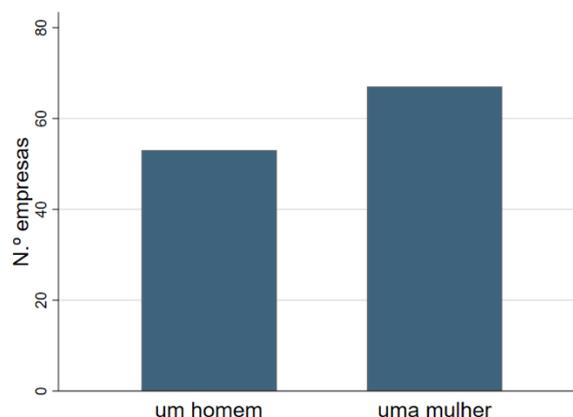


Figura 1.3: Setores de atividade



Nota: Dados das 120 empresas que participaram na primeira fase.

Figura 1.4: Dimensão (n.º de trabalhadores)**Figura 1.5: Contacto iniciado por**

Nota: Dados das 120 empresas que participaram na primeira fase.

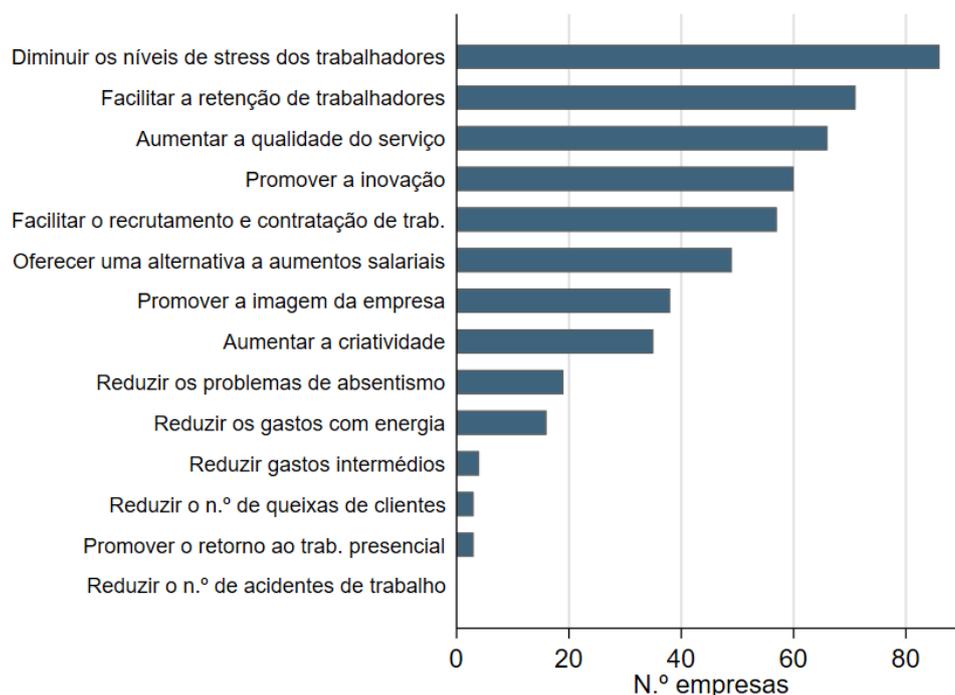
No seguimento das sessões, enviámos um documento, *Informação para as empresas interessadas*, que explicava por escrito os elementos importantes do projeto, e traduzimos um pequeno *Guia de Persuasão*, que esboça uma estratégia para fortalecer os argumentos para uma semana de quatro dias, com o objetivo de convencer o líder ou o conselho de administração da empresa. Entre janeiro e fevereiro de 2024 tivemos várias reuniões individuais com as empresas que o solicitaram para discutir o seu contexto e responder às suas questões.

A primeira fase do projeto envolveu um total de 120 empresas. Este número inclui as 11 empresas que já implementavam a semana de quatro dias (algumas que nós contactámos). A grande maioria participou nas sessões de esclarecimento, embora uma minoria nos tenha contactado após as sessões, sendo que apenas viram uma gravação *a posteriori*.

Muitas empresas situam-se do distrito de Lisboa (46 empresas), Porto (21 empresas) e Coimbra (9 empresas), mas as restantes 44 estavam dispersas por todo o país, incluindo uma empresa nos Açores, como podemos ver na Figura 1.2. No total, 15 distritos de Portugal continental estavam representados.

Mais importante que o número em si, é a diversidade de empresas envolvidas. Em termos de setor de atividade, a grande maioria das empresas trabalhavam na área de consultoria e informática – típicos trabalhos de ‘escritório’ – mas verificámos também um interesse por parte de empresas na indústria, comércio, construção, educação e atividades de saúde humana e apoio social (Figura 1.3). Relativamente à dimensão, as empresas também eram representativas da estrutura empresarial que caracteriza o tecido produtivo em Portugal, com preponderância de empresas de menor dimensão. Mais de metade das empresas tinha menos de 20 trabalhadores. Ainda assim contámos com 13 grandes empresas com mais de 320 trabalhadores, 11 das quais tinha mais de 1000 trabalhadores (Figura 1.4).

Um elemento particularmente interessante é o de que 56% das pessoas que iniciaram o contacto com o IEFP, e, portanto, exercem um cargo de liderança na empresa, eram mulheres (Figura 1.5). Este valor contrasta com o universo empresarial português onde apenas 27% de cargos de liderança são ocupados por mulheres, segundo dados recolhidos pela *Informa DB*. Este foi o primeiro indicador de um facto que se tornou evidente com o decorrer do projeto: que a semana de quatro dias apela mais às mulheres do que aos homens. Nós associamos esta constatação ao facto de as mulheres sentirem mais a pressão do tempo no seu dia-à-dia, devido aos desequilíbrios de género nas tarefas domésticas e familiares.

Figura 1.6: Principais motivos de interesse na semana de quatro dias

Nota: Dados de 106 empresas que responderam ao questionário inicial. Cada empresa escolheu até cinco motivos.

Quando perguntámos quais os motivos do interesse na semana de quatro dias, a grande maioria das empresas revelou uma preocupação com os recursos humanos, nomeadamente em procurar diminuir o nível de *stress* entre os trabalhadores (Figura 1.6). Foi várias vezes referido que a pandemia do Covid-19 obrigou a esforço grande na adaptação e acabou por deixar muitas sequelas nos trabalhadores, os quais manifestavam sinais de *stress* e sintomas de *burnout*. Muitas das empresas já ofereciam benefícios para tentar melhorar a saúde mental, e queriam avaliar as vantagens e desvantagens desta potencial medida adicional.

A preocupação com a saúde mental dos trabalhadores também tem um objetivo mais pragmático de melhorar a atratividade da empresa no mercado de trabalho. Mais de 70 empresas apontaram o motivo de facilitar a retenção de trabalhadores e quase o mesmo número referiu o recrutamento e contratação de trabalhadores. Durante este período, um dos maiores problemas que as empresas portuguesas enfrentaram foi o de dificuldades de contratação. Este problema afetou empresas de setores tão diversos como em tecnologias de informação ou no comércio e restauração. Algumas pequenas e médias empresas, que não tinham a capacidade financeira para competir com grandes empresas através do aumento dos salários, procuram alternativas para a valorização do emprego.

Entre os restantes motivos, várias empresas acreditavam que a semana de quatro dias podia aumentar a qualidade do serviço, aumentar a criatividade, promover a inovação na empresa e também a sua imagem. Mais de 20 empresas apontaram a redução do absentismo como um dos motivos do seu interesse. Entre as empresas que manifestaram o seu interesse no projeto era claro que percebiam as vantagens da semana de quatro dias ao nível de recursos humanos.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos Iniciais das Pessoas de Contacto

“Somos uma empresa com um forte investimento nas nossas pessoas, com diversas iniciativas e benefícios para promover o seu bem-estar em todas as suas dimensões, a sua felicidade na empresa e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. A semana de 4 dias é algo que faz parte dos nossos objetivos e queremos perceber melhor a forma de a implementar.”

“Avaliar os prós e contras de uma mudança que nos parece inevitável, a médio/longo prazo.”

“A nossa área de trabalho é muito desgastante, pelo a adoção deste método poderá ser uma forma de motivação extra e redução do cansaço psicológico associado à mesma.”

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

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

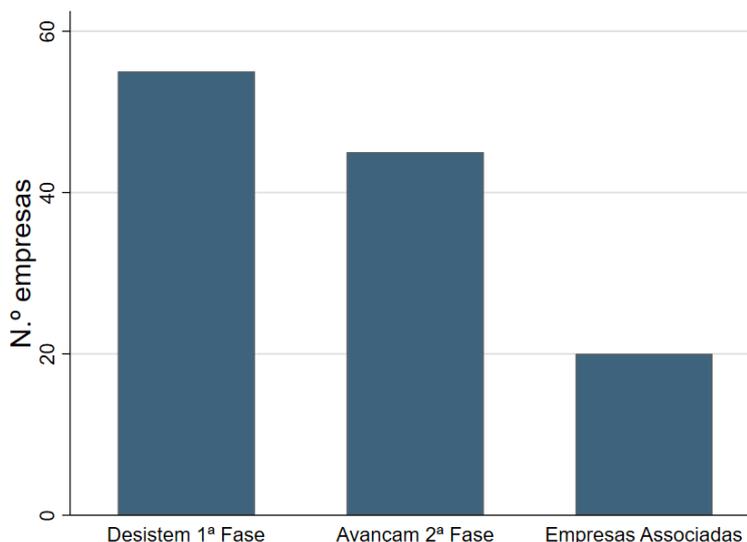
“A empresa opera numa área muito ligada à gestão das empresas, com muitos fatores de stress relacionados com o cumprimento de prazos. Com este programa julgo que poderemos reduzir o nível de stress dos trabalhadores e aumentar a sua qualidade de vida. Melhorando a qualidade de vida e satisfação dos trabalhadores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

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

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

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

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

Figura 1.7: Estatuto na 2ª fase

Nota: Dados das 120 empresas que participaram na primeira fase.

Estas 120 empresas representam o universo de empresas interessadas na semana de quatro dias, em 2022. Tal como ocorreu nas experiências-piloto internacionais, era natural que uma parte destas empresas não avançasse para a segunda fase. Mesmo entre as que avançassem, algumas não iriam começar um teste, e entre as que comesçassem o teste, nem todas continuariam. Este aspeto foi sempre enfatizado na comunicação externa pela equipa coordenadora, mas nem sempre a mensagem passou para a comunicação social que várias vezes se referiu ao número de empresas que manifestou o interesse como o número que iria implementar a semana de quatro dias.

A estas empresas, pedimos que, ao longo do mês de fevereiro, decidissem se queriam avançar para a segunda fase: a fase de preparação do teste. Um total de 45 empresas decidiu avançar. Sete empresas já tinham começado a experiência da semana de quatro dias ao longo dos últimos meses, e como tal não iriam participar na avaliação, mas ficam com um estatuto de ‘empresa associada’ juntamente com as empresas que deram o seu testemunho nas sessões de esclarecimento. Também incluímos como empresa associada duas outras empresas que começaram um teste em março e outra em maio. Cinquenta e cinco empresas decidiram não avançar para a segunda fase.

Antes do começo da segunda fase, as maiores preocupações ou desafios apontados pelas empresas eram:

- Como evitar uma redução da produtividade?
- Qual seria a perceção do cliente?
- Carga horária e sobrecarga de atividades.
- Justiça e equidade para com os colaboradores.
- Incompreensão por parte de alguns colegas.
- Quais seriam os custos associados ao projeto?
- Qual seria o formato da semana de trabalho?
- Que métricas de sucesso ou produtividade iriam utilizar?
- Como conciliar com picos de trabalho?

Anexos: III (Envolvimento de parceiros sociais e sociedade civil) e IV (Artigos de opinião).

1.8 Desenrolar da 2ª fase do projeto

Esta foi a fase mais importante do projeto-piloto, pois foi durante esta fase que a empresa teve de pensar e decidir sobre como operacionalizar a semana de quatro dias no seu contexto. Ao começar a pensar nas implicações concretas da implementação da semana de quatro dias, rapidamente os gestores perceberam que é mais do que uma política para melhorar a saúde mental ou a felicidade dos trabalhadores, é uma intervenção profunda ao nível da organização da empresa.

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 no futuro. As primeiras sessões procuraram apoiar as empresas na preparação do teste:

- Definir o formato da semana de quatro dias e preparar um calendário.
- Determinar métricas de avaliação do sucesso do teste e conceber um painel de avaliação.
- Estabelecer as expectativas e comunicar aos trabalhadores que é um teste e não um direito, e que para que funcione é preciso o empenho de todos.
- Comunicar a decisão aos clientes de forma a não os alarmar, e conceber uma estratégia de comunicação externa com vista a potenciar o impacto positivo na imagem da empresa.
- Desenhar cenários e considerar os mais desfavoráveis e estabelecer linhas vermelhas para a interrupção do teste.

Outras sessões debruçaram-se sobre aspetos mais concretos de mudanças de processos, uso de tecnologia, regras das reuniões e 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.
- Reuniões individuais com empresas.

Foram também preparados documentos para facilitar o planeamento e organização do teste, nomeadamente um *Manual de Conceção da Semana de 4 Dias*, e vários calendários em Excel. Quando a data para o começo do teste se aproximou, a equipa coordenadora teve várias reuniões individuais com cada empresa, para ajudar a pensar nas soluções para os pequenos problemas que apareceram.

A preparação do teste é um processo que exige muito da empresa e dos seus trabalhadores (Figura 1.8). 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).

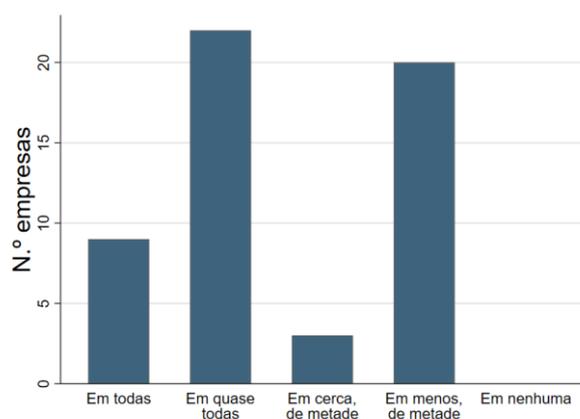
Cerca de 30 empresas seguiram regularmente as sessões de preparação, 20 de forma síncrona e 10 viam as gravações posteriormente. Entre estas, estão 13 empresas que participam no piloto, 4 empresas que começaram o teste antes de junho, e outras 13 empresas que acabaram por não avançar. Entre 15 a 20 destas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

Em termos de comunicação, quisemos proteger o mais possível as empresas nesta fase, até termos a certeza que estavam preparadas para começar um teste. Entre março e abril continuamos a promover os exemplos das empresas associadas. Em maio, algumas empresas já davam indicações de estarem prontas a começar o teste, e quiseram divulgar publicamente a sua participação no projeto-piloto. Essa divulgação foi feita através de uma nota de imprensa.

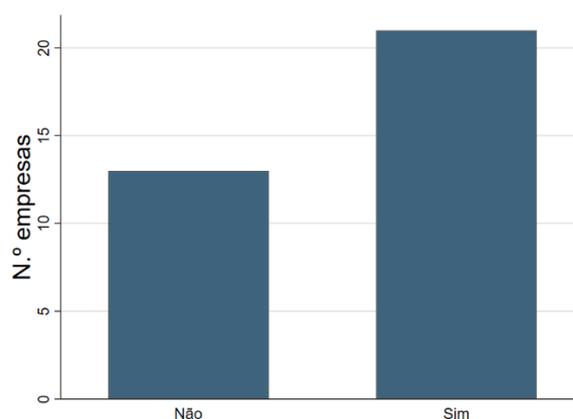
No âmbito da avaliação, preparámos os questionários que serviram de base para a avaliação do impacto da semana de quatro dias nos trabalhadores. Estes inquéritos foram aplicados em maio de 2023. A primeira fase de recolha de dados contou com a participação de 283 trabalhadores com os quais foi implementada a semana de quatro dias (grupo experimental).

Figura 1.8: Envolvimento das empresas na preparação do teste

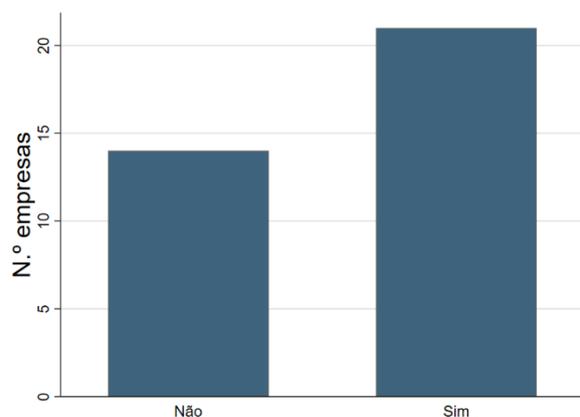
a) Quantas sessões participaram?



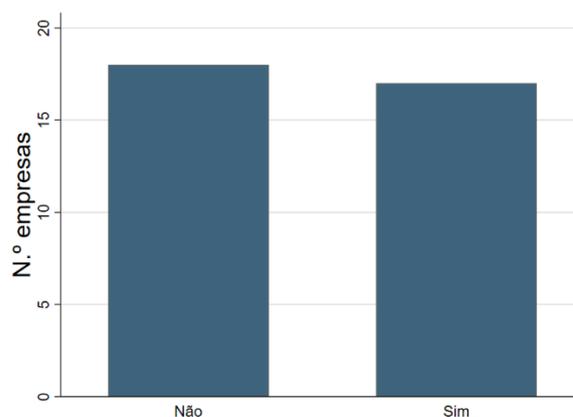
b) Criaram um documento interno?



c) Acederam às plataformas da 4DWG?



d) Utilizaram outros documentos da 4DWG

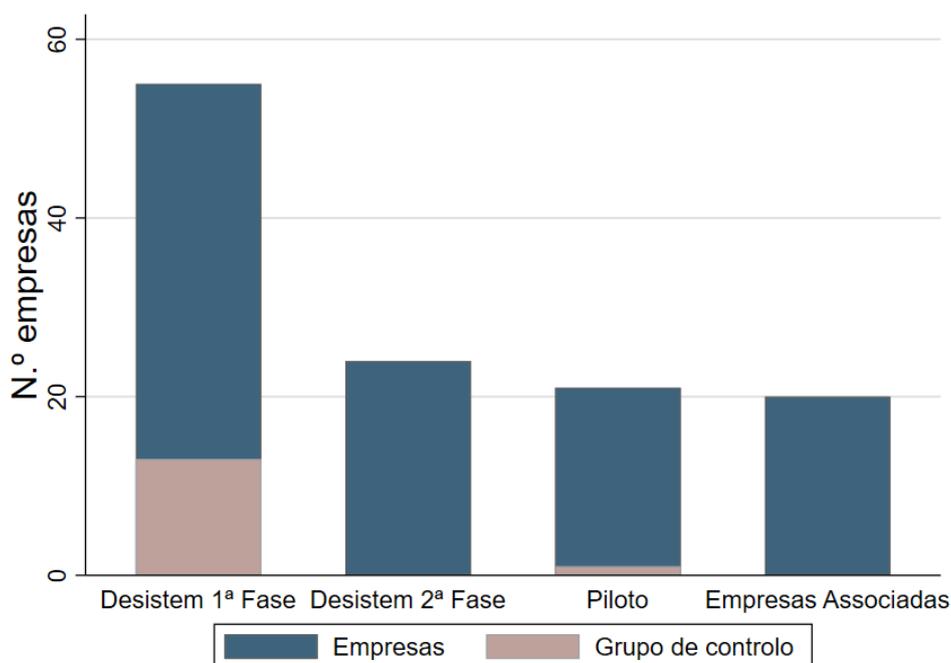


Nota: 35 empresas: 21 participantes no piloto, 14 empresas que começaram o teste antes de junho, mas estavam associadas ao projeto.

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 um inquérito aos seus trabalhadores, para funcionarem como grupo de controlo. Entre as 55 empresas contactadas, 13 aceitaram participar. A acrescentar a estas 13 empresas, uma das grandes empresas participantes no piloto, que implementou num grupo de 30 trabalhadores, também selecionou outros 30 trabalhadores para um grupo de controlo. Os dados do grupo experimental foram contrastados com os dados deste grupo de controlo de 160 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 foi coordenado com o inquérito aos seis meses ao grupo experimental).

Com o passar dos meses, várias empresas aperceberam-se de que não estavam suficientemente preparadas para começar o piloto. No fim, 20 empresas começaram efetivamente um teste em junho, e uma empresa adiou um mês e começou em julho.

Figura 1.9: Estatuto na 3ª fase



1.9 Quais os obstáculos ao começo de um teste

Como referimos, já era esperado que muitas das empresas que se tivessem interessado no projeto, não chegassem a começar um teste. Das 55 empresas que desistiram na primeira fase, 28 responderam a um pequeno questionário de saída sobre as razões para não avançarem. O obstáculo mais frequentemente apontado foi a atual condição macroeconómica. O ano de 2022 foi de grande instabilidade política e um nível elevado de inflação que criou um cenário de muita incerteza. Algumas empresas apontam também para a complexidade da implementação ou a necessidade de um investimento financeiro, nomeadamente a contratação de mais trabalhadores para executar o projeto. Outras empresas simplesmente preferiram explorar outro tipo de benefícios para promover o equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Das 24 empresas que desistiram na segunda fase após terem seguido as sessões de formação, 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 conseguiram 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 existiu nenhuma contrapartida financeira atribuída às empresas, estas tinham toda a autonomia e flexibilidade na escolha de quando iniciariam a implementação do novo modelo. Como participaram nas nossas sessões, as empresas perceberam que a semana de quatro dias é mais do que uma medida para promover o bem-estar dos trabalhadores. Para tirar o máximo partido para a empresa, ela obriga a alterações, por vezes profundas, à organização do trabalho. Neste sentido, muitas consideraram que era mais prudente esperar, do que se precipitar para um teste quando não se prepararam suficientemente bem para ele.

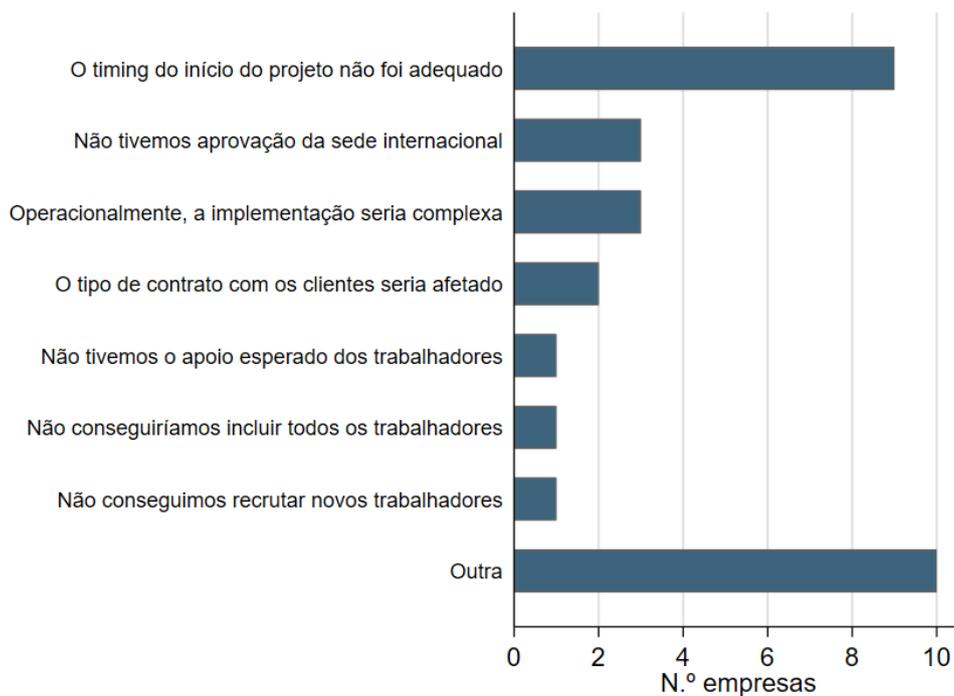
Três empresas multinacionais não obtiveram a aprovação da sede para começar um teste. Duas empresas salientaram a dificuldade com os clientes, com os quais têm contratos que estabelecem horas de trabalho definidas ou que exigem disponibilidade para contacto todos os dias. Entre as ‘outras razões’ apontadas, algumas empresas ‘davam’ a tarde de sexta-feira de folga e decidiram manter esse sistema. 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. Como vamos explicar na segunda parte deste relatório, embora todas as soluções encontradas estejam, naturalmente, dentro da lei que estipula limites máximos às horas de trabalho, eles tinham implicações para o cálculo do subsídio de alimentação, o reporte de horas à segurança social, o cálculo de dias de férias, e a interação com outros regimes de exceção. A ausência de uma resposta concreta, acabou por afastar algumas empresas.

Destas 22 empresas, 20 mantêm a expectativa de experimentar a semana de quatro dias no futuro. Sete empresas esperam iniciar um teste em 2024 e cinco empresas estão a planeá-lo para 2025.

Figura 1.10: Principais razões para não avançar para a 2ª fase

Nota: Dados em 28 empresas que responderam ao questionário de saída da primeira fase.

Figura 1.11: Principais razões para não avançar para a 3ª fase

Nota: Dados em 22 empresas que responderam ao questionário de saída da segunda fase.

Na Primeira Pessoa

Empresas Desistentes na 1ª fase

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

“Apesar de existir um reconhecimento quer pelos administradores, quer pelos trabalhadores, dos benefícios da alteração. Ambas as partes reconhecem que esta alteração não corresponde a um aumento efetivo no salário, pois que, nominalmente o trabalhador recebe o mesmo, ou seja, continua sem conseguir prover a sua subsistência em melhores condições.”

“Estamos muito comprometidos com a semana de 4 dias de trabalho, mas provavelmente ainda não conseguimos avançar em 2023. Este ano de 2023 já implementamos uma medida adicional para além de todas as restantes de flexibilidade que temos, que é fecharmos a empresa na tarde da última sexta feira de cada mês.”

Empresas Desistentes na 2ª fase

“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).”

“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.”

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

1.10 Desenrolar da 3ª fase do projeto e o pós-piloto

Durante os seis meses de teste, entre junho e novembro de 2023, conduzimos seis sessões de resolução de problemas. Estas sessões serviram para partilha de experiências e para conseguir monitorizar a evolução do teste.

De acordo com as experiências-piloto internacionais o primeiro mês de teste é bastante caótico. Nos primeiros meses são inevitáveis pequenos problemas de ajustamento, falhas de comunicação, ou dificuldades quando alguns trabalhadores estão de folga. No caso português, os primeiros três meses coincidiram com os meses de julho e agosto, quando vários trabalhadores estavam de férias e, portanto, a gestão da semana de quatro dias era mais difícil. Sempre que ocorressem falhas, as equipas teriam de encontrar soluções. Nestes primeiros três meses, encorajámos as empresas a testar novos processos para melhorar a produtividade. O nosso conselho era para experimentar, falhar depressa e voltar a experimentar.

Nos segundos três meses, já era esperado que as novas rotinas tivessem entrado num novo normal e começassem a ter indicações se o novo formato de trabalho estava a funcionar ou não. À medida que nos aproximávamos do fim do teste, a preocupação virou-se para o que fazer quando terminar. A escolha de seis meses para a duração do piloto tem um racional simples. Seis meses não é tempo suficiente para saber se funciona, mas é suficiente para saber se não funciona. Nas empresas onde o teste funcionou muito bem a nossa sugestão foi a de estender o teste por, pelo menos, mais seis meses, para completar um ciclo de um ano. Nas empresas onde se verificaram demasiados problemas operacionais, a nossa sugestão foi a de interromperem o teste. Por fim, algumas empresas sentiram que funcionou bem na generalidade, mas existiram alguns problemas. Estas empresas tiveram de avaliar se esses problemas se podem superar com um reajustamento do formato, a adoção de nova tecnologia, ou possivelmente a contratação de mais trabalhadores para cobrir falhas em alguns departamentos, ou se preferiam reverter à semana de cinco dias.

Em termos de comunicação tentámos dar visibilidade a todas as empresas que o desejaram. Várias empresas preferiram não ter contacto com a comunicação social. Se por um lado, tornar pública a participação no piloto pode ser uma boa oportunidade para a empresa em termos de visibilidade, por outro pode envolver trabalho adicional no contacto com jornalistas em equipas que se estão a esforçar por conseguir fazer o mesmo trabalho em menos dias. A equipa coordenadora continuou a apresentar em vários eventos académicos, de recursos humanos ou de instituições da sociedade civil, nacionais e internacionais.

Por fim, em termos de avaliação, conduzimos o terceiro inquérito aos trabalhadores em setembro, com uma participação de 203 trabalhadores. Em outubro, conduzimos também um outro inquérito às empresas, preenchido pela responsável pela implementação do projeto, para tentar estruturar os detalhes da implementação entre as empresas. Obtivemos 39 respostas. Destes dois questionários preparámos um Relatório Intermédio, publicado em dezembro. Por fim, conduzimos o inquérito aos seis meses aos trabalhadores das empresas participantes no piloto (258), e também aos do grupo de controlo (122), que servem de base à análise na Parte 3 deste relatório.

Após o fim do piloto, não tivemos mais sessões coletivas com as empresas. Mantivemos, no entanto, reuniões individuais, para apoiar as empresas a determinar que formato adotar depois do piloto. Em dezembro, disponibilizámos às empresas um relatório automático com as respostas agregadas aos três inquéritos aos trabalhadores, para que pudesse ser utilizado pelos gestores como um elemento adicional para a decisão final. Inicialmente, queríamos realizar um relatório personalizado, mas não tivemos capacidade de o fazer em tempo útil, optando pelo relatório

automático. A sistematização da decisão final das empresas, foi feita com um último inquérito aos administradores das empresas feito ao longo de março. No final, das 21 empresas participantes que coordenaram o começo do teste em junho, apenas quatro reverteram ao formato anterior e cinco reduziram a escala do teste, por exemplo ao adotar a semana de quatro dias apenas nos meses de verão. As restantes doze empresas continuaram o teste, no mesmo ou noutra formato. Entre as 20 empresas que começaram antes, metade já tornou o novo formato permanente, e sete empresas mantêm o teste. Não obtivemos confirmação de três empresas.

O Relatório Intermédio, publicado em dezembro, com a descrição do processo de adoção pelas empresas e os primeiros resultados dos trabalhadores, gerou muito interesse de órgãos de comunicação social nacionais e internacionais. Apresentámos os resultados também em universidades, associações ligadas a sindicatos e à sociedade civil.

Ao mesmo tempo que concluíamos o presente relatório, demos os passos que abrem as portas para que a investigação académica possa continuar. Na sequência do acordo de cooperação assinado com a equipa de investigação da faculdade do Porto, foi facultado o acesso a empresas interessadas, as quais foram entrevistadas, de modo a gerar mais informação qualitativa. Catorze estudantes de mestrado estão a desenvolver dissertações de mestrado durante o ano académico de 2023/24, a acrescentar a outras seis teses realizadas no ano académico anterior, bem como um aluno de doutoramento em Ciências Sociais da Universidade de Valência, que está a realizar um estudo comparativo dos casos britânico, espanhol e português. Os casos de estudo que apresentámos na segunda parte deste relatório foram realizados pela equipa de investigação da Universidade do Porto.

Em junho, já terminado este projeto, enviaremos um inquérito de 12 meses aos trabalhadores das empresas participantes no piloto para avaliar os efeitos da semana de quatro dias após um ano. Naturalmente, planeamos escrever artigos académicos que ofereçam uma análise mais aprofundada dos dados. Se o protocolo com o Instituto Nacional de Estatística for estabelecido, a equipa coordenadora terá a responsabilidade de organizar todos os dados e transmiti-los, para que possam ser anonimizados, cruzados com bases de dados administrativas, e disponibilizados a outros investigadores.

Desde o fim do teste, recebemos vários contactos de empresas que desejam começar o seu próprio teste. Tentamos, na medida do possível apoiá-las. Para isso, preparámos uma listagem de material e de todos os links para as sessões gravadas durante o piloto. Decidimos então aproveitar o material e preparar um *Starter Pack* (kit inicial) para empresas que desejam testar a semana de quatro dias no futuro. O *Starter Pack* funcionará do seguinte modo:

- As empresas preenchem um pequeno formulário a expressar o seu interesse.
- Nós enviaremos um link, com o questionário inicial para ser preenchido por todos os trabalhadores.
- Quando preenchido, enviaremos a listagem de material e de sessões, para ajudar na preparação de um teste.
- Passado um ano, enviaremos outro inquérito aos trabalhadores e gestores, para saber se foi ou não implementado e para medir os efeitos.

Embora não tenhamos a capacidade de oferecer qualquer apoio técnico para além do que foi desenvolvido ao longo do piloto, podemos disponibilizar às empresas os resultados dos inquéritos aos trabalhadores. Desta forma, vamos conseguir continuar a investigação e monitorizar o crescimento da semana de quatro dias na comunidade empresarial portuguesa.

1.11 Comunicação e impacto

Desde o início, o projeto despertou um grande interesse nos órgãos de comunicação social que quiseram documentar a evolução do projeto. Acreditamos que esse interesse reflete o desejo que a semana de quatro dias desperta entre o público em geral. Tentámos corresponder a essa procura o mais possível, como forma de valorizar o projeto, transmitir de forma construtiva a nossa visão da semana de quatro dias, e dar visibilidade às empresas participantes, desde que não se sobrepusesse ao seu interesse. A curiosidade dos média pode exigir muito tempo das empresas, e por vezes requer uma pessoa dedicada para dar resposta. Várias empresas preferiram manter o anonimato durante o processo, enquanto outras quiseram aproveitar a visibilidade. Numa listagem não exaustiva, contabilizámos mais de 800 referências em órgãos de comunicação social nacionais.

Sentimos que esse interesse em seguir o projeto não foi acompanhado, com a mesma energia, por um debate mais amplo na comunicação social, entre comentadores, cronistas ou *opinion makers*. Numa listagem de artigos de opinião ou comentários, a maioria dos mais de 70 artigos foi de pessoas anónimas, muitas vezes em meios secundários como jornais regionais. Sentimos que passámos a mensagem de que a semana de quatro dias é uma ideia complexa com muitas ramificações, que não se presta a opiniões fáceis, e, portanto, acabou por gerar algum silêncio, e um ‘esperar para ver’ os resultados finais do projeto. Esperamos que este relatório possa servir de base para esse debate mais alargado, sustentado em dados e sem preconceitos.

Houve também muita curiosidade da comunicação social internacional. Contabilizámos mais de 250 referências em órgãos de comunicação ou sites estrangeiros, em inglês, francês, espanhol, italiano e alemão, e também no Brasil. Várias televisões – alemã (ZDF), espanhola (TVE) e italiana (RAI 3) – vieram a Portugal fazer reportagens sobre o projeto piloto, a última das quais fez uma longa reportagem de 10 minutos em horário *prime-time*. A discussão sobre a semana de quatro dias está a ocorrer em vários países, e muitos olharam para o projeto português, pela sua organização e visão, de uma forma muito positiva.

- O governo belga decidiu começar o seu próprio projeto, e baseou-se no nosso formato, tendo contado com aconselhamento por parte de ambos os coordenadores.
- Em Espanha, está a decorrer uma discussão pública sobre legislação para uma redução da semana de trabalho, foram escritos vários artigos sobre o projeto-piloto português em jornais de referência, e fomos convidados várias vezes para entrevistas em jornais e rádios.
- Nos Estados Unidos existiram, ao longo do último ano, várias iniciativas legislativas, para a redução da semana de trabalho ou a criação de um projeto piloto, ao nível federal ou estadual. A equipa coordenadora foi convidada para escrever dois testemunhos escritos para o Senado do estado de Maryland.
- A equipa coordenadora apoiou a investigação na experiência-piloto no Brasil, conduzida pela *4 Day Week Global*, que conta com 21 empresas.

Anexos: V (Impacto Nacional do Projeto) e VIII (Impacto Internacional do Projeto).

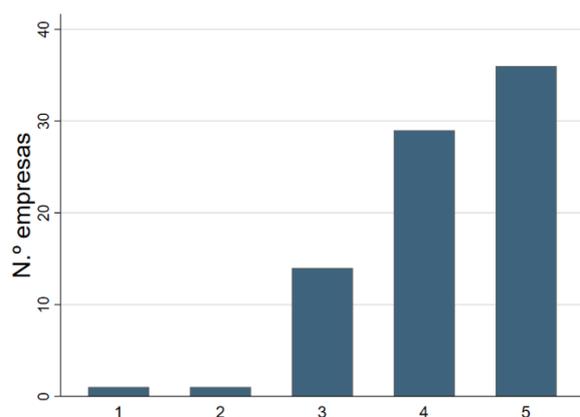
1.12 Avaliação e auto-avaliação do projeto

Em cada fase do projeto pedimos às empresas que nos avaliassem. No final da primeira fase, em fevereiro, obtivemos resposta de 81 empresas, das quais 43 empresas que avançaram para a 2ª fase, 11 empresas associadas e 27 empresas que desistiram na 1ª fase. As empresas avaliaram muito positivamente o projeto (Figura 1.13). Numa escala de 1 a 5, avaliaram o profissionalismo da equipa em 4.6 e as sessões de esclarecimento em 4.1. As empresas consideraram que o projeto foi adequadamente dirigido às empresas (4.2) e que era importante no contexto das relações laborais em Portugal (4.3). Estes resultados dão-nos confiança que as empresas compreenderam os potenciais benefícios da semana de quatro dias, mesmo as que não avançaram.

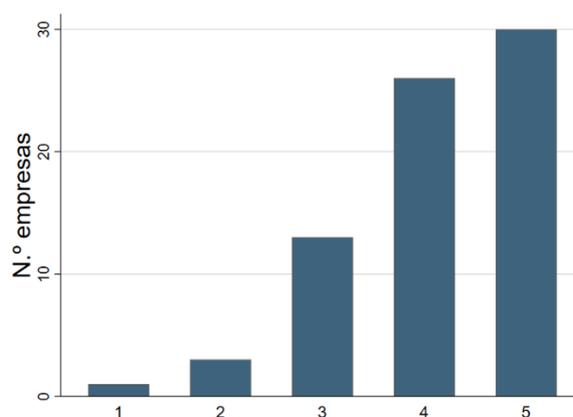
Em outubro, voltámos a pedir às empresas participantes na segunda fase que avaliassem o apoio dado, quer da equipa coordenadora, quer dos nossos parceiros da *4 Day Week Global* (Figura 1.14). Numa escala de 1 a 10, o apoio da equipa coordenadora foi avaliado com uma média de 8.6 (8.9 pelas empresas participantes no piloto e 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).

Figura 1.13: Avaliação da 1ª Fase (de 1 a 5)

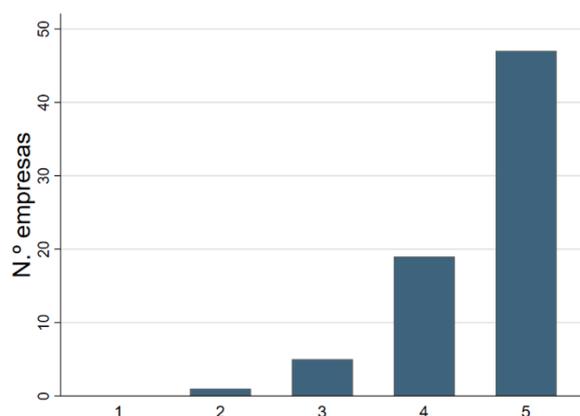
a) O projeto foi adequadamente dirigido às empresas?



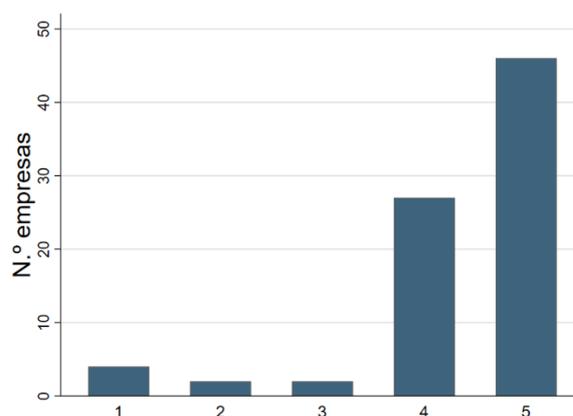
b) Como avalia as sessões de esclarecimentos?



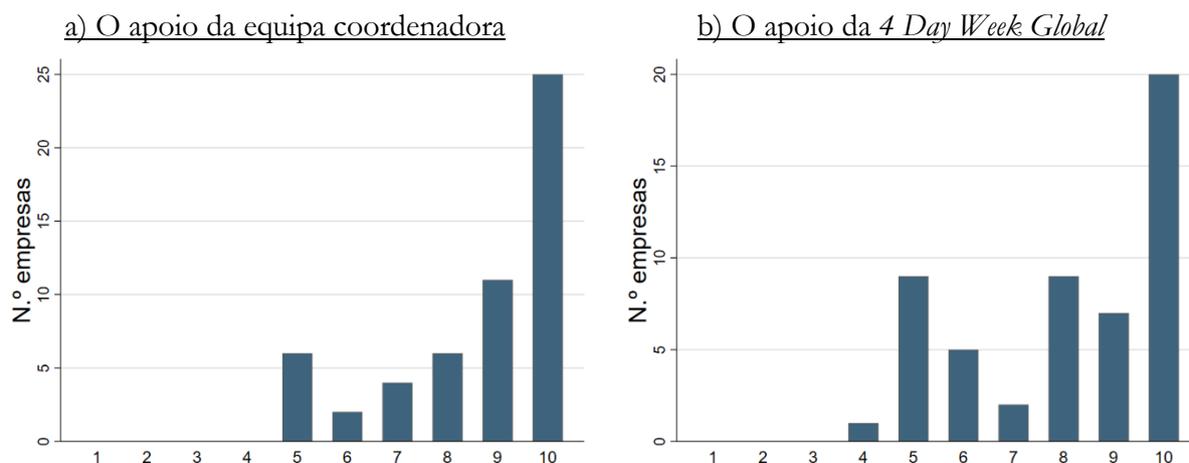
c) Como avalia o profissionalismo da equipa?



d) O projeto é importante no contexto das relações laborais em Portugal?



Nota: 81 empresas: 43 empresas que avançaram para a 2ª fase, 11 empresas associadas e 27 empresas que desistiram na 1ª fase.

Figura 1.14: Avaliação da 2ª Fase (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.

Na sua forma de organização, este era um projeto inédito em todo o mundo. Como não havia nenhum incentivo financeiro, o número de empresas interessadas era incerto. Sem material existente em português, e sem saber quais seriam as soluções que melhor serviam as necessidades das empresas, implicava que teria de existir, da nossa parte, muita aprendizagem ao longo do processo. O planeamento era difícil e tínhamos de ser flexíveis. Neste contexto, consideramos que o projeto correu extremamente bem. O cronograma previsto em novembro de 2022 foi cumprido. Não sendo enorme, tivemos uma adesão significativa, com grandes empresas na primeira fase, e com empresas de vários setores a começarem o teste. Conseguimos adequar o nosso apoio às necessidades das empresas, prepará-las para um teste, e levar algumas a começarem o teste e manterem o novo formato de organização de trabalho. A relação de trabalho com o Gabinete do Secretário de Estado do Trabalho foi muito positiva, sempre numa busca de equilíbrio entre a parte política e a parte técnica.

Da nossa experiência, apresentamos algumas reflexões sobre o que poderíamos ter feito diferente. Se recomeçássemos o projeto, teríamos promovido mais o projeto-piloto com um envio direto de emails às empresas através do IIEFP. Não optámos por este caminho, porque não estávamos seguros do que de facto podíamos oferecer e das dificuldades que as empresas iriam encontrar. Não queríamos prometer mais do que podíamos oferecer. Agora, teríamos mais confiança que a semana de quatro dias pode funcionar, também com empresas portuguesas.

Em termos metodológicos, pediríamos a todas as empresas que participaram na primeira fase, ou as que avançaram para a segunda, para enviar um inquérito inicial aos trabalhadores, para termos mais empresas e trabalhadores num grupo de controlo. Não o fizemos, porque os inquéritos não estavam traduzidos nessa altura. Também optaríamos por não ter um inquérito aos três meses. Nos pilotos internacionais esse inquérito, para além de uma recolha de dados intermédios, também permite um momento adicional de comunicação. No entanto, o peso logístico que acrescenta, e o risco de cansaço no preenchimento de inquéritos, na nossa opinião é maior que as vantagens em termos de recolha de mais dados.

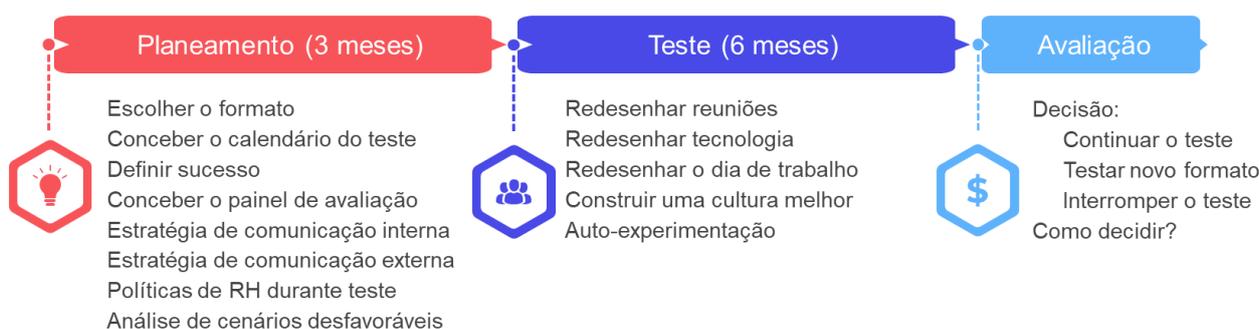
2.1 Melhores práticas para a preparação do teste

A literatura académica em gestão e economia identifica que boas práticas organizacionais são uma poderosa vantagem competitiva para as empresas. No entanto, essas boas práticas não se disseminam rapidamente, mesmo quando as empresas têm uma boa compreensão de como funcionam e fortes incentivos para adoptá-las. Uma dessas razões é porque dependem em grande medida de *contratos relacionais* - acordos informais entre gestores e trabalhadores. Estes contratos definem, em termos implícitos, os entendimentos que determinam o comportamento das partes, baseiam-se numa relação de *confiança*, e exigem *credibilidade* e *clareza*. A adoção de práticas que aumentam a produtividade, por exemplo uma reorganização de processos ou a maior uso de inteligência artificial, podem ser obstruídas por trabalhadores, porque as consequências para eles não são claras: ‘se a produtividade aumentar, ou vão-nos dar mais trabalho ou alguns de nós seremos despedidos.’ Promessas de aumentos salariais que acompanhem a adoção de melhores práticas organizacionais, muitas vezes não são credíveis.

Do ponto de vista teórico, a explicação para o possível sucesso da aplicação da semana de quatro dias para as empresas, está precisamente na *Teoria de Contratos Relacionais*. A semana de quatro dias como prática de gestão é um contrato social dentro da empresa que parte de uma manifestação de confiança da parte da gestão, mas obriga os trabalhadores a se esforçarem para que funcione. O contrato é claro: a semana de quatro dias só será preservada se a empresa conseguir manter a competitividade, o que requer o empenho extra dos trabalhadores no seu trabalho do dia-à-dia, mas também na adoção de novas práticas organizacionais. O problema de credibilidade é ultrapassado porque a redução da semana de trabalho é o ponto de partida, e não uma promessa vaga para o futuro. A *Teoria de Contratos Relacionais* põe um ónus grande na confiança entre as partes. De facto, a semana de quatro dias não deve ser vista como um último recurso para salvar as relações laborais quando estas estão muito degradadas. Uma boa relação laboral à partida é essencial.

Esta âncora teórica guiou-nos em todo o processo de preparação e condução do piloto. Genericamente, um teste da semana de quatro dias envolve uma fase de planeamento que idealmente terá três meses, uma fase de teste que aconselhamos ser inicialmente de seis meses, e um período de avaliação. Durante a preparação do teste, o nosso objetivo não foi criar um plano individual, detalhado e elaborado para cada empresa, nem as conduzir através de um processo padrão. Em vez disso, visámos abordar as grandes questões que as empresas precisavam de enfrentar antes de embarcar num teste, dando liberdade para que tomassem as suas decisões em resposta aos desafios que surgissem. Além disso, de forma mais subtil, mas igualmente importante, incentivamos as

Figura 2.1: Linha temporal de um teste da semana de quatro dias



empresas a democratizar o processo de planeamento. As decisões estratégicas foram tomadas pela equipa executiva, mas a participação ampla dos trabalhadores é essencial para determinar quais regras e ferramentas são mais eficazes nas suas atividades diárias. Isso significa envolver mais pessoas, tanto quanto possível, logo à partida, para lhes dar um sentido de propriedade e confiança no plano, sobretudo os gestores ou trabalhadores mais críticos em relação à semana de quatro dias. O seu ceticismo é fundamental para antever os problemas que poderão surgir.

Durante a fase de planeamento, a equipa de liderança tem de decidir o calendário do teste, qual o novo formato da semana de trabalho e estabelecer o que constitui um teste bem-sucedido. À medida que avançamos nesta fase, o processo torna-se mais iterativo, envolvendo mais equipas e trabalhadores, permitindo ajustamentos nos planos. É importante ter claras algumas questões como: o novo horário de trabalho, os instrumentos e métricas do sucesso em termos de produtividade e bem-estar dos colaboradores, as políticas de recursos humanos durante o teste, as estratégias de comunicação internas (com os trabalhadores) e externas (com clientes e comunicação social).

Antes de começar o teste é também aconselhável definir esboços das mudanças operacionais a ser testadas a par da semana de quatro dias, por exemplo: regras para reuniões, cronograma diário, ou um guia de comunicação. O teste em si envolverá a implementação desses planos, mas o processo de aprendizagem será contínuo, com a equipa a ajustar os planos e práticas à medida que o teste avança e novas informações são recolhidas. É importante criar espaços para partilhar aprendizagens e feedback, adaptando o processo conforme necessário.

Fase de Planeamento

1. Escolha do formato da semana de quatro dias

Na economia atual – organizada em cinco dias de trabalho – existem diversos formatos e horários de trabalho, que variam por setor ou ocupação. É, portanto, lógico pensar que os formatos de trabalho numa semana de quatro dias também têm de variar para se adequarem aos diferentes setores e ocupações. Existem várias opções. Algumas empresas optam por fechar os escritórios durante um dia por semana. Outras empresas mantêm os cinco dias de abertura e redistribuem os dias de folga nos diferentes dias da semana. Algumas empresas reduzem as horas para os trabalhadores, enquanto expandem o horário de funcionamento.

A escolha do formato da semana de quatro dias deve depender: da organização do tempo na indústria, das necessidades dos clientes, do ritmo e intensidade do trabalho, das necessidades internas, do valor atribuído pelos trabalhadores a um fim-de-semana de três dias, ou do formato que permite uma melhor recuperação/descanso. O trabalho numa empresa raramente é contínuo, sempre com a mesma intensidade, e muitas vezes é fácil identificar períodos onde uma folga adicional terá um impacto limitado no funcionamento da empresa. Uma escolha inteligente do formato da semana de quatro dias é *meio caminho andado* para que não se sinta nenhuma quebra no serviço prestado.

Em primeiro lugar, é preciso definir a redução das horas de trabalho. Algumas empresas optam pelas 32 horas semanais (quatro dias de trabalho com oito horas semanais). Este deve ser visto como o objetivo a longo prazo. No entanto, as empresas podem não se sentir preparadas para um salto tão grande ou este podia obrigar a contratação imediata de mais trabalhadores, e optam por uma redução mais pequena para 34 ou 36 horas. Isto pode ser atingido, com aumento da jornada de trabalho para as 8h30 ou para as 9 horas diárias, ou sem aumento da jornada de trabalho,

alternando semanas de quatro dias com semanas de cinco dias, de forma a fazer uma média de 34 ou 36 horas. Uma quinzena de nove dias é logisticamente mais complicada de coordenar que uma semana de quatro dias, mas por ser vista como mais exequível acabou por ser um formato habitual em Portugal. Uma semana de 36 horas já é praticada por empresas em Portugal, que dão folga aos trabalhadores à sexta-feira à tarde. Embora mais fácil de implementar e naturalmente boa para os trabalhadores, este formato não se enquadra na âncora da *Teoria de Contratos Relacionais*. Quanto mais marginal for a redução das horas trabalhadas, menos capacidade de mobilização dos trabalhadores para a alteração dos processos e para a reorganização do trabalho.

Quanto ao formato em si, aqui estão as várias possibilidades:

- **Fecho ao 5º dia.** A empresa encerra as operações um dia por semana. Esta é a escolha mais frequente em empresas onde o trabalho em equipa é mais importante do que a cobertura de cinco dias. Normalmente, é fácil identificar o dia ideal para todos terem folga, sendo a sexta-feira o mais comum por ser o dia mais parado, onde o cansaço acumulado é maior. Ocasionalmente, em ocupações de maior desgaste, o dia escolhido pode ser à quarta-feira para permitir a recuperação a meio da semana.
- **Turnos.** A empresa estabelece um sistema de folgas rotativas ao longo da semana. Esta é uma escolha frequente em empresas onde a cobertura de cinco dias ou sete dias é essencial, por exemplo em creches, hotéis ou restaurantes.
- **Equipas espelho.** Os funcionários tiram dias de folga alternados: por exemplo, os trabalhadores podem ser divididos em duas equipas, uma que tira as segundas-feiras e outra que tira as sextas-feiras de folga. Se optarem por uma quinzena de nove dias, alternam as sextas-feiras. Esta é uma escolha comum em empresas onde a cobertura de cinco dias é importante, mas existem dias mais ‘parados’, onde não é necessário ter toda a equipa.
- **Condicional.** O direito à semana de quatro dias está ligado à monitorização contínua de certos indicadores de desempenho, como a redução de taxas de absentismo (por exemplo, em lares de terceira idade) ou objetivo semanais. Algumas empresas definem um dia livre por semana *sempre que possível*, estabelecendo à partida que em períodos de picos de trabalho poderá não ser possível usufruir desse dia, dando alguma flexibilidade à empresa. No outro extremo, algumas empresas onde o trabalho é maioritariamente individual dão total flexibilidade aos trabalhadores, permitindo que cada um escolha antecipadamente o dia livre.
- **Anualizado.** Os funcionários reduzem o número médio de horas trabalhadas, calculado na escala de um ano. Este formato é utilizado em restaurantes ou outras áreas de atividade com picos de trabalho sazonais. Algumas empresas implementam a semana de quatro dias, *exceto* nos meses onde o trabalho é mais intenso (por exemplo para contabilistas, os meses associados a períodos de obrigações fiscais e o fechar dos exercícios financeiros). Algumas empresas aplicam a semana de quatro dias nos meses de verão.
- **Descentralizado.** Diferentes departamentos operam em diferentes padrões de trabalho, possivelmente resultando numa mistura dos vários modelos. Também podem incorporar outros modelos, como ter funcionários que prefiram transformar o equivalente a quatro dias em cinco jornadas de trabalho mais curtas. Um modelo descentralizado é mais utilizado em empresas de maior dimensão, cujos departamentos tem funções muito diferentes. A dificuldade é ‘encaixar’ os diferentes formatos de forma a evitar problemas de coordenação.

2. Elaboração de um calendário anual, mensal, semanal e diário

Um calendário para o teste deve ter dois elementos:

- **Cronograma anual e mensal.** Definir os meses nos quais vai decorrer o teste e criar um calendário específico que inclua feriados e férias, possivelmente distintos entre departamentos.
- **Horário semanal e diário:** Especificar os horários diários que serão adotados, contemplando o tempo dedicado ao trabalho concentrado, reuniões e outras atividades.

O calendário anual é importante para a empresa poder comparar as horas de trabalho, semanais e anuais, com o anterior formato. Isso permite calcular exatamente quantos mais dias livres os trabalhadores vão ter, e quanto será a redução total nas horas trabalhadas anuais. A redução percentual de horas anuais tende a ser inferior à redução percentual de horas semanais, por causa de feriados e férias. Deve-se evitar planejar o começo do teste para os meses de mais intensa atividade.

O horário semanal e diário permite uma visualização clara da organização das diferentes atividades. O calendário deve incluir horários para trabalho concentrado, reuniões, pausas e indicações de fecho. Como nem todos os trabalhadores podem estar presentes todos os dias, a semana de quatro dias necessita a uma melhor coordenação entre equipas, e isso pode obrigar a uma organização de trabalho diário mais rígida. Este calendário será ajustado ao longo do teste, à medida que se descobre o que funciona melhor. Se relevante, o calendário deve especificar os tipos de dias (presencial, híbrido, remoto ou fechado) para cada dia da semana.

O calendário também permite fazer uma primeira avaliação se será necessário contratar mais trabalhadores para realizar o teste. A grande maioria das empresas realiza um teste sem prever contratações adicionais, o objetivo sendo manter o mesmo serviço prestado com os mesmos trabalhadores. Mas naturalmente, em alguns setores, como na indústria, creches, clínicas ou comércio, poderá ser necessário contratar mais trabalhadores. O exercício inicial está em estimar o número necessário, avaliando os níveis de absentismo atuais e possíveis poupanças que possam existir. Nestes setores, é preciso criar ou reformular o sistema de turnos, devendo a empresas aproveitar a polivalência de alguns trabalhadores, ou definir trabalhadores-sombra que possam ser responsáveis por algumas tarefas quando os trabalhadores habituais estão de folga. As empresas, nomeadamente no comércio, devem avaliar o padrão de clientes ao longo do dia e da semana, e possivelmente considerar um alargamento do horário de funcionamento.

3. Definir sucesso e conceber um painel de avaliação

Quase todas as empresas que adotam uma semana de quatro dias começam com um período de teste. O teste permite à empresa avaliar os seus planos para a nova semana de trabalho, ajustar as políticas de recursos humanos, adaptar-se à nova cultura e familiarizar-se com o ritmo da mudança. Este processo experimental permite determinar se a semana de trabalho de quatro dias é viável, ou se será demasiado dispendiosa ou complexa.

A par dos benefícios, um teste desta magnitude é sempre disruptivo, e como tal é crucial dar atenção ao seu desenho, de forma a garantir a sua eficácia, dando à semana de quatro dias a melhor oportunidade de sucesso ou fracasso, e fornecendo os dados necessários para avaliar a sua viabilidade. O objetivo do responsável pelo projeto é estabelecer um padrão claro de sucesso e definir maneiras de apoiar os funcionários para alcançar esses objetivos. Quais são as mudanças na produção, desempenho da empresa, comportamento, etc., que são indicadores de sucesso? Esta

definição não precisa ser complexa ou nova. Pelo contrário, é preferível que os indicadores sejam simples e familiares, pois facilitam a compreensão e a ação de todos. Ser explícito sobre estes objetivos e métricas desde o início dará a todos os participantes uma percepção mais clara do que precisam fazer, e evitará surpresas desagradáveis no final. Se não se definirem as métricas, no final do teste a discussão sobre os efeitos da semana de quatro dias será apenas subjetiva, com todos os vieses e preconceitos que envolve.

Além de ser claro quanto às medidas de sucesso, é igualmente importante explicar como a empresa e os gestores ajudarão os colaboradores a alcançar essas medidas. A longo prazo, este apoio pode ajudar a identificar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, informando futuras políticas no caso de tornarem a semana de quatro dias permanente.

Para criar um painel de avaliação, as empresas devem considerar quatro elementos:

- **As vantagens de uma semana mais curta.** Identificar as melhorias a curto e longo prazo que esperam ver e como as avaliarão. Não se trata apenas de mudanças; na verdade para a grande maioria das empresas conseguir manter os padrões de serviço existentes é em si o principal objetivo quando se está a reduzir o horário de trabalho.
- **Medidas adicionais para avaliar o êxito ou fracasso do teste.** As medidas de sucesso podem incluir: melhoria da felicidade e bem-estar dos colaboradores, manutenção da produtividade e ritmo de inovação, manutenção da capacidade de alcançar os objetivos, ou prestação de serviço ao cliente com a mesma qualidade que antes do teste.
- **Ferramentas em tempo real** para acompanhar o feedback dos participantes em relação ao teste, em particular o sentimento dos colaboradores.
- **Sinais de alerta e linhas vermelhas** que indicarão a necessidade de terminar o teste mais cedo. A análise de cenários têm o potencial de revelar falhas no calendário proposto, destacar questões que podem não ter sido consideradas e exigem uma resposta adequada. Podem proporcionar aos trabalhadores mais críticos a oportunidade de levantar objeções ou questões, incentivando-os a encontrar soluções.

Dependendo do tamanho, setor e cultura, o painel de avaliação pode não precisar de incluir todos os quatro elementos. No entanto, é importante pensar neles e decidir explicitamente se algum deles não é necessário. O painel de avaliação não precisa consistir só em números. Muitas vezes, as coisas importantes para uma organização são difíceis de medir com precisão, mas é possível criar métricas direcionais ou tendências.

Muitas empresas decidem apenas utilizar as métricas já existentes: desempenho das equipas em relação aos objetivos do projeto, cumprimento de prazos, conclusão de projetos, receitas e fluxo de caixa. A maioria das organizações já possui *Key Performance Indicators* ou padrões para medir o seu desempenho, que variam conforme a função de trabalho, empresa e setor. A menos que o objetivo seja reformular a compreensão do desempenho na organização, geralmente é mais conveniente usar os padrões já estabelecidos. Algumas empresas, por exemplo que cresceram muito rapidamente, não têm estabelecidas métricas de avaliação de performance. Para essas, o teste oferece uma boa oportunidade de as desenvolver.

Durante o teste é crucial monitorizar de perto o desempenho geral da empresa. No entanto, tentar medir a produtividade individual pode ser contraproducente. O objetivo não é que o trabalhador consiga produzir o mesmo em menos tempo, mas sim que as várias equipas o consigam. Por isso, é melhor fazer uma avaliação do desempenho ao nível de equipas ou de departamentos.

Um foco excessivo na produtividade pode desviar a atenção de outros benefícios importantes da semana de quatro dias. Se o objetivo é melhorar o recrutamento e a retenção, reduzir o tempo gasto em tarefas administrativas ou promover um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, é importante concentrar-se em como o teste afeta estes aspetos. Durante o teste, é útil solicitar feedback dos colaboradores sobre como as coisas estão a correr, que permite avaliar aspetos ‘mais suaves’ (satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes). Algumas empresas criam pequenos questionários para medir a temperatura emocional semanalmente; outras realizam questionários mensais ou trimestrais. As empresas que desejarem uma avaliação mais robusta e independente, podem estabelecer uma parceria com académicos de uma universidade local que conduzam inquéritos aos colaboradores antes do início do teste para estabelecer um *benchmark* inicial.

4. Comunicar internamente

As empresas que reduzem a semana de trabalho descrevem frequentemente o momento em que comunicam a decisão aos seus trabalhadores como ‘não tendo corrido como esperado’. Surpreendentemente, em vez de aplausos e entusiasmo, o anúncio muitas vezes gera silêncio e alguma apreensão. ‘Será que vamos conseguir fazer o mesmo trabalho? Para isso, as coisas terão de mudar’. A verdade é que uma grande mudança pode trazer ansiedade aos trabalhadores.

É importante pensar em como anunciar a decisão de realizar um teste aos trabalhadores. Definir corretamente as expectativas, clarificar as responsabilidades das pessoas, explicar por que razão se vai experimentar e o que tem de acontecer para a semana de quatro dias se tornar permanente, faz com que os trabalhadores tenham as expectativas certas e aumenta as probabilidades de sucesso. O importante não é tanto a forma como se faz o anúncio - se num retiro, numa reunião normal de empresa, etc. – mas sim nos aspetos que se realçam.

Em primeiro lugar, é preciso enquadrar o teste e definir as expectativas formais. Tem de ficar claro que será um teste, com um horizonte temporal definido (seis meses ou um ano), e que se reverterá à semana de cinco dias, se não se tiver verificado uma melhoria em vários critérios da performance da empresa. A esperança é que a redução da semana de trabalho vá melhorar a vida de todos, mas só poderá ser adotada permanentemente se todos forem capazes de eliminar ineficiências antigas e encontrar novas formas de aumentar a produtividade. Partilhar os objetivos da experiência e as condições que definirão o seu sucesso ou fracasso, bem como as métricas delineadas ajudam a identificar aquilo em que todos têm de se concentrar para reformular o seu trabalho e clarifica as regras básicas da experiência.

Em segundo lugar, é importante responsabilizar os trabalhadores, para que vejam a semana de quatro dias como um *contrato relacional* e não um direito adquirido. A responsabilidade pelo sucesso do ensaio recai tanto sobre os trabalhadores que o realizam, como sobre os que a planearam. A equipa definiu os parâmetros da experiência, mas para obter os benefícios, todos têm de se esforçar. Algumas experiências com semanas de quatro dias falharam porque as pessoas aproveitaram os fins-de-semana prolongados, mas deixaram tarefas por concluir. Obviamente, isto é insustentável, para não dizer injusto. A presença de *free riders*, que usufruem do tempo livre, mas não se preocupam em fazer o seu trabalho pode condenar o teste.

Em terceiro lugar, é preciso reforçar a atitude mental. Há comportamentos e mentalidades que as pessoas terão de adotar para que o ensaio seja bem-sucedido. É importante passar a mensagem que o objetivo não é ‘produzir menos’, mas sim ‘trabalhar melhor em menos tempo’. A empresa tem compromissos com clientes, necessidades imediatas e ambições a longo prazo. Passar para uma semana de quatro dias destina-se a ajudar a alcançar tudo isso, não a abandoná-los. Isto

não é apenas sobre trabalhar mais depressa. As empresas têm sucesso quando conseguem reduzir reuniões desnecessárias, usar a tecnologia para eliminar ou reduzir o trabalho supérfluo, coordenar melhor o trabalho de equipa e melhorar os processos. Portanto, se conseguirem fazer isso, podem manter a semana de quatro dias e tornar a empresa num lugar melhor para trabalhar. A empresa deve posicionar a iniciativa como uma extensão da sua cultura e valores.

Por fim, os trabalhadores têm frequentemente dúvidas e irão investigar se devem ver o anúncio com um sinal de que a empresa está com problemas. É melhor responder a essas perguntas diretamente, mesmo antes de elas serem feitas. Sobretudo, é importante clarificar quatro pontos que normalmente preocupam mais os trabalhadores:

- **Os salários não vão baixar.** A semana de quatro dias não é corte de salários dissimulado, antes pelo contrário: a empresa vai reduzir as horas de trabalho, mantendo os salários onde estão – assumindo que vão conseguir fazer o mesmo trabalho / enviar produtos / servir clientes, como fazem até agora.
- **A empresa não está em perigo.** Não estão a mudar para uma semana de quatro dias porque não há trabalho suficiente ou porque acham que a economia está a abrandar. A pandemia, a Grande Demissão e a crise energética criaram muitos desafios e a administração acredita que a semana de quatro dias vai melhorar a recrutamento e retenção, a reduzir o esgotamento, a ajudar a serem todos mais felizes com menos stress, e a tornar a empresa mais sustentável. Mas não estão a despedir pessoas ou a reduzir despesas.
- **Isto não é uma moda de gestão.** Um teste de vários meses que envolve toda a empresa não é uma moda ou capricho.
- **Equidade não é igualdade.** A semana de quatro dias é para todos, mas pode não ser igual para todos. As soluções poderão ser diferentes nos vários departamentos e talvez nem todos possam ter a sexta-feira livre. Mas o processo vai decorrer preservando a equidade.

Por último, as empresas devem assumir que ainda não tem todas as respostas, e que há vários aspetos importantes que têm de ser trabalhados antes e durante o teste. Ainda não se redesenhou o trabalho de todos, ou se criou uma nova política de férias, ou se decidiram outras mudanças. Será feito nos próximos meses e vai envolver o maior número possível de trabalhadores. No final, é útil abrir um canal de feedback com os trabalhadores, sob forma de pequeno inquérito para que rapidamente consigam perceber a aceitação do projeto e os principais receios.

5. Definir estratégia de comunicação externa

Uma outra tarefa que obriga a alguma ponderação é a definição de uma estratégia de comunicação externa, quer para clientes, quer para o público em geral. Para os clientes, a grande questão é se vão anunciar o teste e como o vão fazer, nomeadamente qual o conteúdo a ser partilhado e qual o momento adequado para o fazer. Antes da pandemia, as empresas evitavam divulgar os testes, em grande medida devido ao desconhecimento em torno da semana de quatro dias e à falta de familiaridade das pessoas com o assunto. Agora, as empresas estão mais propensas a partilhar informações sobre sua experiência, incluindo blogs dedicados e *posts* de administradores no *LinkedIn*. Embora não seja obrigatório seguir essa tendência, é essencial considerar qual abordagem melhor se adapta à estratégia de publicidade da empresa.

Alguns líderes acreditam que as horas de trabalho são uma questão interna de processos e, portanto, não é necessário informar os clientes. Algumas empresas optam por não divulgar os testes

para ver se os clientes detetam alguma mudança, usando inquéritos à satisfação de clientes e comparando-os com inquéritos anteriores como uma forma de avaliação da performance. Isso pode ser útil para garantir que a transição para a semana de quatro dias não afeta a qualidade do serviço ou a capacidade de resposta da empresa. Por fim, algumas empresas preferem manter o teste em sigilo para evitar possíveis danos à reputação em caso de insucesso público.

Por outro lado, há vantagens em divulgar o teste aos clientes e ao público em geral. O interesse na semana de quatro dias tem crescido consideravelmente nos últimos anos e, à medida que a cobertura se torna mais séria, o valor de anunciar um teste aumenta. Ele demonstra o compromisso da empresa com o bem-estar dos funcionários, é excelente para o *employer branding*, e pode ser usado para destacar a cultura inovadora da empresa ou o papel do CEO como líder visionário. Divulgar o teste também destaca sua eficácia, mostrando que a empresa pode realizar em quatro dias o que a concorrência faz em cinco ou seis. Há também benefícios práticos. Para *startups* ou pequenas empresas com orçamentos limitados de marketing, anunciar uma semana de trabalho de quatro dias pode gerar alguma publicidade gratuita.

Ao decidir comunicar aos clientes e ao público, é essencial planear sua abordagem e mensagem com cuidado: explicar por que a empresa reduziu a semana de trabalho, quais são os objetivos e quais aspetos do trabalho e do relacionamento com os clientes permanecerão inalterados.

- **Contar uma história.** Muitos anúncios seguem um caminho narrativo que reconhece os desafios recentes e apresenta a semana de quatro dias como uma solução para construir um caminho mais sustentável para a empresa.
- **Destacar a continuidade.** No anúncio a empresa deve comprometer-se a cumprir prazos, manter o nível de serviço acordado e estar disponível durante emergências. Deve também explicar as práticas que estão a ser implementadas para garantir a manutenção da qualidade do trabalho e a capacidade de lidar com imprevistos.
- **Demonstrar compromisso.** A empresa deve mostrar pensou no teste, que está preparada para enfrentar desafios de forma eficaz, e que está comprometida em manter a qualidade do trabalho e o relacionamento com os clientes.

Ao comunicar de forma transparente e proativa, os clientes são mais propensos a apoiar a iniciativa e valorizar o compromisso da empresa com seu bem-estar e satisfação. Demonstrar abertura para responder perguntas comunica confiança nos planos da empresa e mostra aos clientes que eles podem aprender com a experiência. Muitos clientes enfrentam desafios semelhantes relacionados ao trabalho híbrido e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e acabam por ver o teste como uma oportunidade de aprendizagem.

6. Políticas de Recursos Humanos

Por fim, é preciso detalhar as políticas de recursos humanos durante o teste. Vão aparecer muitas perguntas e pequenos problemas ao longo do processo, que vão ser diferentes consoante o setor. Por norma, o melhor é procurar soluções simples, deixando claro que as novas regras vão vigorar apenas durante o teste e serão avaliadas depois. As dúvidas mais frequentes prendem-se com:

- **Feriados.** Em Portugal existem muitas semanas com feriados. As empresas podem estipular que nessas semanas se ‘acumule’ o feriado com a semana de quatro dias, perfazendo três dias de trabalho. No entanto, a maior parte das empresas decide que nessas semanas se trabalham na mesma quatro dias e, portanto, todos os trabalhadores estarão presentes nos outros dias da

semana. Nas empresas onde a semana de quatro dias é implementada em turnos ou em equipas espelho, esta solução permite que as semanas onde existe um feriado sejam diferentes, podendo ser aproveitadas para atividades que requeiram a presença de todos, por exemplo para reuniões gerais.

- **Férias.** Todas as empresas mantêm o mesmo número de dias de férias, normalmente 22. No entanto, os 22 dias que anteriormente permitiam quatro semanas e dois dias de férias, permitem cinco semanas e dois dias de férias quando só se trabalham quatro dias por semana. Algumas empresas acordam com os trabalhadores que têm de usar cinco dias (e não quatro) sempre que tirarem uma semana de férias completa. Como a gestão semanal das equipas se torna mais apertada, algumas empresas têm necessidade de impor mais restrições à marcação das férias, evitando que vários trabalhadores da mesma equipa tenham férias ao mesmo tempo.
- **Contratos de trabalho.** Durante o teste não há necessidade de alterar contratos de trabalho, dado que as horas serão reduzidas abaixo do nível máximo. A maior parte das empresas faz apenas um acordo informal com os trabalhadores e algumas pedem para os trabalhadores darem o seu consentimento por escrito. A única exceção é para as empresas, onde o horário diário ultrapassa as 8 horas, nas quais devem fazer uma adenda no contrato utilizando os regimes de trabalho de adaptabilidade grupal ou do trabalho concentrado. Quando terminado o teste, as empresas podem reescrever os contratos de trabalho, mas dado a inexistência de um regime jurídico adequados para estes casos, a maior parte das empresas mantém a semana de quatro dias de uma forma informal, pedido que os trabalhadores assinem todos os anos um acordo para a sua manutenção.
- **Horas extra.** Em alguns setores, as empresas devem definir a política para as horas extra.
- **Subsídio de alimentação.** Durante o teste, aconselhamos as empresas a continuar a pagar o subsídio de alimentação calculado pelos cinco dias, para não haver alteração da remuneração ao fim do mês. Se a semana de quatro dias se torna permanente, algumas empresas retiram o subsídio de alimentação relativo aos dias de folga.
- **Casos especiais.** É comum aparecerem vários casos especiais, entre trabalhadoras com licença de amamentação ou trabalhadores-estudantes que já têm uma redução horária, ou uma pequena minoria de trabalhadores que não quer participar no teste. Embora não seja tão frequente em Portugal, a empresa pode ter trabalhadores em regime de trabalho a tempo parcial. Cada caso deve ser lido um a um.

Fase de Teste

Durante o teste, são experimentadas diferentes soluções para a reorganização do trabalho. Por um lado, procura-se estabelecer canais de comunicação e processos de coordenação do trabalho para tornar o funcionamento das equipas menos dependente de trabalhadores individuais. Isso não só permite que a empresa continue a operar, mesmo sem todos os trabalhadores presentes todos os dias, mas também a torna mais resiliente quando os trabalhadores vão de férias, ficam doentes ou deixam a empresa.

Por outro lado, o objetivo é também testar outros processos mais modernos que possam potenciar os efeitos positivos na produtividade. Vários estudos indicam que o trabalhador de

escritório típico perde duas a três horas de tempo produtivo por dia devido a reuniões excessivamente longas, distrações tecnológicas ou interrupções. Existem numerosos métodos para aumentar a eficiência do trabalho individual e do trabalho em equipa, e há uma abundância de formações disponíveis para empresas nessa área. Cabe aos gestores envolver os trabalhadores e utilizar o teste para promover a sua adesão a esses novos métodos.

1. Incutir a atitude mental apropriada

- **É preciso questionar tudo.** Todos nós temos formas familiares de trabalhar; mas muitas delas não são ótimas. Durante o teste, é preciso estar disposto a questionar a forma como se trabalha e como a empresa trabalha. Para isso, é necessário prestar um nível de atenção invulgar a todos os processos, reparar nas coisas que normalmente se fazem automaticamente – e imaginar como se pode fazer melhor. Porque é que esta reunião tem uma hora de duração? Porque é que fazemos isto à mão? Podemos automatizar este formulário?
- **Experimentar, falhar rapidamente e voltar a experimentar.** O passo seguinte é experimentar diferentes formas de aumentar a eficiência. Durante o período de teste todos devem ter permissão para experimentar novos métodos, aprender com os seus erros e tentar rapidamente um outro método. Muitas vezes, o medo do fracasso impede-nos de avançar; mas se pudermos utilizar os nossos erros para aprender e criar algo melhor, eles não são fracassos.
- **Procurar soluções estruturais e coletivas.** Os ganhos de produtividade da semana de quatro dias não advêm apenas da melhoria da eficiência pessoal de cada trabalhador; elas são o produto de mudanças estruturais no trabalho de equipa: resulta de melhorias nos processos de produção, da redução das distrações e do número de reuniões, da automatização do trabalho de baixo nível para que as pessoas se possam concentrar nos desafios mais exigentes. As soluções estruturais e coletivas são uma fonte mais poderosa de ganhos de tempo do que as melhorias individuais. Para as encontrar e implementar, é necessário estar atento aos problemas de funcionamento da organização; abordar e resolver os problemas em conjunto; e partilhar as experiências para que todos possam tornar-se mais inteligentes e trabalhar melhor em conjunto.
- **Não existe comunicação a mais.** Quer se trate de partilhar os resultados das experiências, de coordenar quem é responsável por um cliente durante a semana, de enviar a ordem de trabalhos das reuniões ou de responder a uma emergência no fim-de-semana, as equipas têm de comunicar muito durante um ensaio. A maioria descobre que tem de recalibrar as suas expectativas em relação ao que tem de ser formalmente partilhado.
- **As boas rotinas não sufocam a criatividade; permitem-na.** É frequente pensarmos nas rotinas ou práticas padronizadas como inimigas da criatividade; se forem cumpridas com demasiado rigor, podem sufocar a inovação. Mas as boas rotinas não abafam a criatividade; promovem-na. As boas rotinas aproveitam o trabalho e o conhecimento coletivo das equipas e criam uma base sobre a qual se pode construir práticas mais inovadoras.
- **Os limites são bons.** No mundo atual, sempre ligado, assumimos que as fronteiras entre o trabalho, a casa e a vida familiar foram erradicadas e que temos de nos adaptar a esta nova realidade. Mas essas fronteiras são essenciais para a preservação da saúde mental e ainda são possíveis de construir e manter. Por exemplo, ter limites entre o tempo de concentração e o tempo social durante o dia permite que as pessoas se concentrem mais e prestem atenção

exclusiva aos amigos, embora em alturas diferentes. Ter limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo livre torna o descanso e a recuperação mais fáceis e completos

2. Redesenhar reuniões

Redesenhar reuniões é uma das mudanças mais importantes que uma empresa pode fazer ao experimentar uma semana de quatro dias. Reduzir o número e a duração das reuniões e torná-las mais eficazes e orientadas para a ação poupa muito tempo a todos os trabalhadores envolvidos.

Embora saibamos que o excesso de reuniões é um problema em muitas organizações e que as más reuniões prejudicam a produtividade, os gestores raramente recebem formação formal sobre como conduzir reuniões de forma eficaz e muito poucas empresas recolhem dados sobre a eficácia das suas reuniões. De acordo com os especialistas, os princípios básicos de boas reuniões são:

- **Limitar a duração.** Reuniões mais curtas tendem a ser mais produtivas e focadas. Estabelecer um tempo limitado para a reunião pode ajudar a manter todos na tarefa.
- **Focar na agenda.** Ter uma agenda clara e objetivos definidos para a reunião ajuda a manter o rumo e garantir que o tempo seja bem utilizado.
- **Incluir apenas pessoas essenciais.** Evitar a sobrecarga de participantes desnecessários pode tornar as reuniões mais ágeis e eficientes.
- **Promover a participação igual.** Encorajar todos os membros da equipe a contribuir e compartilhar suas ideias ajuda a aproveitar ao máximo o potencial criativo e de resolução de problemas da equipa.
- **Fomentar o debate construtivo.** Permitir diferentes pontos de vista e opiniões divergentes pode levar a discussões mais ricas e soluções mais inovadoras.
- **Definir ações claras.** Ao final da reunião, é importante definir claramente as próximas etapas e responsabilidades para garantir que as decisões sejam implementadas de forma eficaz.

Redesenhar reuniões destaca o poder da ação coletiva para aumentar a eficiência e mostra como pequenas mudanças estruturais podem ter um grande impacto. Enquanto otimizar individualmente economiza tempo pessoal, a colaboração em reuniões economiza tempo para todos os envolvidos. Também faz as pessoas repensarem a relação entre tempo e trabalho e mostra que mesmo com menos tempo de trabalho podem ser mais eficazes.

Redesenhar reuniões deve ser começado antes do período de teste, mas as diretrizes desenvolvidas durante a fase de planeamento são apenas um primeiro esboço. É ao colocar em prática que se descobre o que realmente funciona para a empresa e para cada equipa. Estas lições devem ser resumidas num manual de reuniões.

3. Redesenhar tecnologia

A presença cada vez mais comum da tecnologia nos ambientes de trabalho modernos, embora possa aumentar a produtividade, também pode gerar distrações. Para empresas que testam a semana de quatro dias, é crucial pensar em como usar a tecnologia de forma mais eficaz. Cada setor enfrenta os seus próprios desafios e oportunidades para melhorar a eficiência, mas em geral, estas são as áreas onde as empresas que adotam a semana de quatro dias mais apostam:

- **Adoção de software.** Algumas empresas alcançaram sucesso em reduzir a semana de trabalho após melhorias significativas na eficiência de ferramentas específicas, nomeadamente em software e sistemas que simplificaram processos e reduziram o tempo necessário para concluir tarefas. Por exemplo, em restaurantes pode passar por criar uma aplicação para agilizar pedidos e pagamentos.
- **Uso de ferramentas de colaboração.** É comum os testes de semanas de quatro dias serem acompanhados por novas ferramentas de gestão de projetos.
- **Gestão de atenção.** O teste deve fornecer um incentivo para repensar como as tecnologias familiares são utilizadas. Muitas empresas implementam políticas para limitar as verificações de e-mail ou bloquear algumas aplicações, ou experimentam ferramentas de gestão de distração. Outras investem em ferramentas físicas para ajudar as pessoas a concentrarem-se ou sinalizam aos colegas de trabalho que não devem ser perturbadas.
- **Explorar inteligência artificial.** A recente explosão da tecnologia de inteligência artificial tem um potencial enorme para aplicações em empresas, que está longe de ser aproveitado. Durante o teste, devem se equacionar e testar o uso no contexto da empresa de novas ferramentas como o *Chat GPT* ou *Bard AI*.

Um aspeto importante a ser observado é que a adoção de tecnologia e automação é feita pelos próprios trabalhadores, não pela gestão. Isso significa que essas empresas não estão a confrontar a tecnologia contra as pessoas; em vez disso, as pessoas estão a usar a tecnologia para se tornarem mais eficazes e valiosas. Empresas com a semana de quatro dias mostram como as tecnologias podem ser usadas para complementar as habilidades e capacidades dos trabalhadores, em vez de substituí-los.

4. Redesenhar dia de trabalho

Melhorar a produtividade individual, otimizar as reuniões e reduzir as distrações são passos importantes no processo de teste. No entanto, há outra maneira importante pela qual as empresas podem construir sobre essas mudanças: redesenhando o dia de trabalho para proporcionar a todos os trabalhadores períodos mais longos de tempo ininterrupto para trabalho concentrado e mais pausas de recuperação.

Uma prática comum é agendar reuniões apenas em horários específicos do dia ou em determinados dias da semana. Isso incentiva as pessoas a manterem as reuniões o mais curtas possível, reduz a interrupção causada quando as reuniões estão espalhadas ao longo do dia e abre mais espaço nas agendas das pessoas para trabalho mais profundo. Muitas empresas vão mais longe e adotam um horário de trabalho comum para todos, que prevê o tempo de trabalho individual, reuniões de equipa, reuniões com clientes, e período para resposta a emails.

Embora possa parecer excessivamente regulamentado, a sincronização de horários e trabalho traz vários benefícios. Primeiro, permite encontrar períodos de trabalho profundo, algo desafiador num ambiente de trabalho sempre ligado. Definir um horário para trabalho concentrado alivia a pressão sobre os trabalhadores para encontrar os seus próprios espaços tranquilos, o que atualmente muitas vezes significa trabalhar fora do horário de trabalho ou ao fim-de-semana, as únicas alturas onde nunca são interrompidos. Segundo, cria tempo social no calendário, preservando a cultura da empresa e fortalecendo as relações entre colegas, por exemplo com refeições compartilhadas.

Terceiro, estabelece limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo social, melhorando a eficiência de ambos.

Como implementar isto na prática? Aqui estão alguns procedimentos comuns:

- **Estabelecer horários ou dias para a realização de reuniões** (e para a não realização delas).
- **Reservar horários para trabalho concentrado** em equipas ou empresa onde ninguém deve ser interrompido com a exceção de emergências.
- **Incluir pausas regulares e almoços em grupo** para preservar a dimensão social do trabalho.
- **Experimentar horários diários** para as tarefas mais importantes até encontrar o que funciona melhor para a empresa.

5. Melhorar a cultura da empresa

A adoção da semana de quatro dias pode fortalecer a cultura organizacional de uma empresa, mudar a atitude em relação ao excesso de trabalho e reforçar valores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para apoiar essa transição, as empresas usam diferentes práticas:

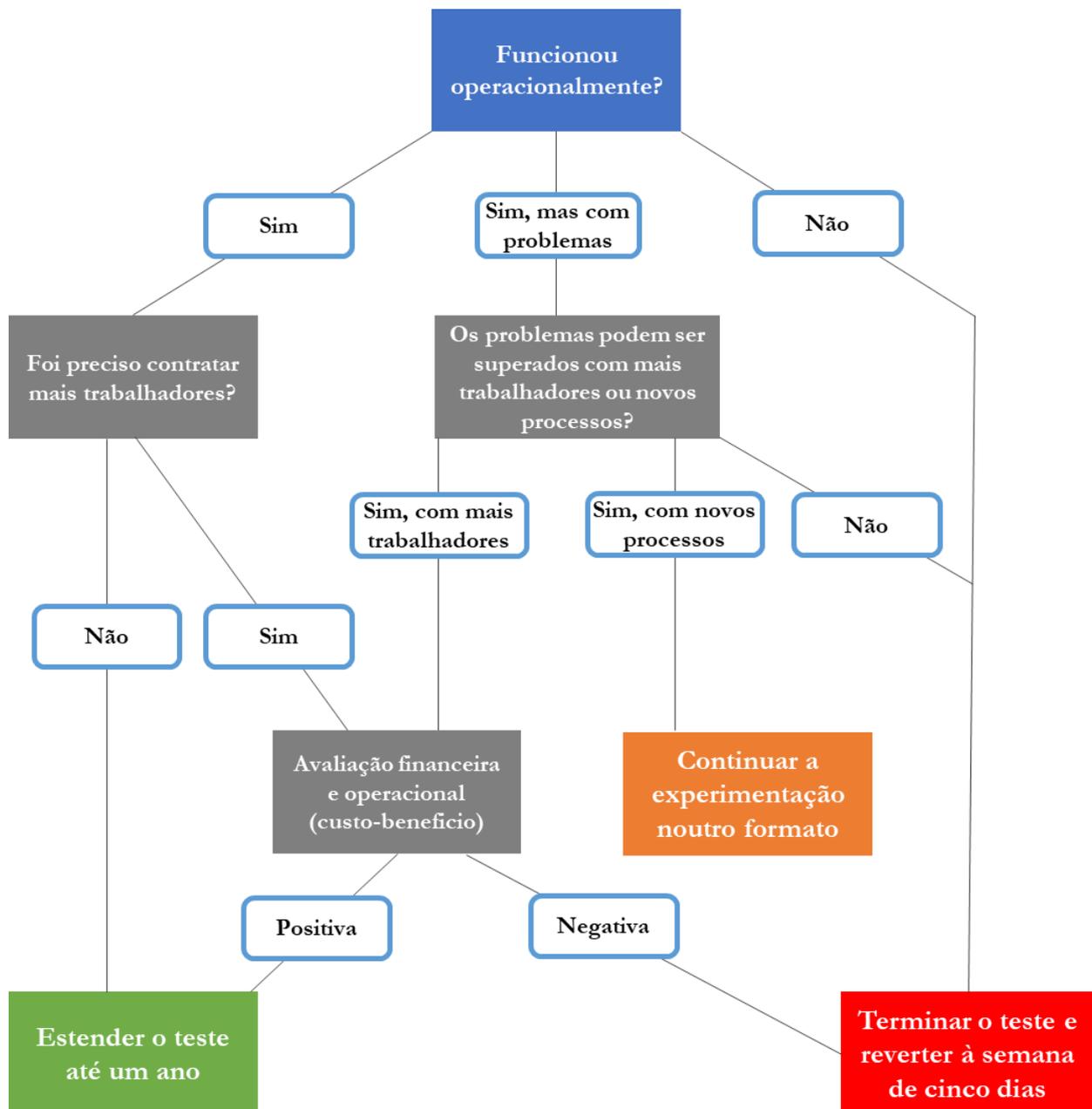
- **Dar um nome ao dia livre.** Embora pareça estranho, muitas empresas escolhem um nome para o dia de folga. É uma forma de mostrar o benefício que a empresa dá aos trabalhadores.
- **Partilhar o que se faz no tempo livre.** Muitas empresas criam canais onde os funcionários partilham fotos das suas atividades no fim de semana ou dos novos hobbies que estão a explorar. Essa partilha pública reforça a aceitação social dessas atividades e sinaliza aos colegas que é perfeitamente aceitável aproveitar o tempo livre.
- **Reconhecer e partilhar inovações.** Algumas empresas realizam reuniões breves regularmente para discutir questões, celebrar conquistas e reconhecer esforços para encontrar melhorias. Elas também oferecem pequenos prémios aos funcionários quando as ferramentas que testaram são adotadas mais amplamente.
- **Dar o exemplo de bom comportamento.** Os líderes precisam mostrar como é feito. Evitar o envio de e-mails às sextas-feiras, demonstrar ausência durante o tempo livre e não recompensar o excesso de trabalho entre os funcionários transmite a mensagem de que a liderança leva a sério o equilíbrio entre vida profissional e pessoal – e que todos os outros também deveriam.

Avaliação do teste

Após a conclusão do teste, as empresas precisam decidir o rumo futuro do projeto. O período típico de seis meses para o teste tem uma justificação simples: é tempo suficiente para determinar se o modelo não funciona. No entanto, não é tempo suficiente para determinar se é o mais adequado para a empresa. Os primeiros três meses do teste tendem a ser caóticos, com todos a tentarem adaptar-se ao novo ritmo. Geralmente, é apenas no segundo trimestre que os novos processos começam a alinhar-se de forma mais consistente.

Se, ao fim dos seis meses, a empresa concluir que o teste não correu bem, a escolha é simples: regressar ao formato anterior sem complexos. Essa avaliação pode ser, em parte, subjetiva, mas deve ser apoiada por indicadores objetivos de problemas, como reclamações de clientes ou

Figura 1.2: Decisão depois do teste



incumprimento de prazos. É possível que os funcionários não tenham aderido às mudanças nos processos ou tenham encarado os seis meses como um período de férias prolongadas. No entanto, é crucial comunicar claramente com os funcionários, mostrando os indicadores objetivos de queda de desempenho e explicando que o teste reflete a preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários. Apesar de não ter funcionado, essa preocupação permanece e a empresa procurará outras formas de valorização, como dias de trabalho remoto ou um aumento salarial mais substancial.

Do outro lado do espectro, quando a avaliação operacional é bastante positiva, com o envolvimento dos trabalhadores e melhorias claras na organização do trabalho, menos absentismo e um sentimento positivo de valorização da empresa. Se essas melhorias foram alcançadas sem a necessidade de contratar mais funcionários, a decisão não deve ser tornar o novo modelo

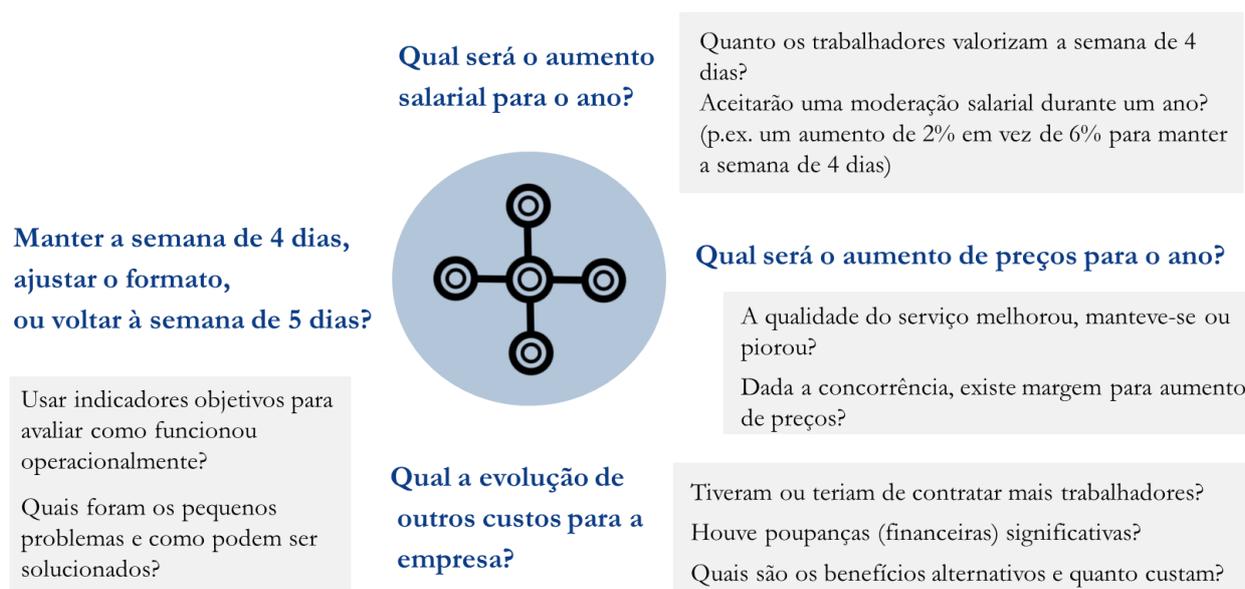
permanente imediatamente, mas sim estender o teste, pelo menos até completar um ano. É importante que a empresa passe por um ciclo anual completo no mesmo formato para avaliar se há alguma regressão no desempenho das equipas depois que a novidade passar. Estender a duração do teste implica manter o esforço para melhorar os processos.

No caso intermédio, onde houve melhorias operacionais, mas surgiram alguns problemas, como indicadores objetivos de atritos, dificuldades de coordenação interna ou custos financeiros adicionais, é preciso avaliar se esses problemas podem ser resolvidos com outros processos, a contratação de mais funcionários ou se são simplesmente demasiado grandes para serem ultrapassados. Neste último caso, a empresa deve regressar à semana de cinco dias, tentando manter ao máximo os métodos de trabalho que funcionaram bem.

Em muitos casos, a empresa acredita que os problemas podem ser superados alterando alguns parâmetros do teste, como por exemplo: mudar o formato da semana de quatro dias em determinado departamento, implementar regras mais rígidas para a marcação de férias, fazer ajustes nas semanas com feriados ou talvez encontrar uma solução tecnológica. Nessas situações, a decisão deve ser estender o teste num outro formato. Algumas empresas podem optar por um formato menos ambicioso, como uma quinzena de nove dias em vez de uma semana de quatro dias.

Os casos mais difíceis são aqueles em que a semana de quatro dias exigiu inicialmente a contratação de mais funcionários, o que é comum em alguns setores, como creches ou restaurantes, ou aqueles em que durante o teste se percebeu que para funcionar bem seria necessário contratar mais funcionários para um ou outro departamento. Nenhuma empresa sentirá a necessidade de contratar 25% mais de trabalhadores, mas é possível que tenham identificado alguns departamentos onde isso seria imprescindível. Nestes casos, é preciso fazer uma análise financeira rigorosa, contrapondo os custos financeiros adicionais com os benefícios operacionais. Para esta avaliação é preciso uma perspetiva global da organização e da sua estrutura de custos, e não é independente de outras grandes decisões ao nível da empresa, nomeadamente a decisão de aumento salariais ou dos preços praticados.

Se, de facto se verificaram melhorias operacionais significativas, o aumento de custos com mais trabalhadores pode ser compensado de várias formas. Primeiro, é preciso quantificar as poupanças feitas em custos intermédios, por exemplo em gastos de energia, redução de horas extraordinárias (consequência de menos absentismo) ou na eliminação de outros benefícios que se ofereciam aos trabalhadores, mas que não são tão valorizados. Segundo, é preciso considerar a possibilidade de a empresa subir na escala de valor e aumentar o preço cobrado pelos seus serviços. Se a empresa verificou que semana de quatro dias levou a uma melhoria significativa na qualidade do serviço prestado, então essa melhoria pode se traduzir num aumento do preço. Naturalmente, que esta margem está limitada pela estrutura de mercado e do nível de concorrência no setor. Por fim, a decisão de manter a semana de quatro dias contratando mais trabalhadores, deve ser tomada em paralelo com a decisão de aumentos salariais. Um dos requisitos da semana de quatro dias é que os salários não devem ser reduzidos. Uma redução dos salários destrói a capacidade de mobilização dos trabalhadores para a reorganização interna de processos e aplicação das melhores práticas. No entanto, os salários são uma variável essencialmente dinâmica, e todos os anos (sobretudo em períodos de mais elevada inflação) a empresa tem de decidir sobre aumentos salariais. No caso de ser necessária a contratação adicional, então é legítimo, propor aos trabalhadores, uma moderação salarial pontual, ou seja, por um ano, como condição para manter a semana de quatro dias. Por exemplo, se for necessário aumentar em 4% a força de trabalho para manter a semana de quatro dias, preferirão os trabalhadores, um aumento salarial de 2%, ou um aumento de 6% revertendo à

Figura 2.3: Avaliação da semana de quatro dias numa perspetiva global da empresa

semana de cinco dias? Esta decisão depende crucialmente do impacto que a semana de quatro dias teve nos trabalhadores e quanto eles valorizam o tempo livre adicional. A vantagem do teste é permitir estimar com precisão qual seria o número de trabalhadores adicionais necessários e quanto custaria. Se a necessidade de contratação adicional for baixa, facilmente poderá ser compensada com uma moderação salarial pontual.

Incluimos neste relatório esta descrição minuciosa do processo de planeamento, execução e avaliação do teste por três razões. Primeiro, para que se compreenda como é possível para as empresas reduzir as horas de trabalho sem diminuir os salários. Na base está um programa extremamente exigente de aumento de produtividade, no qual a semana de quatro dias é a chave para mobilizar os trabalhadores para esse programa, sendo muito difícil de o conseguir de outra forma. Segundo, para que todos reconheçam o esforço envolvido e valorizem as empresas que se submetem a este processo. As empresas que o fazem são especiais, sem medo de inovar, e muitas vezes líderes na sua área. Terceiro, para servir de guia de melhores práticas para as empresas que pretendam, no futuro, experimentar a semana de quatro dias.

Num mundo ideal, as empresas seguiriam todas estas indicações à risca. Na prática, preparar e conduzir um teste adiciona uma pressão enorme a uma já exigente atividade quotidiana. Muitas vezes depende de uma ou duas pessoas chave na organização que investem muito do seu tempo pessoal nesta iniciativa. No caso das empresas participantes no projeto-piloto em Portugal, acresce o facto de esta informação não ter estado tão sistematizada e disponível inicialmente, bem como o facto de a linha temporal para a preparação e condução do teste ser intransigente e estar pré-determinada. As próximas secções vão detalhar como as empresas portuguesas implementaram a semana de quatro dias na prática e quais foram os impactos.

2.2 Caracterização das organizações participantes

As 41 empresas que testaram 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 2.5). 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: uma creche, um centro social, um centro de investigação, um banco de células estaminais, entidades do setor social, da indústria, e várias empresas de formação e consultadoria em gestão (Figura 2.6). Em todas as empresas a gestão é privada, mas duas são Instituições Particulares de Solidariedade Social e duas são associações privada sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública.

Figura 2.4: Localização das empresas (por concelho)

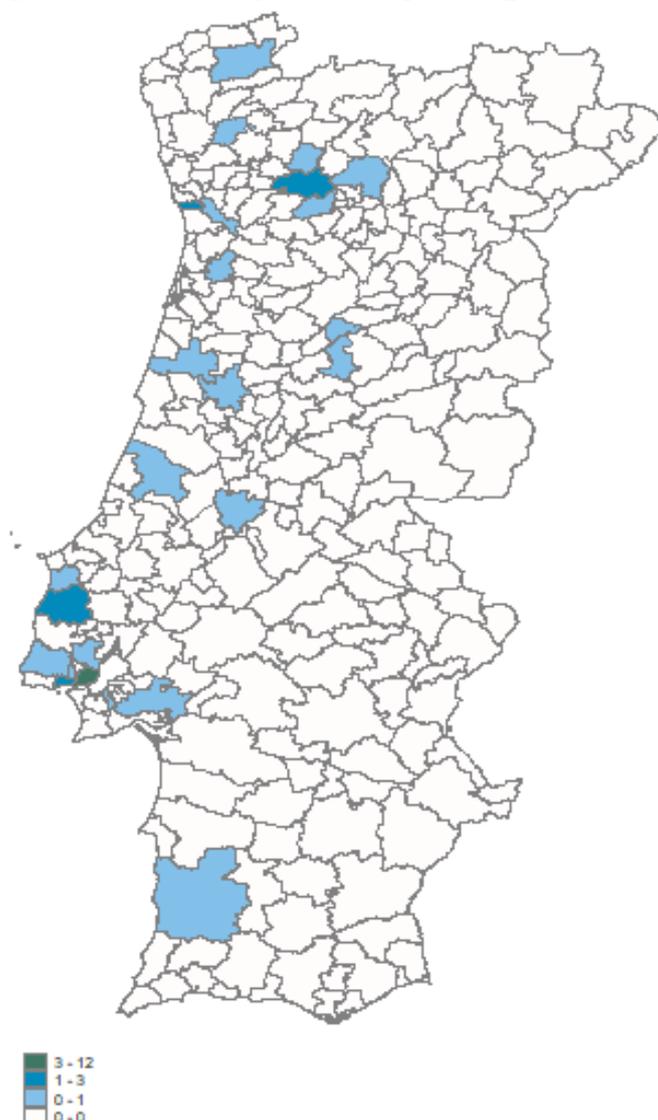
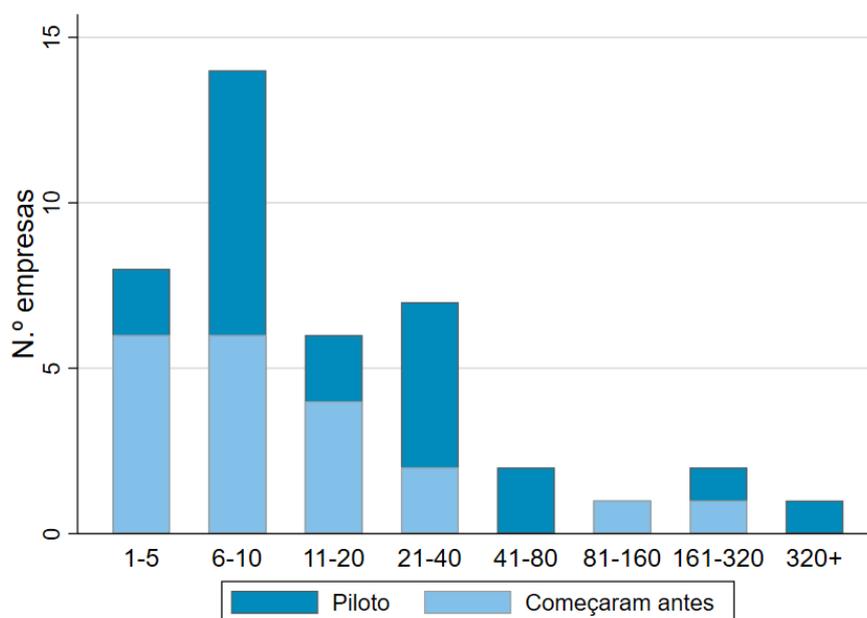
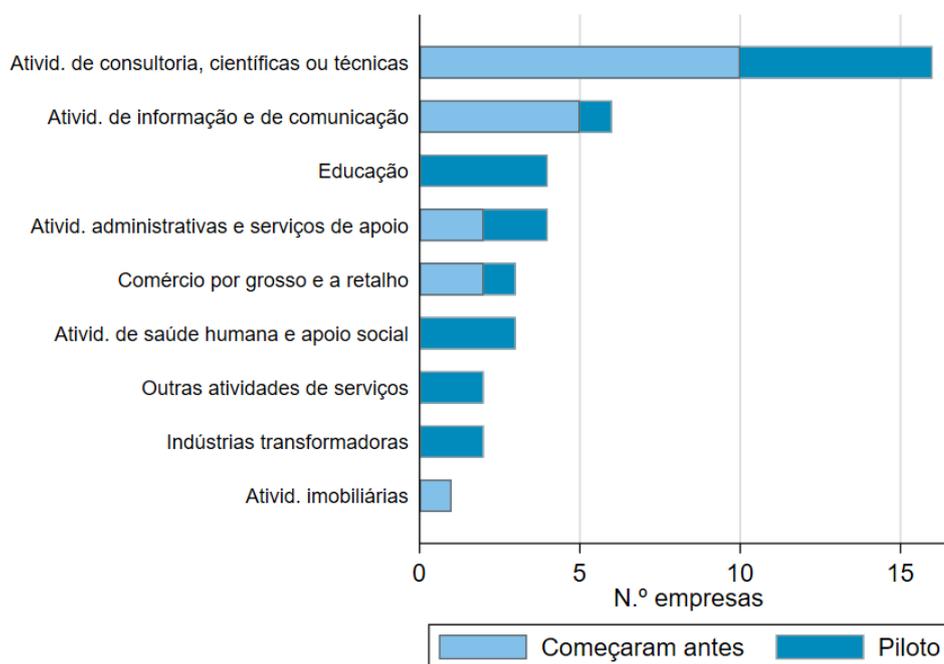


Figura 2.5: Dimensão (n.º de trabalhadores)



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

Figura 2.6: Setores de atividade



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

2.3 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, dando mais dias livres aos trabalhadores, e (preferencialmente) coordenando 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, quer para a empresa (não força mudanças organizacionais e as horas no trabalho à sexta-feira de manhã são pouco produtivas), quer 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 ou comprimida). 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. Em 2024, a empresa reduziu para 36 horas. 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 2.7). 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 2.7: Redução das horas semanais

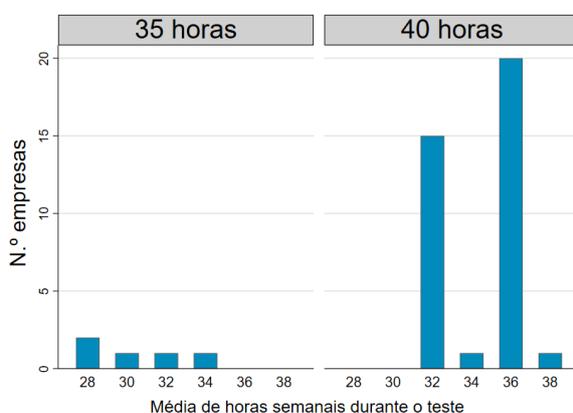
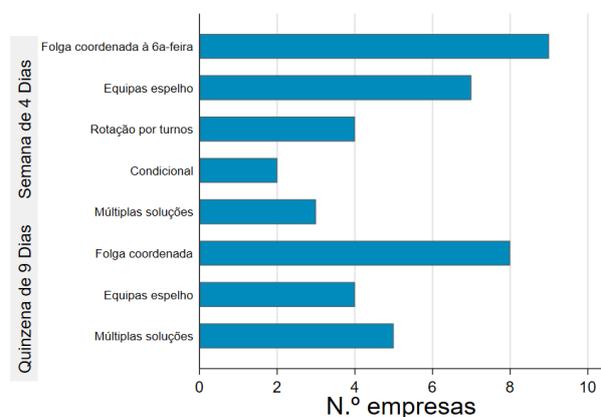


Figura 2.8: Qual o formato adotado?



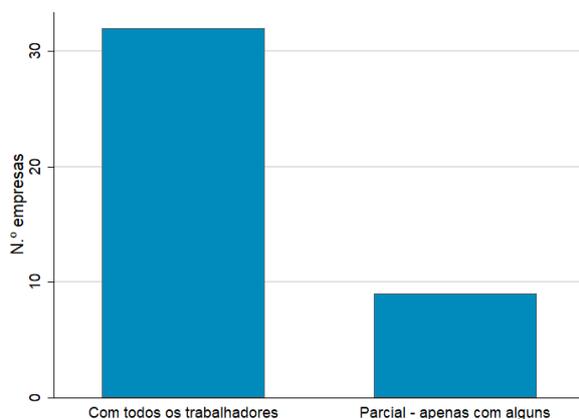
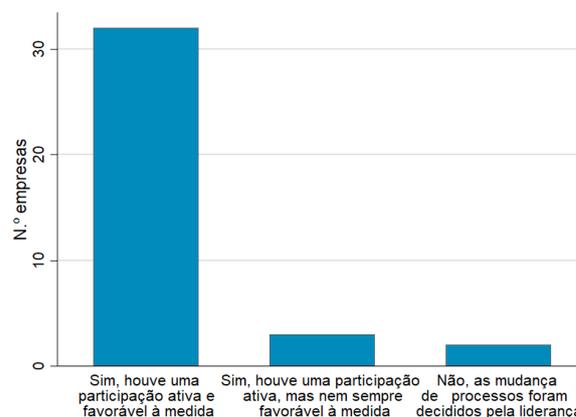
Nota: Dados das 41 empresas a testar a semana de quatro dias.

A decisão mais importante que as empresas têm de tomar é qual o formato da semana de quatro dias (Figura 2.8). 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 em simultâneo, 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. Por outro lado, 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. No entanto, foi considerada uma opção adequada numa fase de transição, sobretudo no contexto de uma economia que funciona maioritariamente, de segunda a sexta-feira (ou vinte e quatro horas, sete dias por semana, em alguns setores).

A grande maioria das empresas reduziu a semana de trabalho a todos os trabalhadores, mas nove empresas decidiram fazer um teste parcial (Figura 2.9). 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

Figura 2.9: Implementação total ou parcial?**Figura 2.10: Houve uma participação ativa dos trabalhadores na reorganização?**

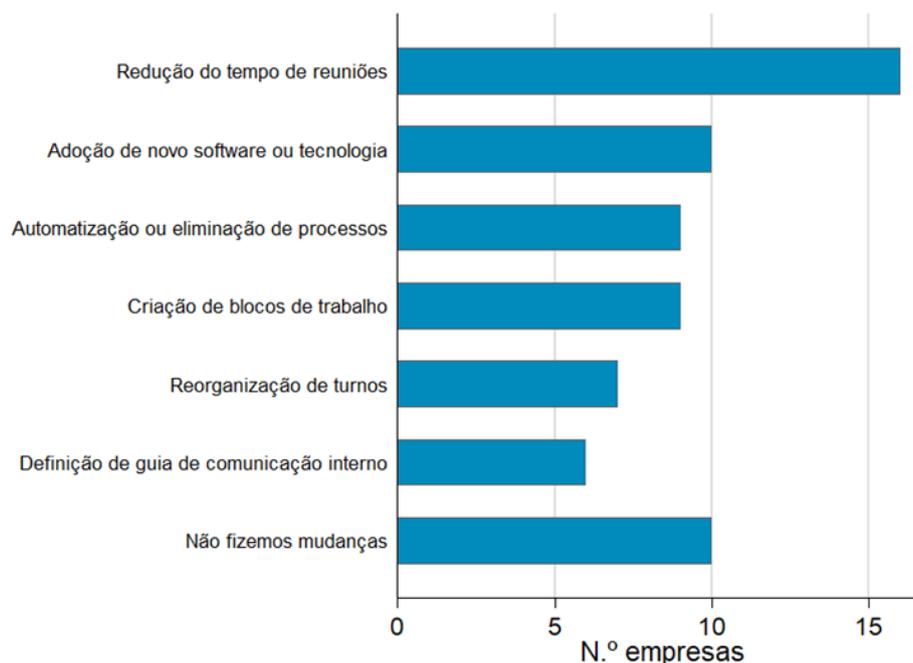
Nota: Dados da Figura 2.9 baseados nas 41 empresas a testar a semana de quatro dias e os da Figura 2.10 baseados em 39 empresas que responderam a um questionário intermédio.

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 melhor 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 2.10).

Em Portugal, 75% das empresas fizeram, pelo menos, uma mudança organizacional (Figura 2.11). A mais frequente 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 software 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, as quais enfrentaram algumas dificuldades. Não houve uma dificuldade unânime, mas identificámos três aspetos que as empresas apontaram como mais problemáticos (Figura 2.12).

Figura 2.11: Que mudanças organizacionais operaram?

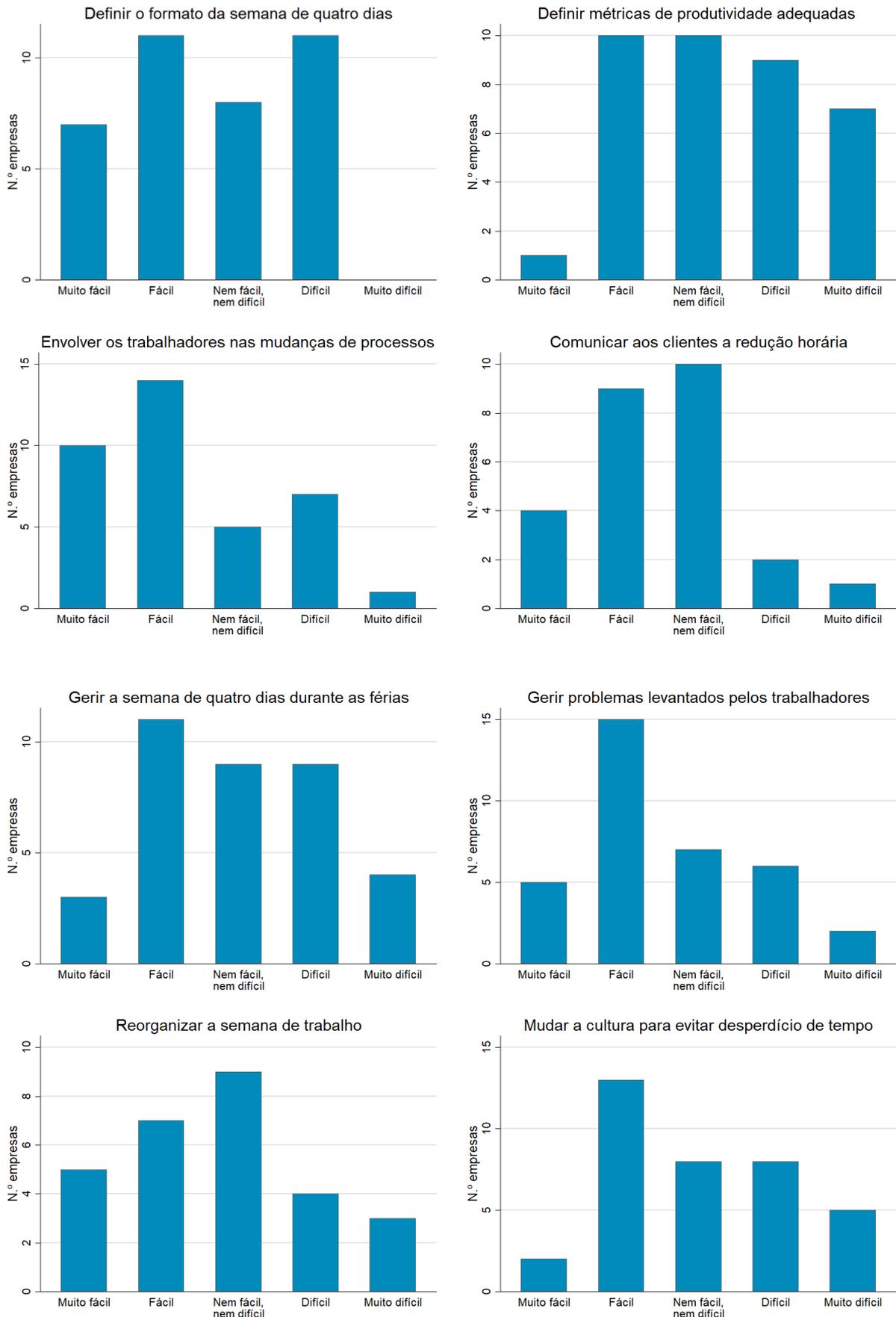
Nota: Dados de 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Perto de metade das empresas consideraram 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 2.13).

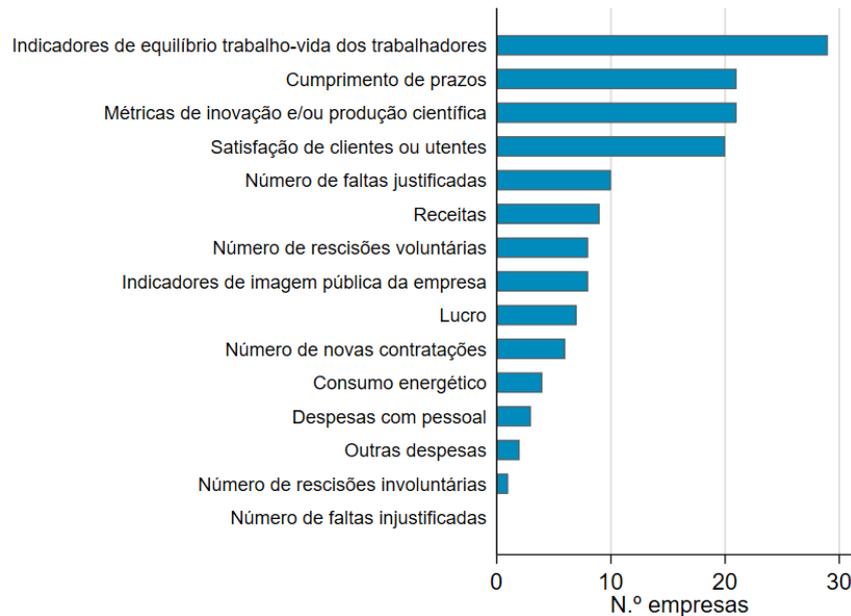
Uma segunda dificuldade sentida foi a gestão da semana de quatro dias durante os períodos de férias. A primeira metade do teste ocorreu nos meses de julho e agosto, coincidindo com períodos de férias previamente marcadas, o que criou problemas na gestão da equipa. Acreditamos que este problema não será 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.

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.

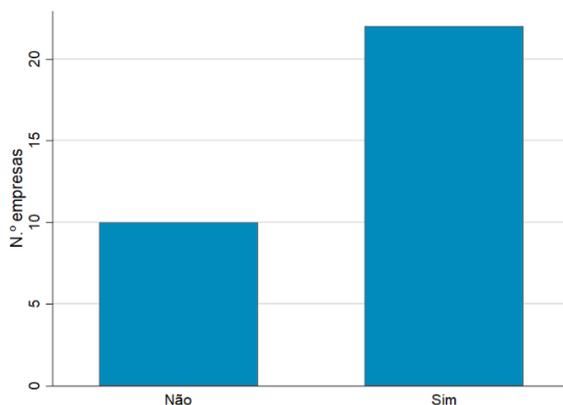
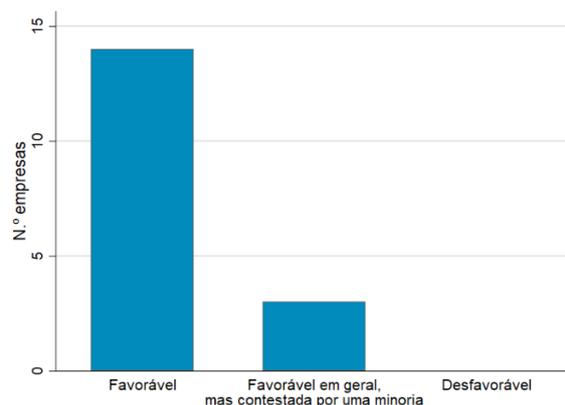
Figura 2.12: Quão difícil foi...



Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Figura 2.13: Que indicadores vão utilizar na avaliação do teste?

Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Figura 2.14: Comunicaram aos clientes?**Figura 2.15: Como foi a reação?**

Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

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. Em geral, 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.

No início do projeto, as empresas revelaram uma grande preocupação em como comunicar a sua participação aos clientes, 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, e reforçar que em caso de emergência, estarão disponíveis. Mais de 75% 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 2.15). Algumas empresas decidiram não comunicar aos clientes, em alguns casos para utilizar potenciais alterações no seu *feedback* como forma de avaliação do sucesso da redução horária.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos aos 3 Meses dos Responsáveis pela Implementação do Projeto

“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 conseqüentemente 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 conseqüentemente 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.”

Na Primeira Pessoa

Testemunhos aos 6 Meses dos Administradores sobre Maiores Dificuldades

“Mapa de horários mantendo atendimento ao público, apoio a consulta e *backoffice*. Dificuldades vencidas com uma exaustiva análise das tarefas e momentos mais indicados para as desempenhar.”

“A divisão da equipa em espelhos para que os clientes não ficassem sem resposta.”

“Sobretudo, dificuldades a nível de processos. No entanto, tem sido tudo superado através de um repensar da forma de trabalhar e da adoção de processos e de estratégias de melhoria continua.”

“A grande dificuldade foi a interpretação, por parte dos diferentes colaboradores, o que implica uma redução horária. Algo que, do nosso ponto de vista, ainda não foi totalmente superado.”

“Que os trabalhadores tivessem a noção que um corte para as 36 horas tinha de objetivamente significar um aumento de pelo menos 10% na produtividade.”

“Foi necessário mudar hábitos de trabalho de maneira a evitar desperdícios de tempo com ‘conversas de corredor’, pausas prolongadas para café, reuniões que prolongam muito além do tempo previsto. Para contornar esta dificuldade criámos um horário interno, com períodos de foco em que o trabalho individual não deve ser interrompido e períodos dedicados a reuniões ou a pausas para convívio. Trabalhamos com os responsáveis de departamento para disciplinar estes horários, bem como os horários das reuniões.”

“Sobretudo, organização da equipa durante as tarefas semanais. No entanto, implementamos mais pontos de *checkup* mensal de tarefas, o que ajudou bastante no cumprimento dos prazos.”

“Conciliação com agendamentos com clientes. Em alguns casos houve alguém da equipa a descansar num dia diferente da restante equipa.”

“Gestão de férias e baixa médica. Articulação com o gozo dos feriados obrigatórios.”

“Inicialmente não comunicamos com os clientes para não gerar desconforto, só um ano depois de termos implementado é que comunicamos esta alteração.”

“Aumento de trabalho dos gestores de projeto.”

“A interiorização por parte dos intervenientes das alterações de procedimentos e agendamento de tarefas.”

“Gerir os colaboradores que não estavam no piloto – demos conta da responsabilidade do grupo piloto e que o objetivo é conseguir ter resultados operacionais positivos e aplicar a mudança no máximo das áreas da empresa.”

“Na preparação tivemos de pensar em várias variáveis, mas que se resolveram facilmente, talvez a mais complexa tenha sido a respeito da marcação de férias.”

“Faltas por urgências.”

2.4 Impactos financeiros e operacionais

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

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Valor Acrescentado Bruto}}{\text{Nº de horas trabalhadas}} = \frac{\text{Valor de vendas} - \text{consumos intermédios}}{\text{Nº de trabalhadores} \times \text{horas por trabalhador}}$$

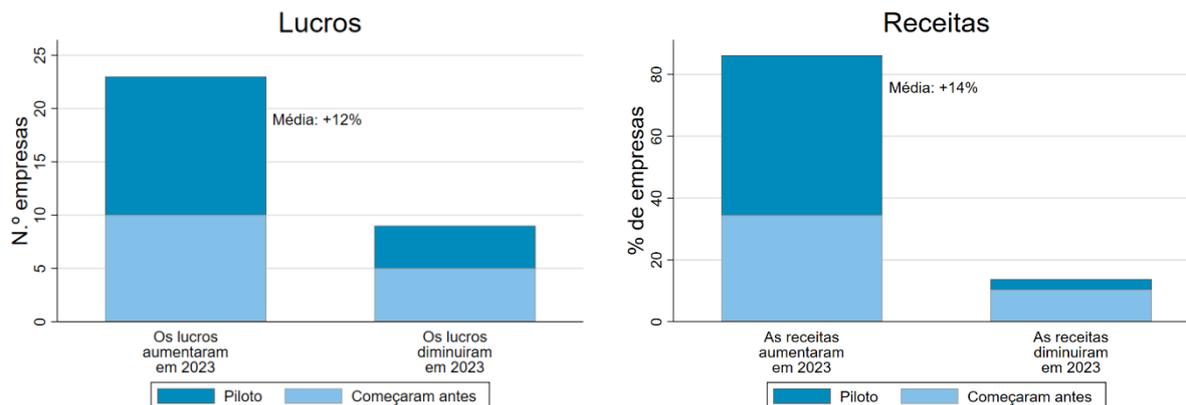
A produtividade por hora é um conceito essencialmente financeiro, calculado ao nível da empresa e não do trabalhador. Notem que a produtividade é independente de como se divide o valor acrescentado da empresa entre massa salarial e lucros. Para pensar no desafio da produtividade podemos ter duas visões. A produtividade pode aumentar, produzindo-se mais com os mesmos recursos, mas também produzindo o mesmo com menos recursos. A nossa tendência é pensarmos no primeiro caminho, mas o segundo é tão válido como o primeiro – apenas menos natural.

A produtividade aumenta se a empresa for capaz de aumentar as vendas, mantendo o mesmo número de horas trabalhadas. No entanto, na realidade, esta possibilidade está muitas vezes fora do alcance das empresas já estabelecidas, ou em mercados já consolidados, porque depende em grande medida de condições externas. Algumas empresas apostam na redução de custos intermédios que aumentam o seu valor acrescentado, mas esta opção tem os seus limites. A grande maioria das empresas procura reduzir o número de horas trabalhadas, mas fazem-no reduzindo o número de trabalhadores enquanto mantêm o serviço prestado. Frequentemente, a consequência é um plano de *consolidação* acompanhado de rescisões com os trabalhadores, o que explica a sua desconfiança e falta de dedicação.

No caso da semana de quatro dias, os aumentos de produtividade não vêm de aumentar o valor de vendas, mas sim de o manter, com o mesmo serviço e com a mesma qualidade, ao mesmo tempo que se diminui o número de horas trabalhadas na empresa. No entanto, a diminuição das horas é feita, não despedindo trabalhadores, mas reduzindo as horas por trabalhador, o que explica o seu empenho na melhoria da produtividade. O efeito adicional no valor acrescentado pode surgir da redução de custos intermédios para a empresa.

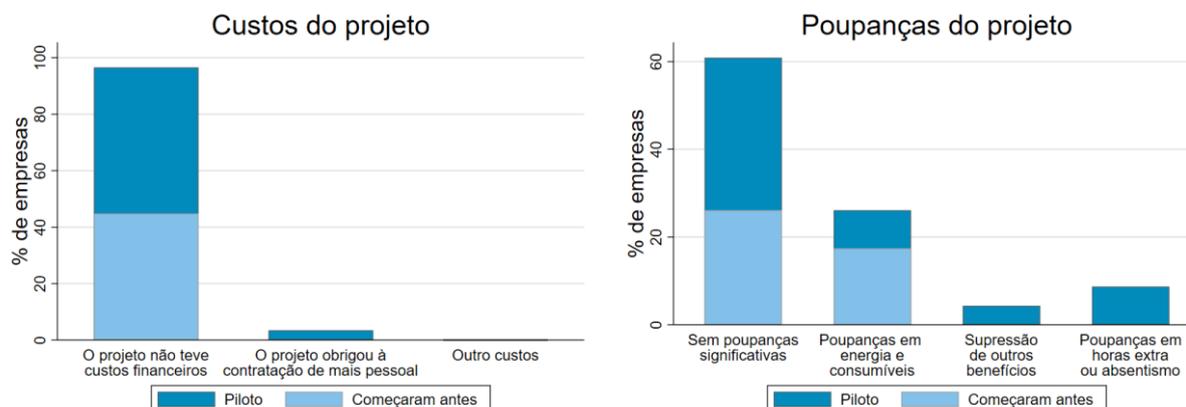
No projeto piloto, não recolhemos dados financeiros das empresas diretamente. Dada a sua natureza confidencial, e a inexistência de incentivos financeiros, demasiados pedidos podiam levar ao abandono do projeto ou à não-resposta. Para além disso, sem um grupo de controlo de outras empresas semelhantes, um aumento ou diminuição das receitas ou lucros durante o ano, não podem ter uma interpretação causal, ou seja, não são necessariamente uma consequência da semana de quatro dias. Nós esperamos que o protocolo que procuramos estabelecer com o Instituto Nacional de Estatística, permita o cruzamento de dados com as bases de dados de onde as estatísticas oficiais são calculadas, para calcular concretamente os efeitos na produtividade, e comparar com uma média de outras empresas do mesmo setor.

Figura 2.16: Lucros e receitas em 2023 relativamente ao ano anterior



Nota: Dados das 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores

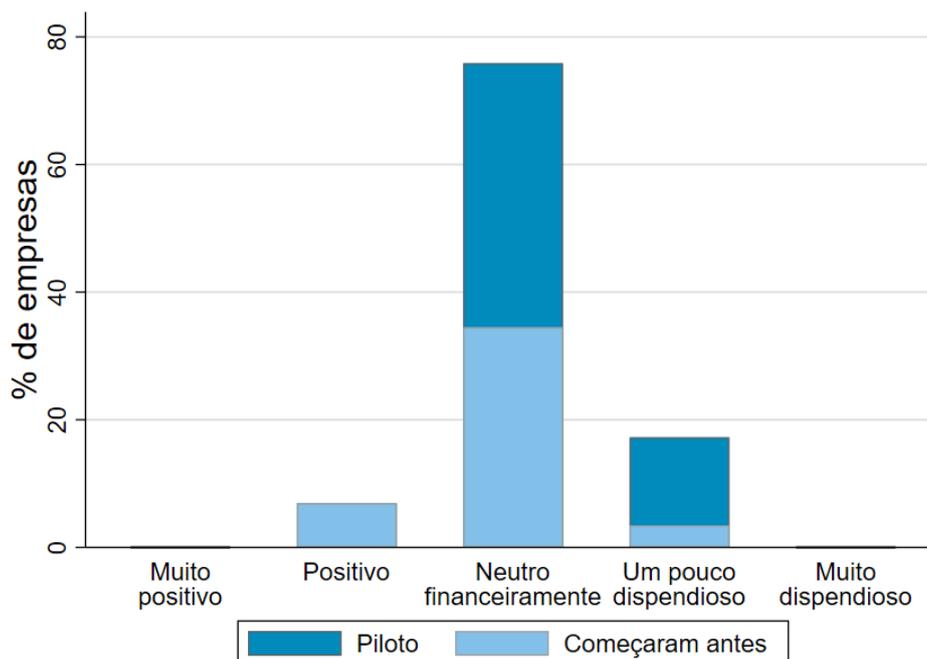
Figura 2.17: Custos e poupanças financeiras com o projeto



Nota: Dados das 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores

Alternativamente, no inquérito final aos administradores das empresas, colocámos uma série de questões sobre a sua avaliação de aspetos financeiros (Figura 2.16). Durante o ano de 2023, comparativamente ao ano anterior, mais de 80% das empresas registaram um aumento das receitas e 70% viram os lucros aumentar. Em média, as receitas aumentaram em 14% e os lucros em 12%. É importante salientar que estes dados não indicam que os lucros aumentaram devido à implementação da semana de quatro dias, mas sugerem que a adoção da mesma não está associada a um desempenho negativo nas receitas ou nos lucros.

Conforme demonstra a Figura 2.17, no que diz respeito aos custos do projeto, apenas uma organização - uma creche - teve que contratar mais trabalhadoras para implementar a semana de quatro dias (no seu caso, uma trabalhadora em 22, consulte o caso de estudo). Todas as outras não relataram nenhum custo significativo, além das horas de coordenação, preparação, implementação e avaliação pelos recursos humanos, e ocasionalmente a aquisição de software ou formação em gestão de tempo, que já estavam incluídos nos gastos previstos.

Figura 2.18: Avaliação financeira do projeto

Nota: Dados das 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores

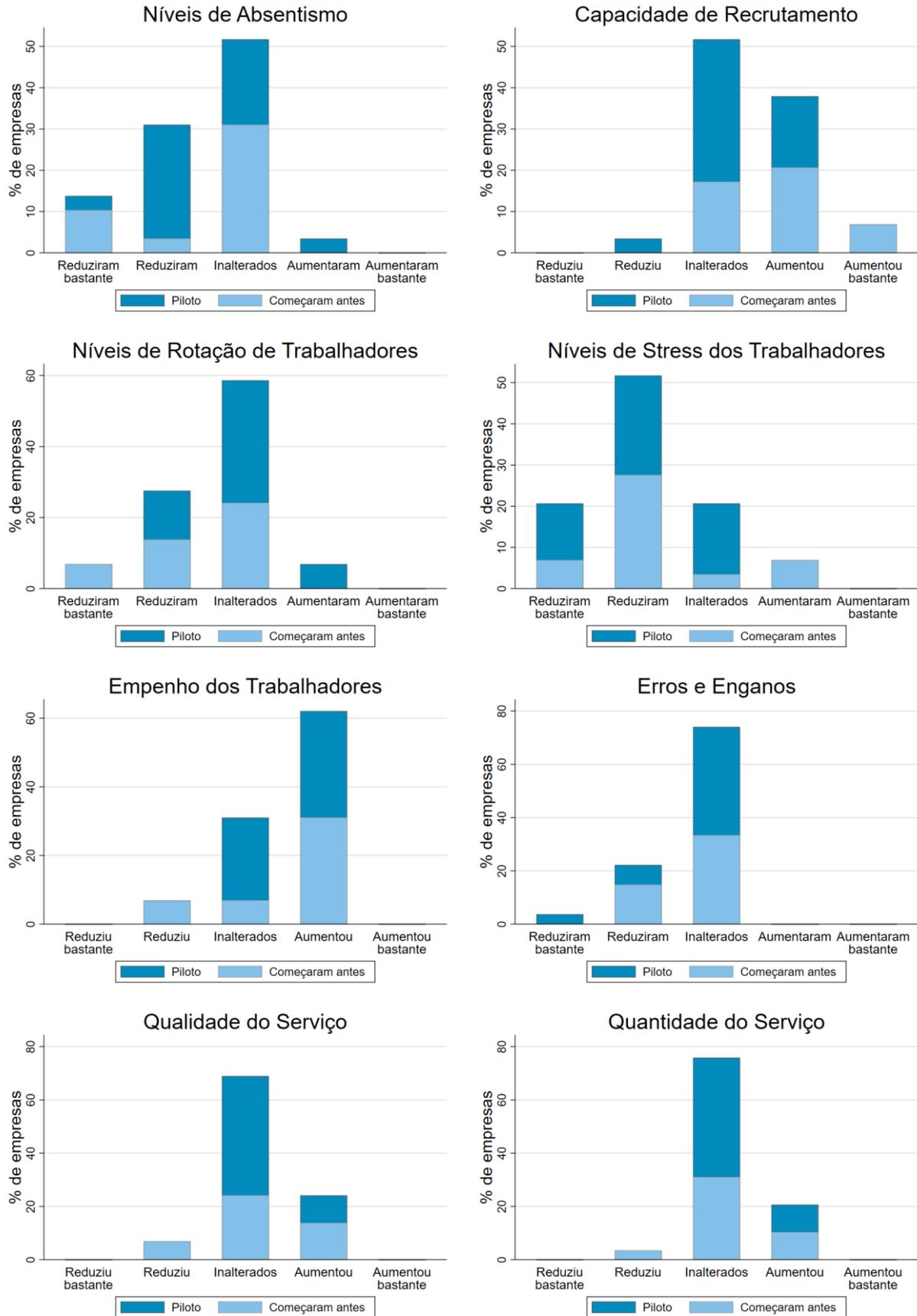
Quanto às poupanças, 60% dos gestores não identificaram economias significativas. Entre os restantes, uma percentagem maior apontou uma redução nos gastos com consumíveis, como água, eletricidade, café ou mesmo papel (resultante da digitalização de processos). Algumas empresas mencionaram economias devido à redução do absentismo e das horas extraordinárias. Por último, algumas suspenderam outros benefícios existentes, como aulas de *pilates* ou a atribuição de passes de transporte público.

Ao realizar a avaliação financeira do projeto (Figura 2.18), 75% dos gestores consideraram-na neutra do ponto de vista financeiro. Nenhuma empresa a considerou muito dispendiosa, 17% consideraram-na um pouco dispendiosa, e 7% considerou-a vantajosa. Estes resultados confirmam que, na grande maioria das empresas, é possível testar a semana de quatro dias sem elevados custos adicionais.

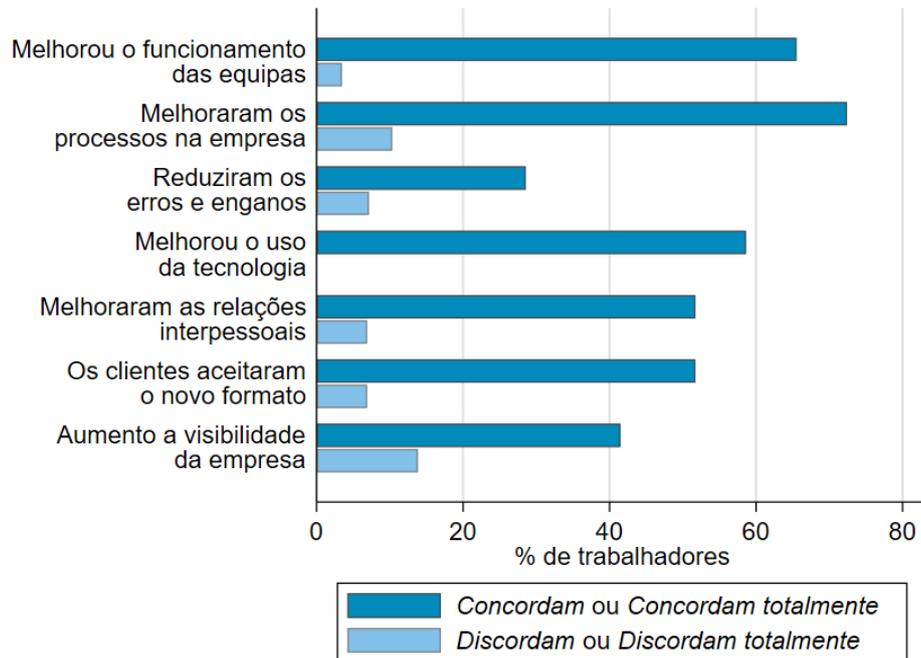
No que diz respeito aos impactos operacionais, as empresas verificaram resultados positivos da semana de quatro dias, como evidenciado pelas Figuras 2.19 e 2.20. Naturalmente, os desafios enfrentados pelas empresas são diversos e variam de acordo com o setor e as circunstâncias específicas de cada uma. As empresas têm diferentes preocupações e, como nem todas recolheram dados quantitativos sobre todos os elementos, não conseguimos fazer uma comparação quantitativa rigorosa. Em alternativa, pedimos aos administradores, se a semana de quatro dias levou a um aumento ou redução de diferentes dimensões operacionais.

Em relação ao nível de absentismo, verificou-se uma redução em cerca de 45% das empresas. A capacidade de recrutamento aumentou em quase metade das empresas, enquanto os níveis de rotação de trabalhadores diminuíram em 30% das empresas. Estes efeitos parecem ser mais pronunciados nas empresas que iniciaram o teste da semana de quatro dias há mais tempo.

Figura 2.19: Impacto operacional da semana de quatro dias



Nota: Dados das 31 empresas que responderam ao questionário final aos administradores

Figura 2.20: Melhorias operacionais

Nota: Dados das 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores

Três em cada quatro gestores identificaram uma redução nos níveis de stress entre os trabalhadores, quase 60% afirmam que o compromisso dos trabalhadores aumentou, e 20% indicam uma redução de erros e lapsos. Cerca de 75% dos gestores afirmam que a qualidade e quantidade de serviço produzido permaneceram inalteradas, sendo menos de 5% aqueles que relatam uma diminuição.

Pedimos também aos gestores para classificarem uma série de efeitos da semana de quatro dias, numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*). A Figura 2.20 mostra a percentagem de gestores que *concorda* ou *concorda totalmente*, comparada com a percentagem que *discorda* ou *discorda totalmente*. A maioria dos gestores concorda que a semana de quatro dias melhorou o funcionamento das equipas, os processos na empresa e o uso de tecnologia, havendo poucos que discordam. Também uma maioria concorda que houve uma aceitação da semana de quatro dias por parte dos clientes, 40% relatam melhorias nas relações interpessoais na empresa, e 25% concordam que os erros e lapsos diminuíram.

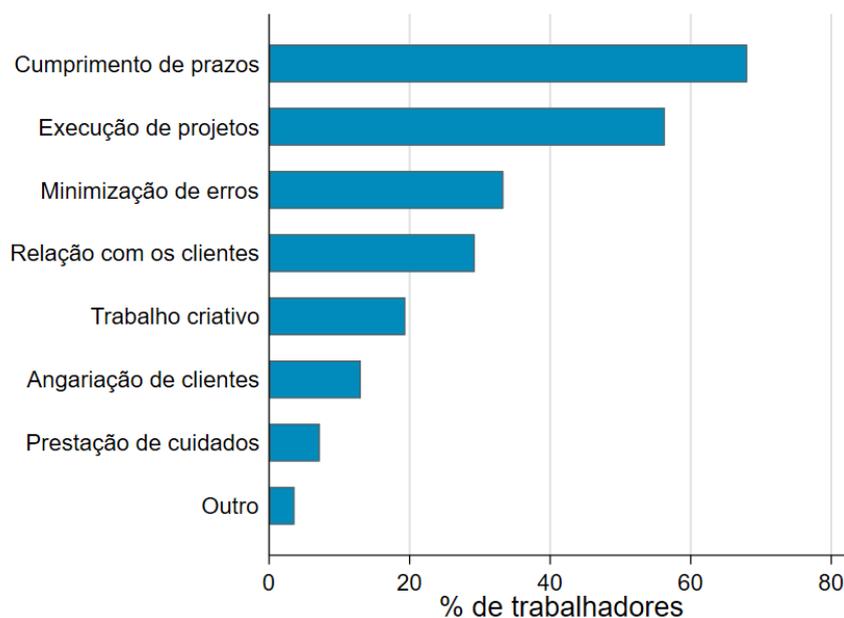
2.5 Perspetiva dos trabalhadores sobre o seu desempenho

Quisemos perceber se os trabalhadores partilhavam a perceção positiva dos administradores sobre os efeitos operacionais, bem como avaliar como a semana de quatro dias influenciou a visão dos trabalhadores sobre a empresa. Esta dimensão é crucial no contexto da relação laboral. Começámos 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 em definir as métricas de produtividade para a avaliação do projeto. A razão é a de 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 2.21 revela que mais de 60% dos trabalhadores destas empresas define o cumprimento de prazos e a execução de projetos, como os indicadores de desempenho mais adequados.

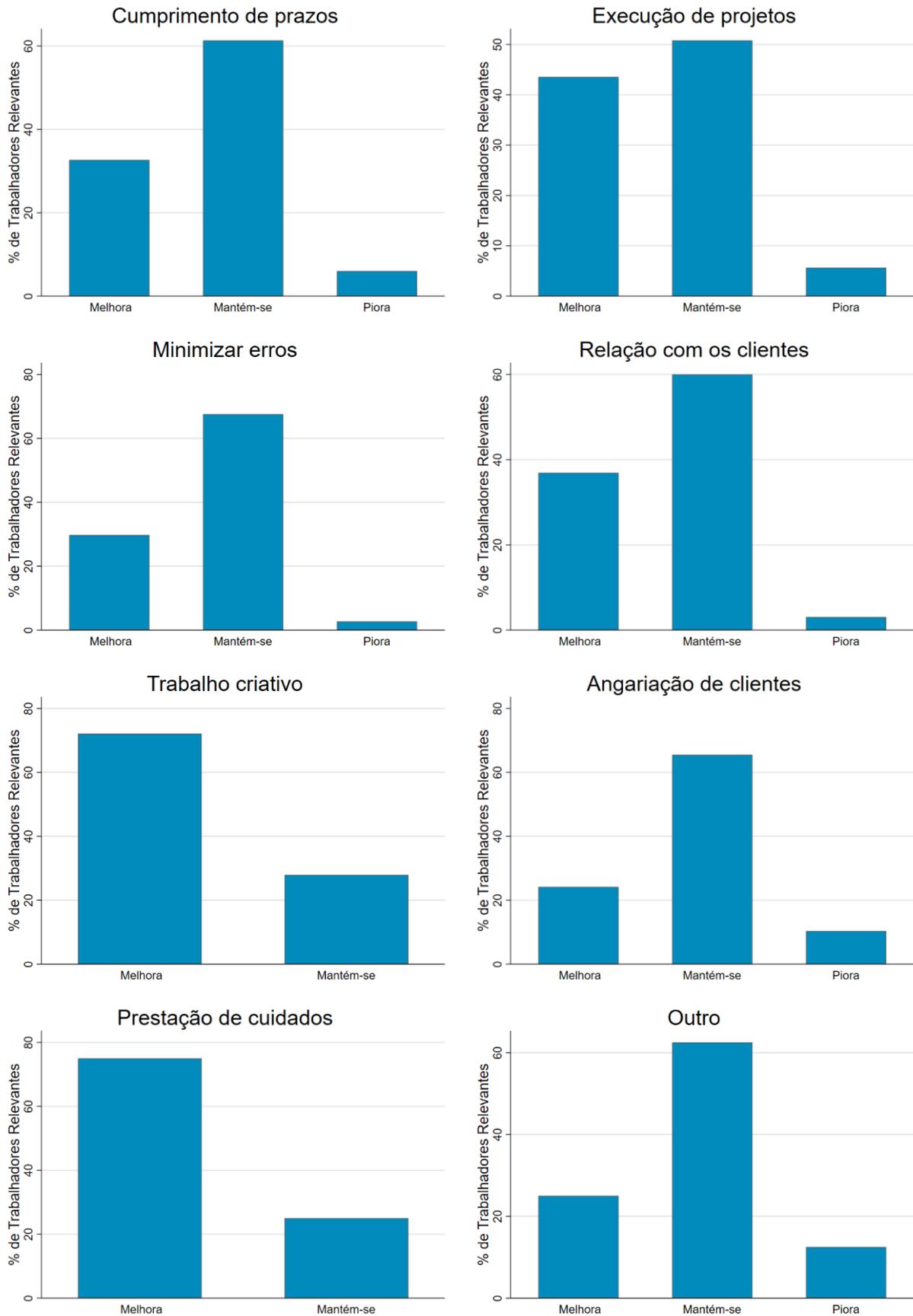
Pedimos aos trabalhadores para avaliarem o impacto da semana de quatro dias em cada um dos indicadores de desempenho que consideravam relevantes no contexto do seu trabalho (Figura 2.22). Os trabalhadores, claramente, consideram que a semana de quatro dias impactou positivamente o seu desempenho. Por volta de 40% afirma que melhorou o cumprimento de prazos, a execução de projetos, e a relação com os clientes existentes. As categorias com um maior impacto positivo foram o trabalho criativo com 70% dos trabalhadores a considerar que o seu desempenho melhorou, e na prestação de cuidados onde quase 80% dos trabalhadores 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 2.21: Que dimensões melhor caracterizam a forma como se pode medir o seu desempenho?



Nota: Dados dos 222 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 2.22: De que forma considera que a redução da semana de trabalho tem tido impacto na sua capacidade de...

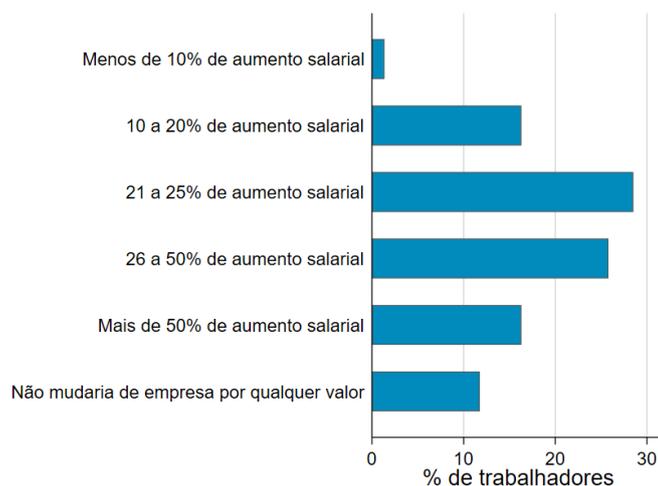


Nota: Dados dos 222 trabalhadores das empresas participantes no piloto aos seis meses.

O último aspeto que pretendemos 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. Neste caso hipotético, 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 2.23). De salientar o facto de que cerca de 82% 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 12% dos trabalhadores não sairia por qualquer valor. Quase 30% exigiria aumentos de 20% a 25% e um quarto dos trabalhadores exigiria 25 a 50%. Estes resultados são importantes indicadores do valor monetário que os trabalhadores atribuem à semana de quatro dias, e de como reduzem a probabilidade de saírem da empresa.

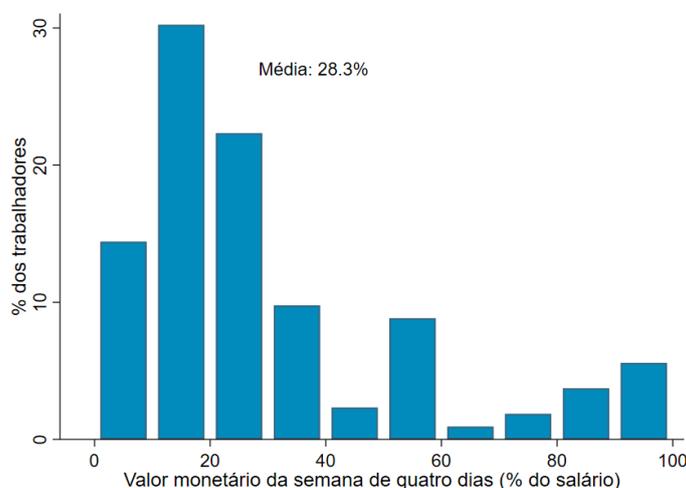
Numa outra pergunta, perguntámos diretamente qual o valor que os trabalhadores atribuem à semana de quatro dias, em percentagem do salário (Figura 2.24). A média é uma valorização de 29% do salário. Este valor é uma referência importante para as empresas, juntamente com o impacto financeiro e operacional da semana de quatro dias.

Figura 2.23: Aumento de salário necessário para sair da empresa para um trabalho com uma semana de cinco dias



Nota: Dados dos 222 trabalhadores das empresas participantes no piloto aos seis meses.

Figura 2.24: Valor monetário da semana de quatro dias (% do salário)



Nota: Dados dos 222 trabalhadores das empresas participantes no piloto aos seis meses.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de Trabalhadores sobre Mudanças no Trabalho

“Houve melhorias na adoção da semana de 4 dias. Acaba por dar uma maior disposição em cumprir objetivos pelo facto de se poder ter mais um dia para recuperar energias. Não trouxe qualquer tipo de impacto negativo na empresa ou deficit no trabalho de cada elemento. Pelo contrário, promove uma maior disposição para os desafios do dia a dia no trabalho.”

“O projeto foi um desafio não apenas pelo sentido de cumprimento em orçamento, mas sobretudo na rentabilização e gestão de tempo de trabalho onde se ressalva que o sentimento de pertença a um grupo de trabalho é crucial para a execução com sucesso em qualquer processo. O empenho da equipa e as suas relações foram cruciais para o cumprimento e execução do previsto no dia-a-dia de trabalho, foram ponderadas paragens estratégias de refeições em local comum para dinamizar sinergias, modelo de espelho de trabalho para não se sentirem as ausências, gestão de prioridades nos processos em que estavam envolvidos quer pelo potencial do cliente, volume e retorno financeiro, gestão do horário e metodologia de inscrições na agência, orientação diária para dificuldades sentidas e ajuste *in loco* sempre que necessário. As dificuldades foram vistas como desafios e estratégias novas de atuação, foi o sensibilizar os clientes para as ausências e dinamizar os contatos com outros intermediários, foi descentralizar a atividade de recrutamento por negócio por recrutador para um sentido mais abrangente o que permitiu dotar os mesmos de novas valências. Assim resumindo foi um desafio aceite, que nos permitiu verificar novas práticas de trabalho, novas potencialidades de cada elemento e nos permitiu crescer enquanto pessoas e profissionais.”

“Agradeço a oportunidade de participar neste Projeto. Ter mais dias livres aumenta a qualidade de vida e o bem-estar. A realizar o meu trabalho tive de reduzir o tempo de pausas e responder mais prontamente, mas compensa o benefício de ter mais um dia livre.”

“Tive que aumentar ritmo de trabalho, mas também porque existiu um acréscimo de trabalho na função. O meu departamento suprimiu o dia de teletrabalho na semana que tinha 4 dias o que não permitiu reduzir despesas de deslocação.”

“Sentir menos ansiedade e mais motivação para realização de tarefas.”

“Reorganizei a minha forma de trabalhar, de modo a despender menos tempo em tarefas que não acrescentavam valor. Desta forma, consegui cumprir com os objetivos das minhas funções.”

“Sinto-me muito satisfeita pelo facto da empresa em que trabalho estar a participar num projeto pioneiro que, acredito, venha a ser uma realidade no futuro. em termos pessoais, sinto muito menos pressão e cansaço psicológico. Nos dias em que estou a trabalhar sinto que estou mais focada e mais produtiva. As principais mudanças na forma de trabalhar foi focar-me no que realmente é importante, rever prioridades e delegar funções nas pessoas certas.”

“O que mais ganhei com este programa foi a metodologia do trabalho do que propriamente a redução horária. Técnicas para reduzir o tempo de reuniões, *timeboxing* de tarefas, etc. foram essenciais para aumentar a minha produtividade e existirem menos tarefas esquecidas ‘na pilha’ das coisas menos urgentes.”

“A participação no projeto motivou uma mudança de comportamentos, sobretudo no que toca a forma de trabalhar, de acordo com as boas práticas que nos foram indicadas pela *4 Day Week Global*.”

“Houve uma tentativa em mudar a forma de trabalhar, mas que pode não ser adequada a todos os departamentos/pessoas pelo que houve tendência a não ser respeitada. A maior dificuldade é sem dúvida mudar mentalidades. Se conseguirmos fazer isso também vamos conseguir perceber que com adaptações e compromisso é possível!”

“Eu gostei muito do projeto, sinto que mudou a minha vida para melhor, a adaptação foi boa porque todas ajudamos para isso.”

“A empresa adaptou-se bem, genericamente. Foi necessária uma maior capacidade de organização e previsão dos trabalhos, mas creio que é bastante positivo que isso se faça. Penso que se trata de um modelo de trabalho que suscita melhor produtividade do trabalhador.”

“A semana de 4 dias é, para mim, fator crítico na escolha de empresa em que quero trabalhar. É importante para mim poder equilibrar bom trabalho com tempo livre, sendo este balanço muito melhor na semana de 4 dias.”

“Tive que adaptar a minha forma de trabalhar para conseguir cumprir os mesmos objetivos, adaptar o meu foco e alguns dias trabalhar algum tempo a mais para compensar. No geral foi uma boa experiência gratificante que me trouxe mais qualidade de vida.”

“A adaptação na empresa foi bastante diferente de departamento para departamento devido às suas exigências específicas. A adaptação também é diferente de pessoa para pessoa, há quem considere o projeto uma mais valia a nível pessoal e usufruem dos dias livres mas que se comprometem a não deixar impactar negativamente o seu trabalho, há pessoas que não conseguem usufruir para não prejudicar/atrasar o trabalho porque não conseguiram adaptar ou precisaram de estar presentes por diferentes motivos e há quem tome como direito adquirido não se preocupando com o impacto nem em se adaptar.”

“Adaptação foi tranquila; Não senti nenhuma alteração na forma de trabalhar; Não senti dificuldades, mas sim a preocupação acrescida de nunca deixar trabalho por fazer para os colegas, durante a minha ausência.”

“Houve mudanças na forma de trabalhar e a minha empresa implementou um horário com períodos de foco. O número de reuniões foi ligeiramente reduzido e a minha produtividade e capacidade de organização aumentaram.”

“A semana de 4 dias ajudou-me a ser uma pessoa mais eficaz e eficiente no trabalho, apesar de alguma dificuldade ao adotar os novos hábitos sinto-me agora mais feliz e a recompensa de um dia extra faz toda a diferença na minha vida fora do trabalho.”

“Na generalidade, estou a gostar muito deste modelo de trabalho (média de 36h/ semanais). Melhorou o registo e planeamento de tarefas, quer individualmente, quer em equipa. Pode ter criado algum distanciamento com colegas porque o planeamento mais eficaz também pode gerar mais autonomia e complementaridade na execução das tarefas. Vivo mais feliz com o meu tempo e com melhor organização, mas acho que ainda há aspetos a melhorar. Sinto que não se partilha boas práticas entre departamentos de forma contínua/ regular. Apenas se fez na fase inicial. E se calhar há pessoas a adaptar-se individualmente.”

“Gostaria de agradecer pelo projeto, pois conseguimos melhorar o desempenho em conjunto, tanto na vida profissional e pessoal. Adquirimos novas metodologias de trabalho otimizando o tempo em diversas situações. Acredito que não houve dificuldades da minha visão e sim mais pragmatismo nos projetos, espero que o projeto continue para 2024. Muito obrigado projeto piloto !!!!”

“Na nossa equipa foi super fácil implementar o modelo. Além da motivação inicial de fazer tudo correr bem, geriu-se muito bem a distribuição de trabalho para não se sequer notar o dia que não se trabalhava.”

“A empresa onde trabalho adaptou-se bem à semana de 4 dias. A meu ver, o trabalho está bem organizado e temos recursos suficientes que nos permitem desenvolver o trabalho de acordo com as expectativas. Ocorreram várias mudanças na forma como trabalhamos, nomeadamente ao nível da eficiência de execução das tarefas e da organização do trabalho. As maiores dificuldades foram a necessidade de mudança de mentalidade de algumas pessoas face às novas formas de trabalho implementadas.”

“Gostei de participar neste projeto. Consegui ter mais tempo para a minha família. A nível de trabalho consegui perceber que conseguia fazer o mesmo trabalho em menor tempo, conseguindo assim tirar mais partido do meu tempo livre.”

“Fácil adaptação, sem dificuldades, com mais tempo para gerir a vida pessoal. Muito bom projeto.”

“Gostei muito de participar no projeto por que me permitiu perceber que melhorando a organização e a gestão de tempo conseguia manter o meu desempenho inalterado trabalhando menos horas por mês. Passar a ter mais tempo para dedicar à família e amigos foi um bônus muito apreciado e valorizado.”

“Na empresa a adaptação e o esforço foi notório para que tudo corresse sempre bem e nada falhasse.”

“Relativamente às crianças da creche senti que sempre estiveram confortáveis e com bom nível de bem-estar, mesmo faltando uma das figuras de referência, tinham sempre a outra adulta da sala e rapidamente se habituaram, passando a fazer parte das figuras de referência, a auxiliar polivalente.”

“A minha empresa adaptou-se muito bem e arranjou facilmente estratégias para conseguirmos manter o projeto.”

“Em relação ao trabalho...as crianças da sala adaptaram-se lindamente, tudo fluiu muito bem (rotinas, novos projetos...). Não senti nenhuma alteração no ambiente nem na forma de trabalhar. Tudo se fez, com tranquilidade sem se fazer sentir a rotação de pessoas na sala.”

“Foi muito bom ver a minha equipa muito contente e satisfeita com a semana de quatro dias! A satisfação era palpável e notou-se menos cansaço e faltas!”

“A adaptação da empresa foi muito boa. Não presenciei nenhuma dificuldade, pelo contrário, só vi benefícios.”

“Gostei muito de participar neste projeto. Saber que tinha mais dias livres para fazer o que me apetecia fez com que me sentisse ligeiramente mais motivada na execução do meu trabalho. Penso que é necessário haver alguma mudança de mentalidade urgente no que diz respeito às horas de trabalho semanal. Tenho receio que a empresa onde trabalho não continue com esta modalidade. Parabéns pela iniciativa e pelo ‘empurrão’ que deram a muitas empresas para que se tornassem pioneiras neste projeto.”

“A minha participação no projeto foi positiva, consegui usufruir de quase todos os dias previstos para descansar e fazer outras coisas com mais tempo e com calma. Penso que consegui fazer com que a diminuição dos dias de trabalho não impactasse de forma negativa a minha performance no trabalho.”

“Muito agradecida por ter tido a oportunidade de participar neste projeto; ter mais dias livres é muito bom dado que me permitiu ter mais tempo para a minha vida pessoal, embora para cumprir objetivos tivesse de trabalhar algum tempo extra; houve mudanças na forma de trabalhar na empresa que foram gradualmente sendo adotadas; não foi imediato mas parece-me que as pessoas se foram adaptando.”

“Para mim esta experiência foi bastante benéfica uma vez que me permitiu, por um lado, ter mais tempo de qualidade para a família e, por outro, regressar ao trabalho com maior foco uma vez que o dia extra me permitiu descansar mais logo as minhas capacidades estão melhoradas relativamente a um fim de semana normal. É óbvio que nem tudo é fácil, pois dar resposta ao trabalho em tempo útil requer uma capacidade de orientação e definição de prioridades que nem sempre é fácil de conseguir, mas com a continuidade acredito que vai melhorando. No geral acredito que o piloto tenha sido benéfico tanto para trabalhadores como para entidades patronais.”

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/colegas 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.”

“Uma das minhas preocupações (que nunca aconteceu) era se por acaso um dia ficasse doente ou tivesse um dos meus filhos doentes e faltar ao trabalho. Sabia que nesse dia as minhas colegas iriam ter trabalho a dobrar e talvez não houvesse pessoa extra para as ajudar.”

“Quanto a mim, senti dificuldade em fazer eu a semana de quatro dias e como parte da coordenação senti que por vezes tinha mais trabalho para coordenar os horários e as trocas de horários. Mas mesmo isso foi tranquilo!”

“Trabalhando principalmente com prestadores de serviços/manutenção externos que não têm o mesmo modelo de horário (4 dias semanais) torna-se extremamente difícil conciliar e agendar trabalhos.”

“Depois de um período conturbado que não me permitiu tirar o devido valor desta modalidade horária, nos últimos dois meses tenho conseguido sentir o valor de ter mais tempo de descanso. Como tenho o dia fixo de sexta-feira para descanso adicional, sinto no domingo que descansei verdadeiramente, algo que não acontecia antes. Noto, porém, que a desvantagem de ter menos um dia ocorre sobretudo quando o nosso trabalho depende de prazos. Menos 7 horas semanais fazem a diferença, e acabo por dispersar este tempo que trabalho. Isso faz com que tenha trabalhado mais horas seguidas por dia do que anteriormente (por opção). Mas este ‘esforço adicional’ tende a ser mais que compensado pelo descanso adicional.”

“Sinto maior cansaço no fim de cada dia de trabalho, mas o dia livre é muito compensador. Permite-me ter tempo para mim e para os meus interesses, permite-me ser mais criativa, ponto que valorizo muito, e fazer as tarefas familiares e domésticas com mais calma. Noto, no entanto, que nos últimos meses, em algumas semanas, não me tem sido possível usufruir do dia livre sem alguns constrangimentos laborais - uma reunião que tem de ser mesmo naquele dia, preparação ou resposta a alguma questão que não consegui ver nos 4 dias de trabalho, etc. Sinto-me privilegiada por poder participar neste projeto piloto, considero que a forma de organização do trabalho - em 5 dias, com horários rígidos e muitas horas seguidas - deveria ser revista, a bem da saúde das pessoas e do planeta. Penso que a empresa se adaptou muito bem a este modelo, contribuindo para tal, também, a eliminação de plataformas horárias fixas, a manutenção do regime híbrido de teletrabalho e a autorresponsabilização de cada trabalhador. As maiores dificuldades prendem-se com a articulação entre departamentos diferentes, que é um ponto a melhorar.”

“As maiores dificuldades continuam a ser a aplicação do novo conceito em períodos de maior volume de trabalho.”

“A conjugação de agendas entre a empresa e clientes é extremamente difícil, em particular, na área comercial, não existindo qualquer relação de confiança e cuja marcação de uma reunião é sistematicamente recusada, se o único dia disponível que nos colocam à disposição é o nosso dia livre, esses dias ‘livres’ deixam de o ser.”

“A maior dificuldade no meu caso particular, é gerir a interação com outras empresas do Grupo a que pertencemos e que muitas vezes reserva reuniões de projetos intra-grupo para o dia de 6ª feira, que é normalmente o meu dia livre. A gestão dos restantes dias de trabalho teve necessariamente de mudar, sendo muito visível os ganhos de tempo que se conseguem quando nos focamos no que é realmente importante em cada momento, sem distrações.

“Apenas usufruí de 6 dias de livres, no contexto deste projeto, pelo que não senti um impacto significativo na minha vida pessoal. Caso o projeto seja implementado de forma definitiva, e admitindo que poderei usufruir dele da mesma forma que os colaboradores de outros departamentos, espero que me seja possível utilizar os dias extra para descansar. Para já não houve mudanças na forma de trabalhar e a maior dificuldade foi encontrar dias com número suficiente de colaboradores, de forma a que fosse possível usufruir das folgas extra.”

“Gostei da experiência na participação deste projeto o qual me ajudou a repensar a organização diária do meu trabalho. O difícil foi consolidar a minha ausência durante o dia de folga devido a pertencer a uma área operacional. Quando estou ausente, se não resolver os problemas por telefone é inevitável pedir a ajuda aos colegas que não folgam nesse dia.”

“A maior dificuldade foi a conciliação dos períodos de férias com S4D em contexto de equipa. O projeto revelou-se positivo quanto à melhoria da resiliência e capacidade criativa no trabalho.”

“As maiores dificuldades prendem-se com o cumprimento de prazos e aumento da pressão.”

“Algumas dificuldades devido a contactos de outros colegas não inseridos no programa.”

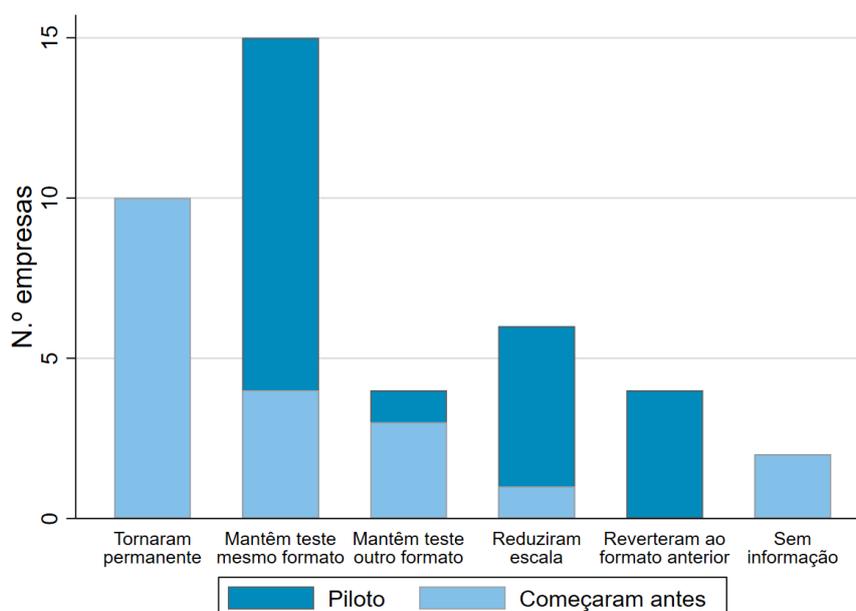
2.6 Decisão final e avaliação

Em março de 2023, entrámos em contato com as empresas para conhecer as suas decisões, algumas por meio de um questionário final aos administradores (obtivemos 33 respostas), complementado por contactos telefónicos (Figura 2.25). Entre as 21 empresas participantes no piloto, mais de metade optou por estender o teste. Apenas quatro empresas decidiram voltar à semana de cinco dias. Outras cinco empresas optaram por reduzir a escala da semana de quatro dias. Duas mantiveram a redução para 36 horas, mas coordenaram dando a sexta-feira à tarde livre. Uma organização que testou a semana de quatro dias está agora a experimentar uma quinzena de nove dias. Duas outras empresas vão reduzir a semana de trabalho apenas durante os meses de verão, de junho a agosto.

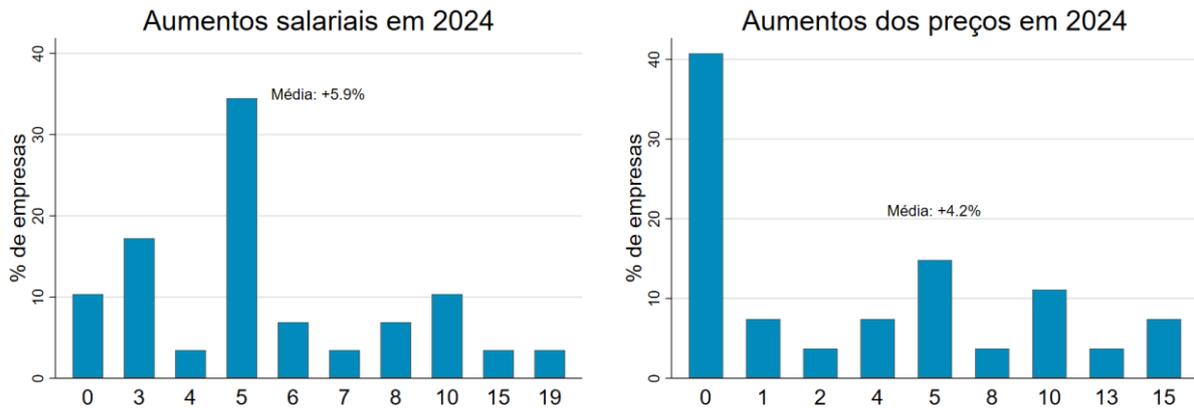
As empresas que iniciaram o teste antes de junho estavam numa fase mais avançada e quase todas tiveram a oportunidade de testar a redução da semana de trabalho por mais um ano. Metade já considera o novo formato como permanente, e seis mantêm o teste no mesmo ou em outro formato. Uma empresa que começou por testar uma semana de quatro dias com as sextas-feiras livres, agora realiza uma reunião de equipa na sexta-feira de manhã a cada duas semanas. Não tivemos confirmação de três empresas. O que explica a reversão de algumas empresas? Entre as empresas participantes no piloto que fizeram duas ou mais mudanças de processos, apenas 8% das empresas reverteram à semana de cinco dias. Por outro lado, entre as empresas que não fizeram mudanças ou fizeram apenas uma mudança, 38% voltaram para trás. O sucesso da semana de quatro dias, depende crucialmente no empenho na reorganização do trabalho.

Para compreender o processo de tomada de decisão e como se relaciona com outras decisões estratégicas da empresa, questionamos sobre os aumentos salariais e de preços estabelecidos (Figura 2.26). Em média, verificou-se um aumento salarial de 5.9% e um aumento de preços de 4.2%. Mais de 60% das empresas também expressaram a intenção de contratar mais trabalhadores em 2024 (Figura 2.27). Quando questionadas se levaram em consideração a semana de quatro dias nessas decisões, dois terços afirmaram que sim, total ou parcialmente.

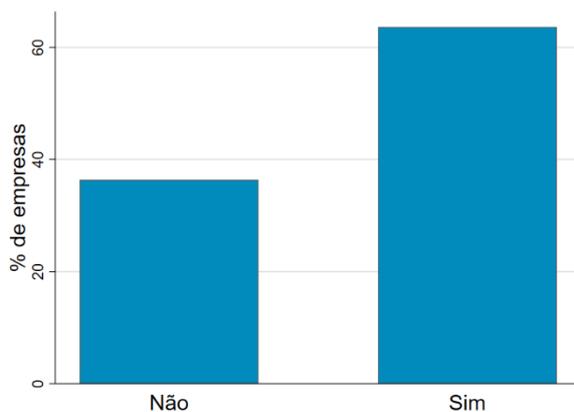
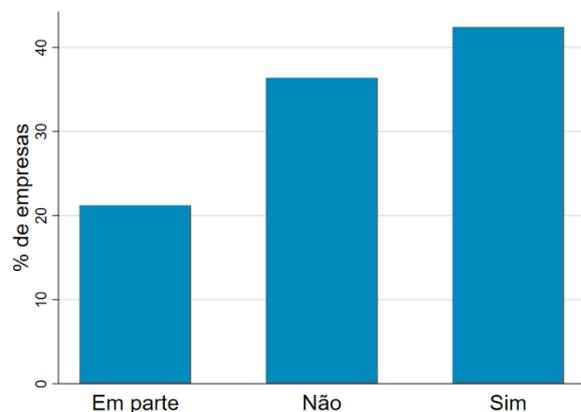
Figura 2.25: Decisão das empresas após o teste



Nota: Dados das 41 empresas participantes no estudo.

Figura 2.26: Qual o aumento de salários e preços em 2024?

Nota: Dados para 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores.

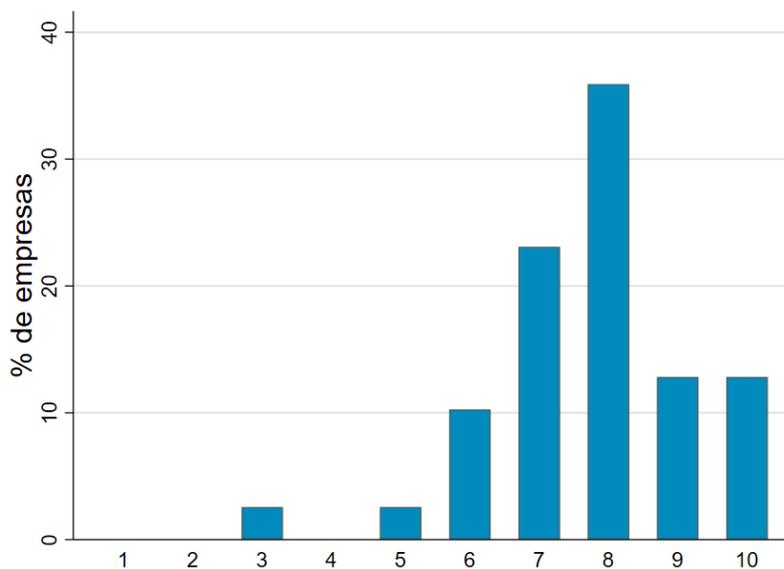
Figura 2.27: Vão contratar mais trabalhadores em 2024?**Figura 2.28: Nas decisões para 2024 levaram em conta a decisão da semana de 4 dias?**

Nota: Dados para 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores.

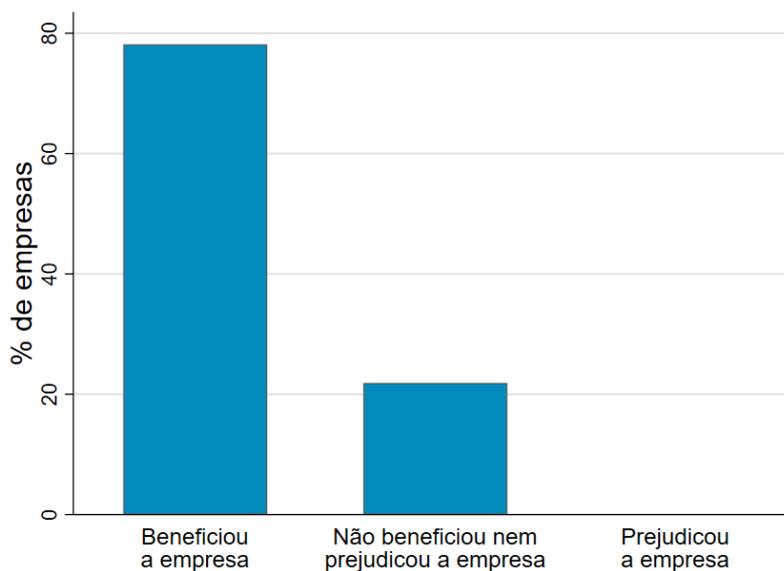
Aos três meses do teste, a avaliação das equipas responsáveis pelo projeto sobre a semana de quatro dias foi bastante positiva. Em 39 respostas a um inquérito intermédio, 37 empresas avaliaram entre 6 e 10 (Figura 2.29), com uma média de 7.7. A avaliação era mais positiva entre as empresas que começaram o teste antes de junho (8.1), do que entre as participantes no piloto (7.4). Esta diferença é natural, dado que entre as empresas que começaram antes de junho, muitas já tinham iniciado o teste há mais de um ano e já tinham adotado o novo formato permanentemente.

Apenas duas empresas expressaram uma avaliação negativa da redução horária. Numa dessas empresas, participante no piloto, “apesar dos colaboradores estarem motivados e quererem apresentar propostas de melhoria e métricas para avaliar o desempenho, os gestores (intermédios) nunca permitiram a apresentação por parte dos colaboradores nem dos responsáveis do projeto”, o que na prática significou que não foram efetuadas mudanças na organização.

Já aos seis meses, em paralelo com a decisão final dos administradores, perguntámos se a experiência da semana de quatro dias beneficiou ou prejudicou a empresa. Quase 80% dos administradores consideraram que a empresa tinha beneficiado, enquanto os restantes consideraram que não beneficiou nem prejudicou a empresa. Nenhum administrador considerou que a experiência tenha prejudicado a empresa.

Figura 2.29: Avaliação da experiência ao fim de 3 meses (de 1 a 10)?

Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Figura 2.30: Avaliação da experiência ao fim de 6 meses

Nota: Dados para 33 empresas que responderam ao questionário final aos administradores.

Na última secção desta parte do relatório apresentamos dez exemplos de empresas que experimentaram a semana de quatro dias em diferentes formatos. Estes casos de estudo, foram elaborados, de forma independente por membros da equipa de investigação multidisciplinar da Universidade do Porto, liderada pela Doutora Sofia Cruz e pela Doutora Ana Isabel Couto e composta por outros seis investigadores e vários alunos de mestrado. Os investigadores fizeram entrevistas qualitativas com responsáveis de várias empresas sobre o processo de implementação. Os autores de cada caso de estudo estão devidamente identificados.

2.7 Casos de estudo

Caminhos da Infância

Sofia Cruz, Martha Hoth

Caracterização da organização: a Caminhos da Infância é uma Instituição Particular de Solidariedade Social com uma equipa de 22 pessoas, que desempenham funções na associação e na creche. A sua missão primordial é a prevenção dos maus tratos na infância e a promoção da parentalidade positiva.

Formato da redução horária: antes do piloto as educadoras e as auxiliares de infância trabalhavam respetivamente 35 e 37 horas semanais, e as auxiliares de cozinha e serviços gerais 40 horas semanais. Com a implementação da semana de 4 dias, as primeiras começaram a trabalhar mais meia hora por dia (30h semanais) com a exceção de duas funcionárias que não aceitaram o acréscimo de meia hora e preferiram manter as 7h diárias, sendo que de três em três semana fazem uma semana de cinco dias com um dia de 6 horas acumuladas nessas três semanas em causa). As segundas ficaram com menos um dia de trabalho por semana (30 semanais). As últimas diminuíram um dia por semana e meia hora por dia (30h semanais). A gestão dos dias de folga e das horas de trabalho foi cuidadosamente planeada para garantir que o rácio adulto-criança fosse mantido, considerando-se também as necessidades individuais das profissionais. A comunicação com os pais também foi uma prioridade durante todo o processo. Neste âmbito, uma empresa de comunicação foi contratada para auxiliar na elaboração de mensagens claras e informativas sobre as mudanças no horário de trabalho e seu impacto nas atividades diárias da creche.

Motivação para a redução horária: a preocupação com o bem-estar das trabalhadoras e a promoção de um ambiente de trabalho saudável constituíram as principais motivações para a implementação da semana de quatro dias.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: houve alguma resistência inicial por parte de algumas educadoras em relação ao aumento da carga horária diária. Surgiu também a dificuldade em manter uma comunicação aberta e consistente entre todas as pessoas da equipa, que resultou em atrasos na disseminação de informações importantes e na resolução de problemas. Outro desafio enfrentado consistiu na necessidade de contratar uma trabalhadora adicional para cobrir as horas reduzidas.

Futuro horário de trabalho na organização: ainda não foi tomada uma decisão definitiva em relação à continuidade da medida implementada desde janeiro, que consiste na adoção de uma semana de 4 dias de quinze em quinze dias.

Crioestaminal

Celso Pais, Sofia Cruz

Caracterização da organização: a Crioestaminal dedica-se à criopreservação de células estaminais (área do banco de tecidos e células) e desenvolve também atividade de investigação e desenvolvimento que levou à criação de uma unidade de fabrico de medicamentos a partir dessas células. Possui 65 trabalhadores/as, que em termos hierárquicos, se distribuem pela administração, direção de departamento e gestão operacional de área.

Formato da redução horária: durante o piloto a empresa reduziu o horário de 40 para 36 horas semanais, com um dia livre a cada duas semanas.

Motivação para a redução horária: a preocupação com o desgaste das equipas a nível da sua saúde mental constituiu a principal motivação para a implementação da semana de quatro dias na empresa.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: houve dificuldade na aceitação do novo horário por parte das equipas e também pelo facto de ter sido iniciado no período de férias de Verão, levando a maiores obstáculos na organização das equipas, de modo a assegurar as tarefas.

Houve igualmente objeções levantadas pelos/as diretores/as e pelos/as gestores/as operacionais, que afirmaram que o novo horário não iria ser possível, devido ao tamanho reduzido das equipas.

Acrescenta-se, ainda, a existência de receios face à mudança, que se traduziram em alguma resistência. Esses receios estão relacionados com a sensação dos/as trabalhadores/as em serem vistos como um excedente, devido ao facto de não trabalharem todas as 40 horas do horário. E também a perceção de que não estando a trabalhar no dia de folga, o/a trabalhador/a pensa que é uma pessoa desnecessária à empresa, e a ideia de que vai ter de trabalhar mais nos outros dias para compensar o dia em que não trabalhou.

Futuro horário de trabalho na organização: a administração decidiu pela manutenção das 36 horas, em média, por semana. Passará a haver um ajustamento do número de dias de férias, ou seja, os/as trabalhadores/as enquadrados/as na redução de horário semanal terão 22 dias de férias. Há, porém, 10 pessoas que trabalham no laboratório de criopreservação, que se encontram fora do esquema das 36 horas semanais e, por isso, desfrutaram de 25 dias de férias.

Onya Health

Sofia Cruz, Beatriz Freitas

Caracterização da organização: a Onya Health é uma agência portuguesa de marketing e comunicação no setor da saúde, localizada em Braga e que conta com 8 trabalhadores/as. Aposta na criatividade em cada projeto que desenvolve e é com base nela que realiza diariamente o seu trabalho. Atua nas áreas de estratégia, design, produção, copy & conteúdo, relações públicas e assessoria mediática e planeamento de eventos.

Formato da redução horária: antes do projeto piloto o trabalho estava organizado em 40 horas semanais, durante 5 dias por semana, sendo o horário flexível (havendo apenas obrigatoriedade de cumprimento dos horários na presença em reuniões). Antes da participação no projeto, experimentaram a redução dos horários de trabalho no verão de 2022 (entre julho e setembro) após um período exigente de trabalho, dando a sexta-feira à tarde a todas as pessoas e encerrando a empresa. Com a implementação do projeto piloto, foi decidida, com a participação de todos/as os/as trabalhadores/as, a adoção de um regime 100% remoto, horário fixo das 9h às 18h e a redução para as 36h semanais, com folga à sexta-feira a cada 15 dias.

Motivação para a redução horária: a principal motivação para a participação da Onya Health no projeto piloto prendeu-se com a crescente valorização e preocupação com o bem-estar dos/as trabalhadores/as e com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/ familiar. O feedback positivo acerca do teste que tinham realizado no verão de 2022, levou a empresa a apostar de uma forma mais estruturada na redução dos tempos de trabalho, tendo por esse motivo recorrido ao projeto piloto.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: não foram detetadas grandes dificuldades no processo de implementação da redução horária, no entanto tornou-se necessário redesenhar alguns processos no dia a dia de trabalho, nomeadamente no que toca às reuniões, às comunicações entre a equipa e às tecnologias utilizadas. Realizou-se um planeamento quinzenal para tempo de foco e feedback e foram criadas regras para o seu cumprimento. Os deadlines internos foram redefinidos para a empresa conseguir manter o cumprimento dos deadlines externos, sem que os mesmos tivessem que ser prorrogados.

Futuro horário de trabalho na organização: a redução horária na Onya mantém-se, no entanto após o projeto piloto a empresa decidiu criar equipas espelho, por forma a evitar o encerramento a cada 15 dias à sexta-feira e garantir que consegue dar resposta a eventuais pedidos urgentes que possam surgir.

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES

Rita Madeira, Carla Juliana Torres

Caracterização da organização: a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) é uma organização do terceiro setor, com 33 trabalhadores/as e sede em Lisboa (mais dois trabalhadores com licença sem vencimento). Tem como principal objetivo desenvolver a economia social em Portugal, reconhecendo-o, promovendo-o, dinamizando-o e fortalecendo-o. A CASES é uma cooperativa de interesse público, que resulta de uma parceria entre o Estado e organizações da economia social.

Formato da redução horária: o trabalho na CASES estava organizado em 35 horas semanais, durante 5 dias por semana. Durante a participação no piloto, o horário de trabalho semanal foi reduzido para 32 horas, distribuídas por 4 dias. A redução ocorreu de forma facultativa, sendo que 1 dos/as 33 trabalhadores/as optou por continuar no regime anterior. A gestão dos dias de folga foi pensada de forma a permitir que a cooperativa funcionasse em pleno, deste modo foram criadas equipas espelho, em que um dos membros tinha folga à segunda-feira e o outro à sexta-feira.

Motivação para a redução horária: a motivação e o bem-estar dos/as trabalhadores/as, assim como a atratividade da organização em termos de retenção de recursos humanos constituíram as principais motivações da CASES para a redução horária. Para além disso, consideraram que, sendo uma organização do terceiro setor e de interesse público, tinham um dever acrescido de implementação desta e de outras medidas que fomentem o bem-estar, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesta linha, salientaram que já abraçavam a Agenda do Trabalho Digno.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: a primeira dificuldade prende-se com o tipo de organização: enquanto organização de interesse público, que resulta de uma parceria com o Estado, possuem características que a aproximam muito daquilo que são as organizações tipicamente públicas. Neste sentido, houve, nomeadamente, a necessidade de validar perante o Ministério do Trabalho a integração da cooperativa no piloto. Para além disto, consideram que a comunicação ficou menos fluida, exigindo melhor organização no que respeita ao registo de quem está (ou não) a trabalhar. A gestão da semana de 4 dias em períodos de férias também constitui um desafio.

Futuro horário de trabalho na organização: pretendem manter a redução horária implementada durante o projeto piloto, ainda que estejam dependentes do Ministério do Trabalho para tomar essa decisão. Há a possibilidade de não poderem manter o novo horário devido ao princípio da igualdade de tratamento da função pública, que exigiria uma implementação mais ampla nas várias instituições públicas.

Drivewiz Consultoria

Rita Madeira

Caracterização da organização: a Drivewiz Consultoria é uma empresa especializada em prestação de serviços de consultoria e de gestão empresarial, nomeadamente na área da contabilidade, segurança, fiscalização, gestão ambiental, recursos humanos e formação. Com sede em Loures e uma delegação na Madeira, contam com cerca de 50 funcionários/as. Prestam serviços variados a clientes de diversas áreas, fornecendo soluções integradas para fomentar a aquisição das ferramentas necessárias ao sucesso empresarial sustentável.

Formato da redução horária: durante o piloto, a empresa definiu uma redução horária parcial que abrangeu 15 trabalhadores/as. Estes/as passaram a trabalhar 9 dias num espaço de duas semanas, ou seja, tinham uma folga à sexta-feira a cada 15 dias. Foram definidos dois grupos com folgas em espelho. Os/as restantes funcionários/as da empresa mantiveram-se no horário dos cinco dias por semana, com 40 horas semanais.

Motivação para a redução horária: o principal objetivo e motivação para a redução horária passou pela vontade de recompensar os/as funcionários/as pelo seu trabalho. Sendo uma empresa relativamente pequena, não tinha capacidade de atribuir recompensas financeiras. Assim, optaram pela redução horária como uma medida de compensação em termos da melhoria da qualidade de vida dos/as funcionários/as.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: na Drivewizz Consultoria não foram detetadas grandes dificuldades de preparação nem de implementação da semana de 4 dias. Ainda assim, é de destacar alguma resistência à mudança por parte de uma pessoa em particular, bem como a necessidade de atentar constantemente à existência de dois grupos distintos (os/as trabalhadores/as que participaram no piloto e os/as que não participaram) no sentido de não se desenvolverem conflitos entre ambos.

Futuro horário de trabalho na organização: neste momento mantêm-se em fase de teste por mais meio ano. Em princípio vão manter a medida e até expandir a redução horária a outros/as trabalhadores/as, mas apenas tomarão a decisão após um ano completo de teste. O objetivo consiste em realizarem uma análise mais aprofundada relativamente ao funcionamento da medida e seus impactos em termos de produtividade.

18-25 Research Studio for Architectural Visualizations

Rita Madeira, José Soeiro, Sofia Cruz

Caracterização da organização: 18-25 é um ateliê de arquitetura e design localizado em Lisboa, que conta com 18 trabalhadores/as especializados/as na visualização e representação de projetos arquitetónicos. Parte do trabalho passa pela investigação em projetos inovadores que cruzam áreas como a arte e a tecnologia, e também investigação em metodologias de trabalho mais eficazes no âmbito da imagem, da computação gráfica ou da arquitetura. A constante adaptação às novas tecnologias é um aspeto chave no ateliê, que promove a formação contínua dos trabalhadores/as e tem como objetivo a otimização permanente dos processos e resultados laborais.

Formato da redução horária: o trabalho no ateliê 18-25 estava organizado em 40 horas semanais, durante 5 dias por semana. Durante a participação no projeto piloto, foram analisadas várias hipóteses para a redução do horário de trabalho. O ateliê 18-25 acabou por elaborar e aplicar o seu próprio modelo, que previa uma redução horária para 32 horas semanais (organizadas em 4 dias de trabalho) sempre que fosse possível organizar o trabalho nesse sentido; e, simultaneamente, a criação de uma bolsa de horas extra gerida pela equipa em situações excecionais e em caso de formação - masterclasses e workshops ao abrigo do projeto *Academy* da 18-25.

Motivação para a redução horária: a principal motivação para a participação do ateliê 18-25 no projeto piloto prende-se com a constante procura da empresa pela qualidade. A redução horária é entendida como uma forma de melhorar o ambiente de trabalho e garantir a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos/as trabalhadores/as. Além disso, associam a medida à formação dos/as trabalhadores/as, o que permite o desenvolvimento de competências para a melhoria da qualidade dos serviços que prestam.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: a definição do modelo de redução horária foi a principal dificuldade, uma vez que as modalidades implementadas pelas outras empresas do piloto não se aplicavam ao ateliê. Assim, foi necessário criar um formato específico à 18-25. No processo de implementação, surgiu uma dificuldade inicial em termos de alguma ansiedade por parte dos/as trabalhadores/as face à indefinição da sexta-feira como dia de trabalho ou de não trabalho. Em relação a esse aspeto, o ateliê considerou que a equipa devia planear e definir (com autonomia e flexibilidade), atempadamente, se era necessário trabalhar.

Futuro horário de trabalho na organização: a redução horária no ateliê 18-25 mantém-se, mas ainda está em fase experimental. Neste momento, prevê-se a manutenção do formato adotado no futuro.

Randtech Computing

Ana Isabel Couto, Rita Madeira

Caracterização da organização: a *Randtech Computing* é uma empresa de desenvolvimento de software, com sede no Porto. Fundada em 2015, dedica-se à criação de soluções tecnológicas para o mercado segurador, tanto a nível das seguradoras como para a distribuição (mediação e corretagem). Para além disso, fornece serviços de implementação e integração com outros sistemas, migração de dados, formação e consultoria tecnológica. Conta com 25 funcionários/as em Portugal e 2 em Angola.

Formato da redução horária: em 2022, a *Randtech Computing* introduziu, por iniciativa própria, a redução horária, estando, portanto, a funcionar em regime de semana de 4 dias desde então. Os/as trabalhadores/as podem usufruir de uma folga semanal, sem dia fixo, sendo que o agendamento está a cargo do/a próprio/a trabalhador/a para garantir maior flexibilidade. Essa flexibilidade já era uma preocupação da empresa: mesmo antes da redução horária, com as 40 horas de trabalho semanais, os trabalhadores/as podiam escolher a sua hora de entrada e de saída do trabalho.

Motivação para a redução horária: os principais motivos para adoção desta modalidade de organização do tempo de trabalho foram: (i) atenuar os níveis de cansaço percebidos entre os/as trabalhadores/as em virtude do aumento do número de clientes no ano transato (2021), esperando, desta forma, contribuir para o aumento dos níveis de satisfação e bem-estar dos/as trabalhadores/as; (ii) favorecer a conciliação trabalho, vida familiar e pessoal; (iii) dar um sinal explícito aos/as trabalhadores/as que a empresa se preocupa com eles/elas e com o seu bem-estar.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: não foram sentidas dificuldades na preparação e implementação da redução horária, existindo um sistema interno que permite a marcação do dia de folga pelo trabalhador/a, assegurando apenas que a empresa se mantém ativa 5 dias por semana. Consideram que a implementação foi mais fácil do que esperavam e muito bem sucedida: por um lado, todas as pessoas da empresa consideram que é uma ótima medida; por outro lado, os clientes e outras entidades externas não verificaram alterações no serviço da empresa.

Futuro horário de trabalho na organização: Face ao sucesso da iniciativa, tornaram a semana de 4 dias o formato permanente de organização do tempo de trabalho.

Lean Health

Sofia Cruz, Diana Tavares

Caracterização da organização: a *Lean Health* é uma empresa de consultoria focada no setor da saúde, sediada em Lisboa e com uma equipa de seis trabalhadores/as. O seu principal objetivo é promover a melhoria contínua dos processos na prestação de serviços de cuidados de saúde, com vista a aprimorar a experiência tanto dos utentes como dos profissionais que trabalham nas organizações de saúde.

Formato da redução horária: em 2022, a *Lean Health* introduziu, por iniciativa própria, a redução horária. Inicialmente, o horário de trabalho era de 40 horas semanais, distribuídas ao longo de 5 dias. A implementação de uma redução no horário semanal consistiu na redução para 36 horas, agora distribuídas em 4 dias, com cada dia de trabalho totalizando 9 horas e com sexta-feira como dia fixo de folga. Esta alteração foi aplicada a todos/as os/as trabalhadores/as da empresa.

Motivação para a redução horária: as motivações para a redução da jornada de trabalho foram inicialmente impulsionadas pela necessidade de a empresa se reinventar após o Covid-19, juntamente com a sua forte cultura de inovação. Além disso, uma das razões fundamentais foi a atração de novos talentos, o que poderia proporcionar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Além disso, foi valorizada a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: de um modo geral, a empresa não enfrentou grandes dificuldades, uma vez que o modelo foi desenvolvido em colaboração com os/as trabalhadores/as, o que permitiu antecipar as dificuldades e dúvidas existentes. No entanto, a dificuldade em não trabalhar às sextas-feiras ainda se fez sentir nos primeiros 2, 3 meses, tal como a dificuldade para os/as trabalhadores/a em distinguir entre o que era uma prioridade e uma urgência. Além disso, alguns/algumas trabalhadores/as manifestaram ansiedade e preocupação por não conseguirem completar toda a lista de tarefas até quinta-feira à tarde.

Futuro horário de trabalho na organização: a empresa pretende manter a redução da semana de trabalho. Todavia, neste momento pondera os prós e os contras em alternar entre ter folga às segundas-feiras ou às sextas-feiras. Esta abordagem permitiria que a empresa permanecesse aberta durante cinco dias por semana, enquanto os/as trabalhadores/as continuariam a ter apenas quatro dias de trabalho.

Listor

Sofia Cruz, Sara Rodrigues

Caracterização da organização: a *Listor* é uma empresa de importação e distribuição de pavimentos e revestimentos de parede sediada na Lourinhã. Integra 20 trabalhadores/as, afetos/as às áreas administrativa, logística, comercial e do marketing. O compromisso da *Listor* assenta no design dos seus produtos, na variedade dos mesmos e na satisfação do cliente, num quadro de inovação que faz com que se destaque das outras empresas do seu setor pela proatividade e procura constante de soluções inovadoras.

Formato da redução horária: em 2022, a *Listor* introduziu, por iniciativa própria, a redução horária. O trabalho na *Listor* estava organizado em 40 horas semanais, durante 5 dias por semana. Durante a participação no piloto o horário de trabalho semanal foi reduzido de 40 para 32 horas. A introdução da semana de quatro dias ocorreu de forma facultativa, isto é, os/as trabalhadores/as puderam escolher entre trabalhar menos um dia por semana ou receber um aumento salarial. Desta forma, das 20 pessoas que compõem a empresa, 9 passaram a trabalhar quatro dias por semana, 3 optaram por não aderir ao projeto e os/as 6 trabalhadores/as da área comercial e os 2 elementos da administração não foram contemplados no mesmo.

Motivação para a redução horária: a preocupação com o bem-estar dos/as trabalhadores/as constituiu a principal motivação para a implementação da semana de quatro dias na empresa. Assim, a administração tomou a iniciativa de atribuir aos /às trabalhadores/as um bónus sob a forma de redução da carga horária semanal, para que pudessem ter um dia a mais para descansar e para a família.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: a implementação na área logística foi a maior dificuldade, tendo em conta as especificidades das tarefas que lhes são correspondentes e as situações inesperadas de baixa que foram surgindo e levantaram constrangimentos sobretudo para quem ficou a colmatar essas ausências, obrigando a uma maior organização por parte dos/as trabalhadores/as, bem como a uma maior gestão do stress.

Futuro horário de trabalho na organização: a administração decidiu manter a redução horária e pondera alargá-la aos/às trabalhadores/as da área comercial.

Federação Europeia de Soldadura - EWF

José Soeiro, Ana Isabel Couto

Caracterização da organização: a *EWF* está sediada em Portugal, tem 28 trabalhadores/as e faz a gestão dos Sistemas Internacionais de Formação, Qualificação e Certificação de pessoas e empresas na área das tecnologias de ligação e fabrico aditivo. Coordena e participa em projetos Europeus de Formação e Investigação e Desenvolvimento nas áreas da fabricação industrial. Fundada em 1992, opera em 42 países, com a emissão de 40 a 80 mil diplomas e certificados por ano. O trabalho é híbrido, maioritariamente remoto, com os/as trabalhadores/as a estarem presencialmente na empresa apenas um ou dois dias por semana.

Formato da redução horária: em dezembro de 2022 foi introduzida a semana de 4 dias, inicialmente num piloto com duração de um ano. Operou-se uma redução do período normal de trabalho das 40 para as 32 horas, abrangendo todas as pessoas e incidindo na supressão do trabalho à sexta-feira. Para que os clientes não notassem diferença em termos da capacidade de resposta da empresa, apostou-se na melhoria da organização do trabalho e na digitalização. As novas pessoas da empresa laboram 5 dias durante um período de 6 meses a um ano para garantir uma melhor integração na empresa e nas atividades a desenvolver, (há atualmente duas nesta circunstância).

Motivação para a redução horária: as principais motivações foram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (dificultado pelo facto de os/as trabalhadores/as fazerem muitas viagens), a retenção de pessoas e a diminuição da rotatividade (que foi maior na pandemia), procurando aumentar os níveis de satisfação no trabalho. Foi uma decisão integrada num esforço para aumentar a eficiência, que incluiu a introdução de novas ferramentas de trabalho para fazer o mesmo trabalho em menos horas.

Principais dificuldades encontradas na preparação e implementação da redução horária: a primeira dificuldade prende-se com o facto de a empresa prestar serviços para outras organizações de todo o mundo que trabalham 5 dias e que comunicam com a EWF também à sexta-feira. A administração procura garantir que o serviço é prestado ao mesmo nível que antes. As situações mais críticas aconteceram com pedidos urgentes recebidos na quinta-feira ao fim do dia ou na sexta-feira. Assim, existe uma preocupação de responsabilizar os/as trabalhadores/as para que essas situações sejam atendidas, mesmo que isso implique trabalhar excecionalmente à sexta-feira. Houve também necessidade de rever os procedimentos para marcação de férias, contando as sextas-feiras para o efeito e garantindo trabalho à sexta-feira quando um feriado calha noutro dia útil dessa semana. Mantém-se o desafio de lidar com as desigualdades entre as pessoas no recurso ao trabalho excecional à sexta-feira, designadamente pelo não cumprimento dos prazos.

Futuro horário de trabalho na organização: o ano de 2023 foi concebido como um ano de adaptação e o de 2024 como de consolidação. A semana de 4 dias é para manter, encontrando-se em desenvolvimento indicadores de avaliação para cada área.

Parte 3: Trabalhadores

Nesta parte, começamos por caracterizar os trabalhadores envolvidos no projeto piloto. Em seguida, analisamos os efeitos nas horas de trabalho, saúde mental e física e conciliação entre trabalho e vida pessoal, comparando-os com um grupo de controlo de outras empresas que não reduziram a semana de trabalho. Por fim, analisamos em que atividades os trabalhadores usaram o seu tempo e identificamos quais os trabalhadores que mais valorizam a semana de quatro dias.

[3.1 Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto](#)

[3.2 Visão dos trabalhadores sobre as mudanças no trabalho](#)

[3.3 Efeitos na saúde mental e física e satisfação com a vida](#)

[3.4 Efeitos na conciliação entre trabalho, vida familiar e pessoal](#)

[3.5 Uso do tempo](#)

[3.6 Valor da semana de quatro dias](#)



3.1 Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto¹

Nesta secção apresentamos dados recolhidos através de inquéritos aplicados aos 332 trabalhadores das empresas participantes no piloto. O inquérito pré-piloto, aplicado em maio, contou com 283 respostas (taxa de resposta de 85,2%) e o inquérito realizado 3 meses após o início do estudo piloto (no início de setembro) contou com 203 respostas (taxa de resposta de 61,1%). O inquérito final foi conduzido no final de novembro e contou com 258 respostas (taxa de resposta de 77,7%). Todos os inquéritos eram anónimos e demoravam 20 a 25 minutos a preencher. Em cada um deles pedimos ao trabalhador para criar um código pessoal com uma estrutura definida que permitisse ligar a sua resposta entre os vários inquéritos. Temos uma amostra de 225 trabalhadores, para os quais temos a resposta inicial e final.

Para validar os resultados criámos um grupo de controlo de trabalhadores de 14 empresas que se interessaram inicialmente no projeto, mas não avançaram para a segunda fase. Como esperado, nestas empresas a taxa de resposta foi bastante inferior. Tivemos 160 respostas iniciais e 122 no inquérito aos seis meses, mas apenas 75 observações com as respostas aos dois inquéritos.

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.

A Figura 3.1 caracteriza demograficamente a amostra inicial de 283 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 maior representatividade de mulheres.

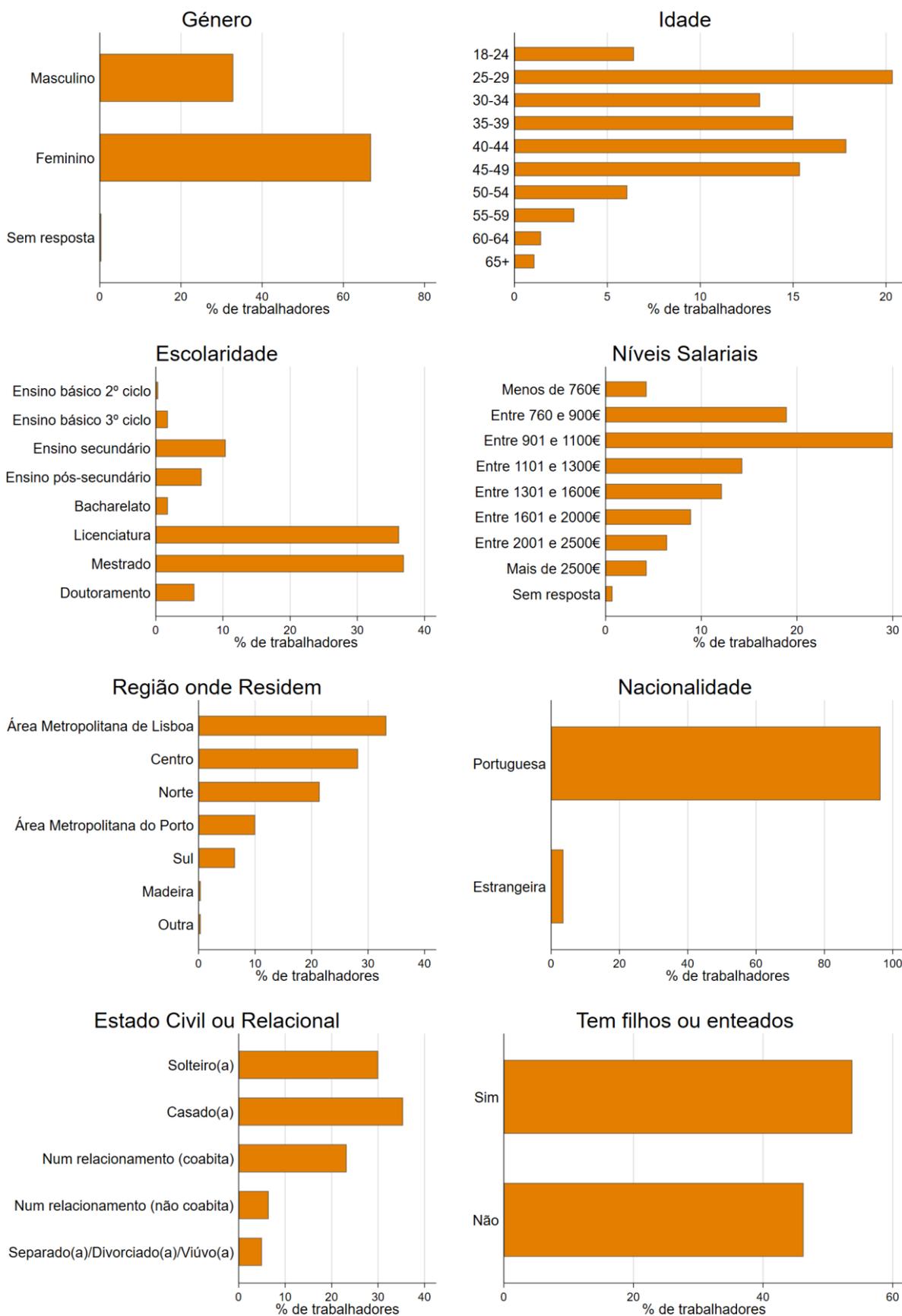
Nesta amostra existe uma maior proporção de trabalhadores do género feminino (67%), enquanto no país existe uma maioria (embora marginal) de trabalhadores do género masculino. Esta sobre representação corrobora a perceção que temos tido desde o início do projeto: de que a semana de quatro dias desperta 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 inicial representam 73%. A categoria mais frequente é a da faixa etária entre os 25 e os 29 anos, com um quinto dos trabalhadores, 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 metade 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, 33% residem na área metropolitana de Lisboa e 28% no centro do país, apesar do projeto piloto contar com diversas empresas na área metropolitana do Porto e na zona norte (31% dos trabalhadores). Mais de 58% dos trabalhadores é casado ou encontra-se num relacionamento onde coabita com o parceiro e 54% tem filhos ou enteados. A grande maioria dos inquiridos tem nacionalidade portuguesa (96%).

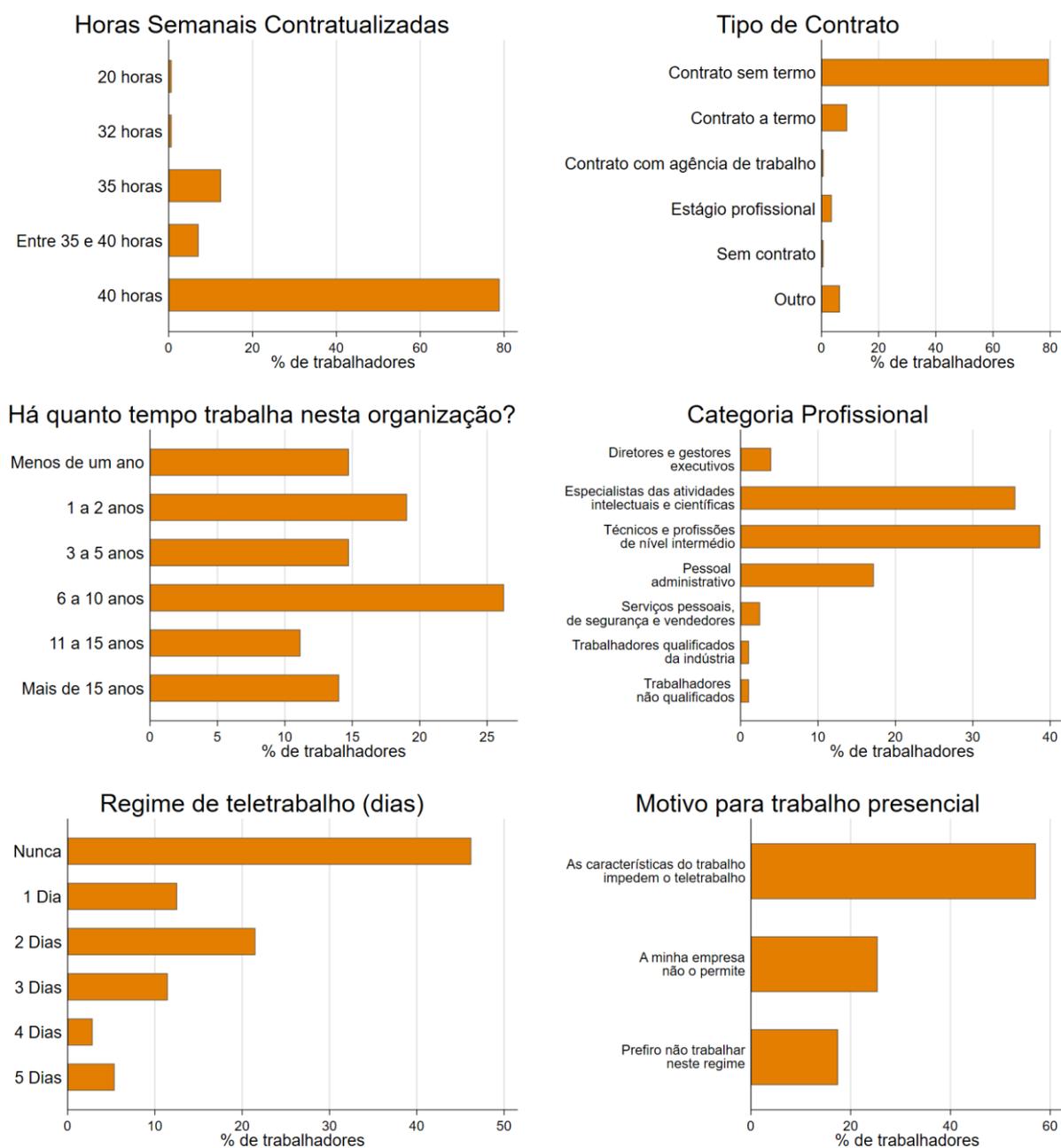
¹ As secções seguintes são baseadas em inquéritos desenvolvidos pela equipa de investigação em Boston College, que inclui Wen Fan, Guolin Gu, Orla Kelly, e a Professora Juliet Schor, traduzidos e adaptados pela equipa coordenadora.

Figura 3.1: Distribuição da amostra inicial de trabalhadores por...



Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes que responderam ao inquérito pré-piloto.

Figura 3.2: Distribuição da amostra de trabalhadores por ...



Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes que responderam ao inquérito pré-piloto.

A Figura 3.2 mostra a distribuição dos trabalhadores por características do emprego. A maioria dos trabalhadores tem contratos de trabalho de 40 horas semanais (79%), enquanto 13% têm um contrato de 35 horas. Estes números são consistentes com os dados fornecidos pelas empresas.

A percentagem de trabalhadores com um contrato sem termo é de 80%, 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 26% dos trabalhadores trabalha na empresa desde há 6 a 10 anos e mais de 25% 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,

54% dos trabalhadores tem a flexibilidade de poder trabalhar pelo menos um dia por semana em regime de teletrabalho. No caso dos 46% 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.

A Tabela 3.1 detalha a distribuição dos trabalhadores nas várias características e compara a distribuição com a amostra mais pequena de trabalhadores com os quais conseguimos unir longitudinalmente os inquéritos. Estas duas amostras são muito semelhantes a nível demográfico, o que demonstra que o atrito que se verificou (taxa de não resposta) não está imediatamente relacionado com características observáveis dos trabalhadores.

A tabela também compara a amostra com a amostra de trabalhadores do grupo de controlo. Focando-nos na amostra inicial (ao primeiro momento de recolha de dados), os trabalhadores do grupo de controlo também são mais jovens, com níveis de escolaridade mais elevados, e com uma maior representatividade de mulheres, relativamente à média nacional, mas esta diferença é menos acentuada do que a amostra dos participantes no piloto. No grupo de controlo, 38% são homens, 20% têm mais de 50 anos, e mais de 40% não têm o ensino superior. Entre os participantes no piloto, 33% são homens, 11% têm mais de 50 anos, e por volta de 20% não têm o ensino superior. O grupo de controlo tem uma menor percentagem de trabalhadores de Lisboa, uma maior percentagem de trabalhadores com contratos de 40 horas, e uma menor percentagem de trabalhadores que teletrabalha pelo menos um dia por semana.

Como as empresas no grupo de controlo não participavam no projeto, os questionários aplicados eram genéricos, sem referências à semana de quatro dias. Dada a sua dimensão (com o tempo de preenchimento entre 20 e 25 minutos), era normal uma menor taxa de resposta e um maior atrito entre o primeiro e segundo inquérito. Não conseguimos ligar quase 40% das respostas no inquérito aos seis meses ao inquérito pré-piloto. Assim, ficamos com 75 observações. Entre estas, a distribuição das características demográficas e relacionadas com a relação laboral é semelhante às do inquérito inicial.

Embora as empresas que fazem parte do grupo de controlo não tenham sido escolhidas aleatoriamente, o fato de se terem interessado pelo projeto-piloto e terem participado nas sessões de esclarecimento revela uma preocupação com os recursos humanos semelhante às empresas participantes no projeto. Muitas delas comentaram que estariam a implementar outras medidas para promover o bem-estar dos trabalhadores. Acreditamos que, do ponto de vista dos trabalhadores, não existe qualquer razão pela qual eles serão diferentes dos trabalhadores participantes no piloto, facto corroborado pela similitude das características sociodemográficas das amostras.

O grupo de controlo é importante também para controlar efeitos sazonais. O inquérito pré-piloto foi aplicado na primavera e o inquérito aos seis meses foi aplicado no final de novembro. Certamente, podem existir efeitos no bem-estar e na saúde mental que decorram da sazonalidade.

Nas Figuras 3.3-3.6 avaliamos outras características mais subjetivas relacionada com o trabalho. Estas figuras revelam a heterogeneidade da amostra, em termos de contextos de trabalho (Figura 3.3), autonomia na organização das horas de trabalho (Figura 3.4), o tipo de tarefas envolvidas (Figura 3.5) e os sentimentos dos trabalhadores em relação a diferentes dimensões do seu trabalho (Figura 3.6). Estas figuras também revelam que o grupo de controlo é relativamente semelhante. Talvez a única diferença significativa, é que 20% dos trabalhadores no grupo de controlo trabalham por turnos, enquanto nos participantes no piloto, os trabalhadores por turnos representam uma proporção marginal. Em relação aos sentimentos no trabalho, parecem ligeiramente piores no grupo de controlo, com uma menor satisfação em relação às condições de trabalho e uma proporção maior de trabalhadores que querem abandonar o emprego.

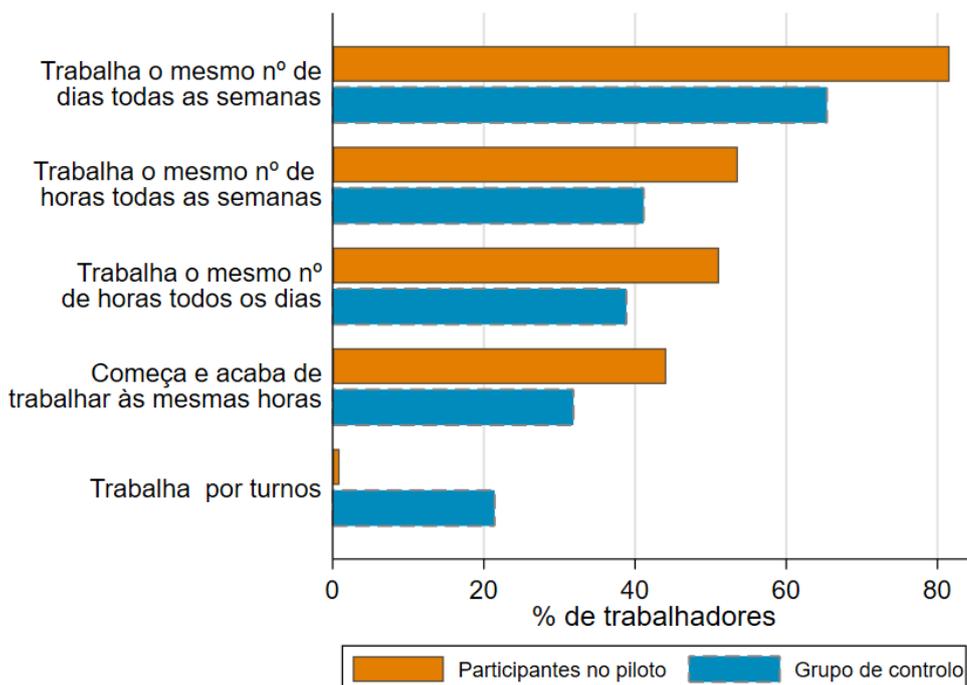
Tabela 3.1: Distribuição da amostra de trabalhadores por características

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Pré-piloto e aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Pré-piloto e aos 6 meses</u>
Observações	283	225	160	75
Género				
Masculino	32.97	31.70	37.74	38.67
Feminino	67.03	68.30	62.26	61.33
Idade				
18-24	6.43	6.22	6.92	6.67
25-29	20.36	20.00	18.87	16.00
30-34	13.21	14.67	13.84	16.00
35-39	15.00	16.44	16.35	14.67
40-44	17.86	17.33	14.47	10.67
45-49	15.36	15.11	8.81	14.67
50-54	6.07	6.22	8.18	12.00
55-59	3.21	2.22	6.92	9.33
60-64	1.43	0.89	3.14	0.00
65 ou mais anos	1.07	0.89	2.52	0.00
Escolaridade				
Ensino básico 1º ciclo	0.00	0.00	1.26	0.00
Ensino básico 2º ciclo	0.36	0.45	1.26	0.00
Ensino básico 3º ciclo	1.79	1.34	1.26	1.33
Ensino secundário	10.39	10.71	20.75	21.33
Ensino pós-secundário	6.81	7.14	13.21	12.00
Bacharelato	1.79	1.79	3.77	5.33
Licenciatura	36.2	36.61	45.28	48.00
Mestrado	36.92	36.16	11.95	12.00
Doutoramento	5.73	5.80	1.26	0.00
Região				
Grande Lisboa	33.21	35.11	21.38	24.00
Grande Porto	10.00	10.22	11.32	10.67
Centro	28.21	29.78	41.51	37.33
Norte	21.43	17.78	23.27	24.00
Sul	6.43	6.22	2.52	4.00
Outra	0.72	0.88	0.00	0.00
Nacionalidade				
Portuguesa	96.43	97.33	94.94	94.59
Outra	3.57	2.67	5.06	5.41
Estado civil				
Solteiro	30.00	31.11	30.19	34.67
Casado	35.36	34.22	37.11	41.33
Relacionamento (coabita)	23.21	24.00	21.38	14.67
Relacionamento. (não coabita)	6.43	6.22	2.52	1.33
Separado/Divorciado/Viúvo	5.00	4.44	8.81	8.00
Filhos ou enteados				
Com filhos ou enteados	53.76	52.68	55.35	53.33
Sem filhos ou enteados	46.24	47.32	44.65	46.67

Tabela 3.1: Distribuição da amostra de trabalhadores por características (cont.)

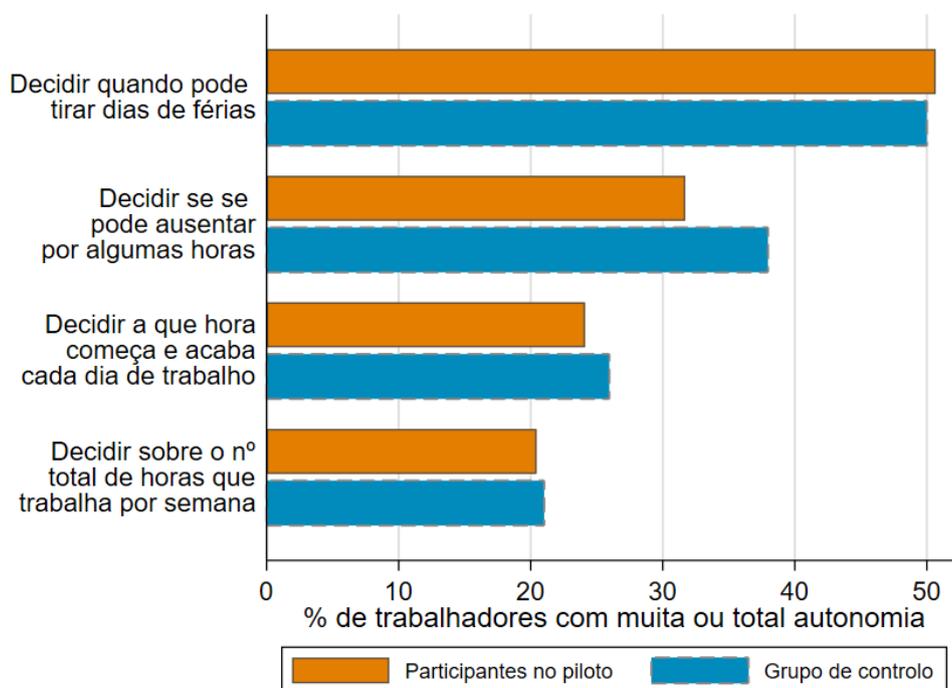
	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	Pré-piloto e aos 6 meses	Pré-piloto	Pré-piloto e aos 6 meses
Nível salarial				
Menos de 760€	4.32	3.59	6.29	5.33
Entre 760€ e 900€	19.06	17.49	24.53	22.67
Entre 901€ e 1100€	30.22	30.94	19.50	24.00
Entre 1101€ e 1300€	14.39	15.70	16.98	14.67
Entre 1301€ e 1600€	12.23	12.56	12.58	13.33
Entre 1601€ e 2000€	8.99	10.31	6.92	8.00
Entre 2001€ e 2500€	6.47	6.73	5.66	5.33
Mais de 2500€	4.32	2.69	7.55	6.67
Horas contratualizadas				
20 horas	0.71	0.00	7.01	2.66
32 horas	0.71	0.89	0.00	0.00
35 horas	12.5	13.39	1.91	0.00
Entre 35 e 40 horas	7.14	6.69	1.28	1.33
40 horas	78.93	79.03	89.81	96.00
Tipo de contrato				
Contrato sem termo	79.57	80.36	80.5	89.33
Contrato a termo	8.96	8.93	8.18	6.67
Contrato com agência externa	0.72	0.89	2.52	2.67
Estágio profissional	3.58	3.57	5.03	0.00
Sem contrato	0.72	5.80	0.63	0.00
Outro	6.45	0.45	3.14	1.33
Tempo na organização				
Menos de um ano	14.75	15.70	8.18	5.33
1 a 2 anos	19.06	17.04	19.50	16.00
3 a 5 anos	14.75	17.04	25.79	30.67
6 a 10 anos	26.26	27.35	21.38	21.33
11 a 15 anos	11.15	10.31	8.18	4.00
Mais de 15 anos	14.03	12.56	16.98	22.67
Categoria profissional				
Diretores e gestores executivos	3.94	4.02	2.58	2.70
Atividades intelectuais e científicas	35.48	34.82	30.97	22.97
Técnicos e profissões intermédias	38.71	40.63	30.97	28.38
Pessoal administrativo	17.20	16.07	22.58	31.08
Serviços pessoais e vendedores	2.51	2.23	7.10	9.46
Trab. qualificados da indústria	1.08	1.34	4.52	4.05
Trabalhadores não qualificados	1.08	0.89	1.29	1.35
Regime de teletrabalho				
5 dias	5.38	4.91	4.40	6.67
4 dias	2.87	3.13	6.92	9.33
3 dias	11.47	10.27	6.92	9.33
2 dias	21.51	25.45	5.66	4.00
1 dia	12.54	13.39	13.84	17.33
Nunca	46.24	42.86	62.26	53.33
Não é possível	26.42	26.73	55.13	48.00
Empregador não permite	11.74	10.14	6.49	5.33
Prefere não teletrabalhar	8.07	5.99	0.65	0.00

Figura 3.3: Contexto do trabalho

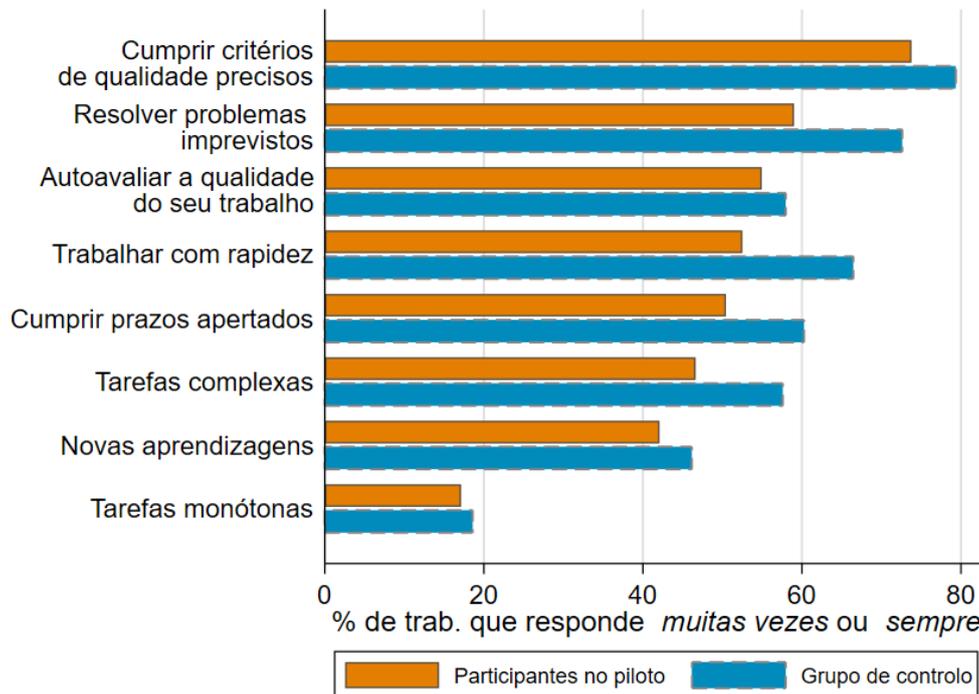


Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 160 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto.

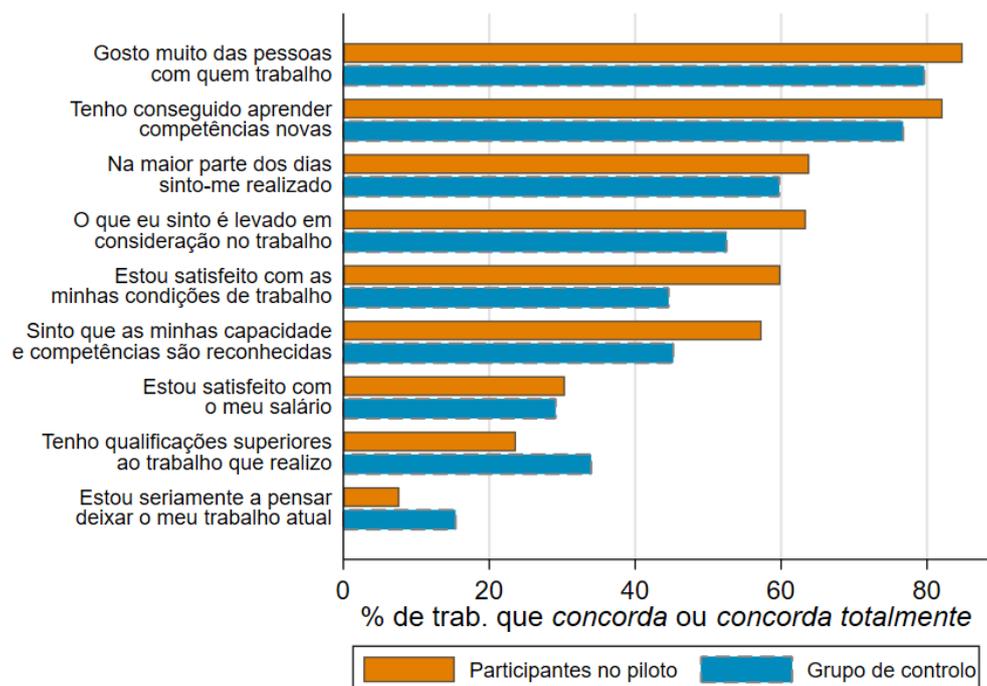
Figura 3.4: Autonomia no trabalho



Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 160 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto.

Figura 3.5: O trabalho envolve muitas vezes ou sempre:

Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 160 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto.

Figura 3.6: Sentimentos no trabalho

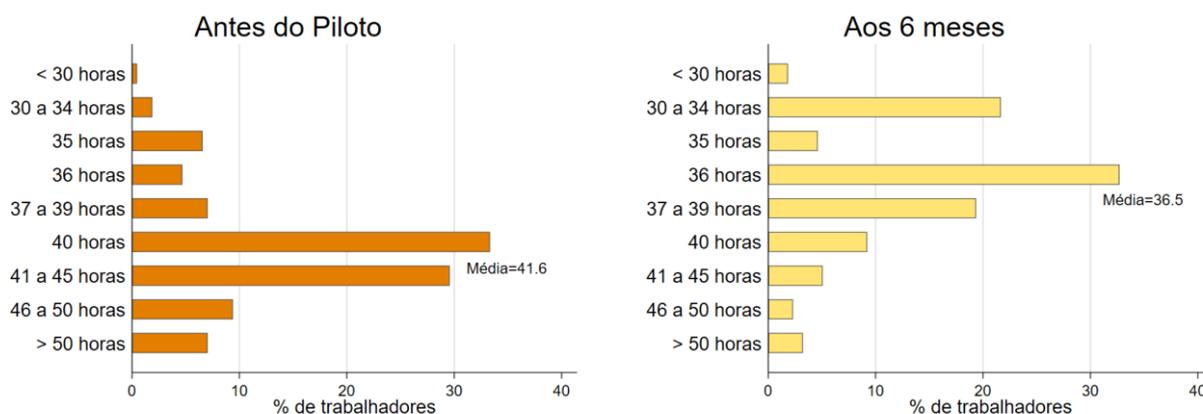
Nota: Dados dos 283 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 160 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto.

3.2 Visão dos trabalhadores sobre as mudanças no trabalho

De acordo com os dados do inquérito pré-piloto, corroborados pela informação das empresas, 80% dos trabalhadores têm contratos de trabalho de 40 horas semanais. No entanto, como sabemos, 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, mais de 45% dos trabalhadores indicava trabalhar mais horas semanais do que as 40 horas contratualizadas.

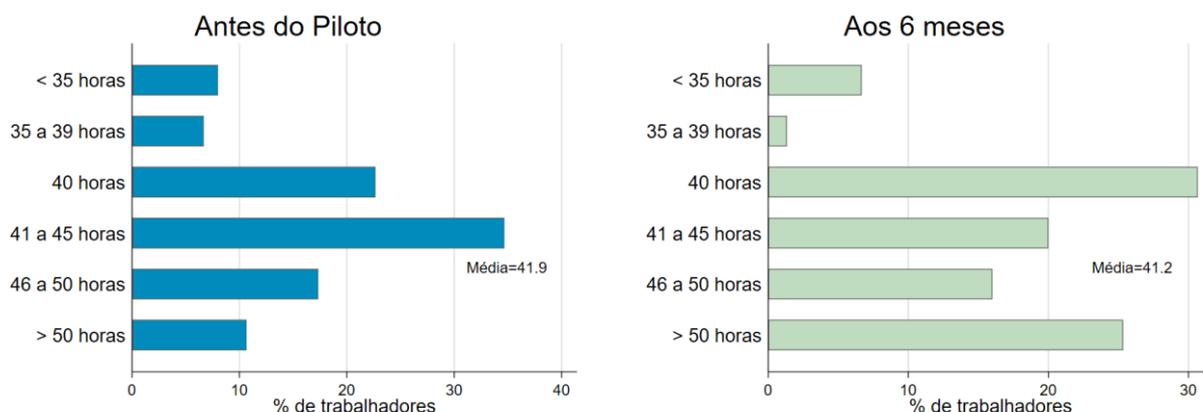
Como podemos ver ao comparar os dois gráficos na Figura 3.7, existiu uma redução efetiva das horas trabalhadas. Antes do projeto piloto, os trabalhadores reportavam um número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas de mais de 41 horas. Três meses após o início do teste, o número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas foi de 36.5 horas, uma redução de 12.1%, que coincide com a redução declarada pelas empresas de 12.3%. A percentagem de pessoas que trabalhava 40 ou mais horas diminuiu de 79% para 20%, uma redução muito significativa, que se

Figura 3.7: Horas efetivamente trabalhadas antes e durante o piloto



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. A diferença da média de horas efetivamente trabalhadas entre estas pessoas é estatisticamente significativa ($t=-12.4$, $p<.001$).

Figura 3.8: Horas efetivamente trabalhadas no grupo de controlo



Nota: Dados dos 75 trabalhadores das empresas no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. A diferença da média de horas efetivamente trabalhadas entre estas pessoas não é estatisticamente significativa ($t=-0.49$, $p<.625$).

Figura 3.9: Como descreve o processo?

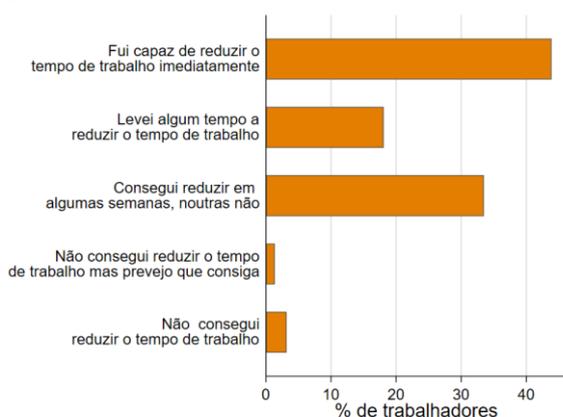
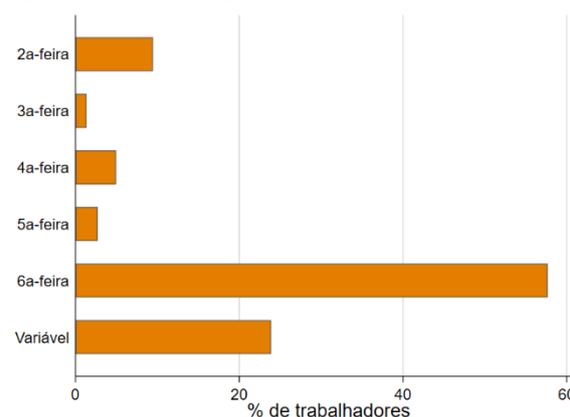


Figura 3.10: Em que dia é o dia livre?



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.11: Frequência do dia livre

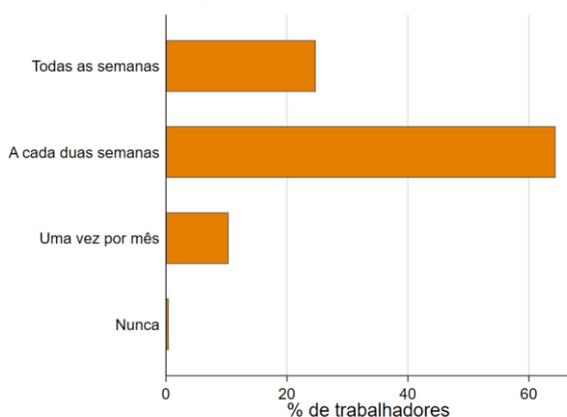
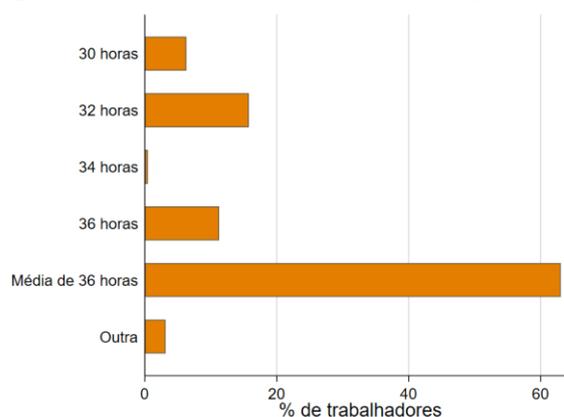


Figura 3.12: Horas estabelecidas no piloto



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

verificou logo aos três meses e se manteve ao longo do piloto. Ainda assim, 15% dos trabalhadores afirmaram trabalhar entre 37 e 39 horas e quase 5% ainda trabalha mais de 50 horas.

No grupo de controlo (Figura 3.8), naturalmente não se verificou nenhuma redução significativa do tempo de trabalho. A média de horas diminuiu de 41.9 para 41.2 horas semanais, enquanto que a percentagem de trabalhadores que trabalhava mais de 50 horas aumentou de 10% para 25%.

De acordo com a Figura 3.9, mais de 40% trabalhadores foram capazes de reduzir o tempo de trabalho imediatamente, mas essa experiência não foi unânime. Metade dos trabalhadores demorou algum tempo a reduzir o tempo de trabalho ou não conseguiu usufruir em todas as semanas. 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, mas no final apenas 5% dos trabalhadores não conseguiram usufruir do dia livre.

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. Os trabalhadores também confirmam os dados facultados pelas empresas em relação ao formato de implementação

Tabela 3.2: Frequência das horas extra e do absentismo

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>
Frequência de horas extra				
Diariamente	7.66	3.17	17.57	14.67
Várias vezes por semana	26.13	19.46	29.73	33.33
Várias vezes por mês	27.93	29.86	25.68	25.33
Nunca	38.29	47.51	27.03	26.67
Absentismo (no mês anterior)				
Nunca	96.43	91.40	97.33	89.19
Um a dois dias	2.68	6.79	1.33	5.41
Três a cinco dias	0.89	1.36	1.33	0.00
Seis a dez dias	0.00	0.45	0.00	1.35
Mais de dez dias	0.00	0.00	0.00	4.05

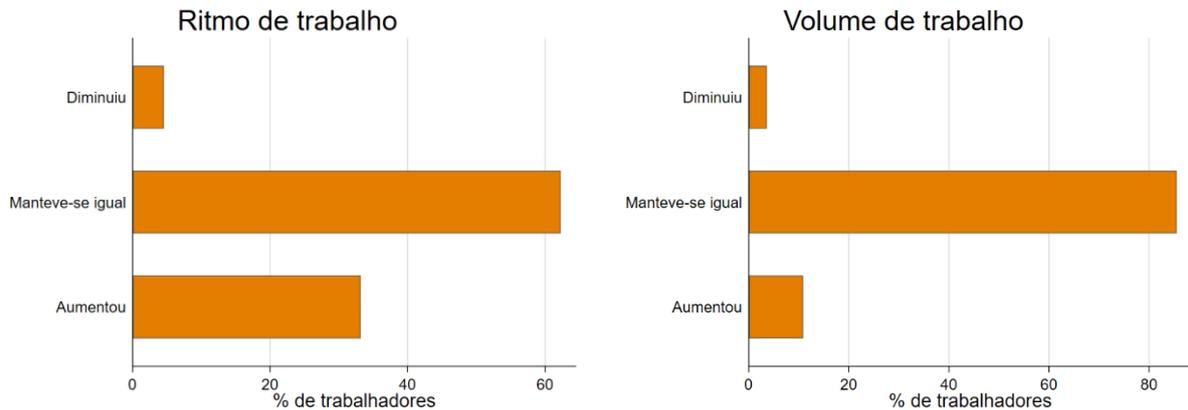
Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

da redução horária escolhido. Mais de 60% dos trabalhadores tiveram uma semana de quatro dias a cada duas semanas com uma média de 36 horas semanais. Quase 25% tinham todas as semanas, e mais de 10% tiveram uma vez por mês (Figura 3.11 e 3.12).

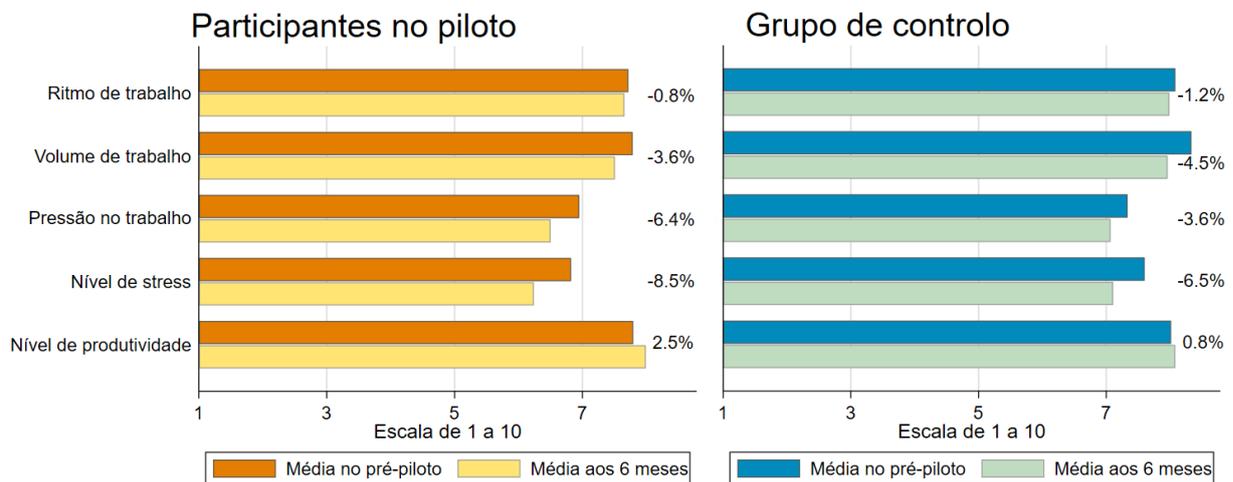
Embora apenas duas empresas participantes coordenem o dia livre à sexta-feira, na grande maioria dos casos (quase 60%) o dia livre foi a sexta-feira. Entre os restantes, metade tinha um dia livre variável e os restantes tinha o dia livre fixo num dos outros dias da semana. Entre os outros dias, segunda-feira é o mais comum (Figura 3.10).

A Tabela 3.2 detalha a frequência das horas extra e do absentismo. No que diz respeito às horas extraordinárias, esta é uma prática corrente nas empresas portuguesas. No entanto, a incidência das horas extraordinárias entre os participantes no piloto era mais baixa à partida. Enquanto 34% dos trabalhadores participantes no piloto fazia horas extraordinárias diariamente ou várias vezes por semana, esta percentagem era de 47% no grupo de controlo. Embora pudéssemos esperar que a incidência das horas extraordinárias aumentasse durante o teste da semana de quatro dias, tal não se verificou, antes pelo contrário. Passados seis meses, a proporção diminuiu para 23% entre os participantes no piloto, enquanto aumentou marginalmente no grupo de controlo para 48%. 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.

A Tabela 3.2 analisa as mudanças que ocorreram a nível do absentismo. Entre os participantes do piloto, o absentismo aumentou em 5 pontos percentuais. Antes do piloto apenas 3.6% dos participantes tinha faltado ao emprego no último mês e, aos seis meses, essa percentagem tinha aumentado para 8.6%. No entanto, no grupo de controlo, o absentismo aumentou em 8 pontos percentuais de 2.7% para 10.8%. Este exemplo ilustra a importância de ter um grupo de controlo. Neste caso, como estamos a comparar um período de maio com novembro onde aparecem mais doenças que afetam os trabalhadores e os seus dependentes, uma comparação antes-depois é enganadora, devido ao elemento da sazonalidade.

Figura 3.13: Como mudou o ritmo e volume de trabalho?

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.14: Intensidade no trabalho (de 1 a 10)

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. Entre os participantes no piloto, as diferenças entre o pré-piloto e aos seis meses não são estatisticamente significativas no Ritmo de trabalho mas são nos outros quatro itens ($t=-0.623$, $p=0.533$; $t=-2.79$, $p=0.005$; $t=-3.46$, $p=0.001$; $t=-3.94$, $p=0.000$; $t=2.10$, $p=0.037$). No grupo de controlo as diferenças são estatisticamente significativas para o Volume de trabalho e Nível de stress ($t=-0.556$, $p=0.579$; $t=-2.14$, $p=0.034$; $t=-0.96$, $p=0.337$; $t=-2.03$, $p=0.045$; $t=0.325$, $p=0.745$).

A ideia da redução horária no âmbito da semana de quatro dias não é fazer o mesmo trabalho em menos tempo, mas sim trabalhar melhor nesses dias. Uma das nossas maiores preocupações era precisamente evitar a intensificação excessiva do trabalho. Algum aumento do ritmo de trabalho nos outros dias é esperado, mas se for demasiado pode ser contraproducente. Avaliámos esta dimensão ao perguntar diretamente sobre mudanças no ritmo e volume de trabalho como consequência do piloto (Figura 3.13), ou comparando a avaliação numérica feita antes e ao longo do piloto (Figura 3.14).

Em relação ao volume total de trabalho, quando questionados diretamente, mais de 90% dos trabalhadores afirma que não sofreu alterações ou diminuiu e apenas 10% disseram que aumentou.

No que respeita ao ritmo de trabalho, quase 70% dos trabalhadores acredita que se manteve igual ou diminuiu, e um pouco mais de 30% acha que aumentou.

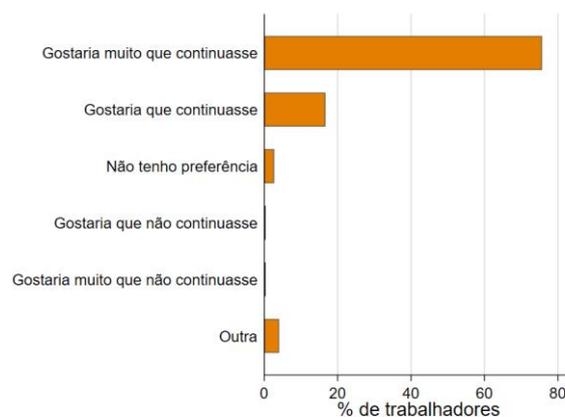
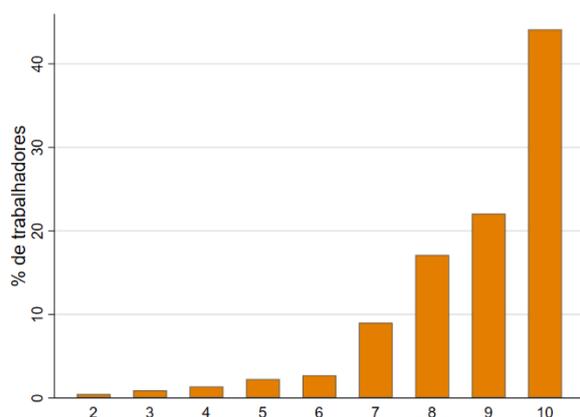
No entanto, a nossa segunda medida, quantitativa, pedia para os trabalhadores avaliarem numa escala de 1 a 10, vários aspetos relacionados com a intensidade do trabalho, nomeadamente o ritmo, volume e pressão no trabalho, bem como os níveis de stress e produtividade. Verificamos uma pequena redução no ritmo de trabalho de 0.8%, em linha com a redução de 1.2% no grupo de controlo. A redução no índice de volume de trabalho de 3.6% foi também marginalmente mais pequena do que a redução no grupo de controlo (4.5%). As maiores quedas verificaram-se na média da pressão do trabalho e nível de stress, com reduções de 6.4% e 8.5% respetivamente, maiores que no grupo de controlo (3.6% e 6.5%). Por outro lado, os trabalhadores apontaram um aumento do nível de produtividade (aumento do índice em 2.5%), maior que o aumento verificado no grupo de controlo (aumento de apenas 0.8%).

Em conjunto, estes dados apontam que a semana de quatro dias foi conseguida, com a redução efetiva do tempo de trabalho, e sem um aumento muito significativo do ritmo e intensidade do trabalho.

Como mostra a Figura 3.15, os trabalhadores avaliaram muito positivamente a experiência da semana de quatro dias. Mais de 83% avalia entre 8 e 10 (numa escala de 0 a 10) e apenas uma minoria de 5% valoriza negativamente a experiência. Como consequência, a quase totalidade dos trabalhadores *gostava*, ou *gostava muito* que a experiência continuasse (Figura 3.16).

Este resultado pode não parecer surpreendente, mas é importante salientar, que a semana de quatro dias envolveu muitas mudanças na forma de organizar o trabalho, que são disruptivas também para o trabalhador, e nós sabemos que, em geral, esse tipo de mudanças traz desconforto ou mesmo incómodo. No nosso caso, parece que os benefícios que a redução do tempo de trabalho trouxe aos trabalhadores, ultrapassam largamente o desconforto causado pelas mudanças. Nas próximas secções descrevemos os efeitos da semana de quatro dias nas vidas dos trabalhadores, para percebermos esses benefícios.

Figura 3.15: Como caracteriza a experiência? Figura 3.16: Se lhe fosse dada a escolha:



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

3.3 Efeitos na saúde mental e física e satisfação com a vida

Uma das principais motivações apontadas pelas empresas para a adoção de uma redução horária no âmbito do presente projeto piloto foi a de melhorar a saúde mental dos trabalhadores. Tendo verificado que houve uma efetiva redução do tempo de trabalho, queremos avaliar se essa redução se traduziu, de fato, em melhorias nos indicadores de saúde, física e mental, bem como no equilíbrio trabalho-vida e satisfação.

A Tabela 3.3, apresenta a distribuição da autoavaliação da saúde mental e física, por parte dos trabalhadores, antes e aos seis meses do teste, para os participantes e para os trabalhadores do grupo de controlo. A percentagem de trabalhadores com a saúde mental *muito boa* ou *excelente* duplicou de 15% para 30%. Por comparação, no grupo de controlo a percentagem diminuiu de 26% para 17%. Por outro lado, a percentagem de trabalhadores que a classificam como *má* ou *razoável*, diminuiu de 40% para 23%, enquanto que no grupo de controlo diminuiu de 47% para 37%.

Os mesmos efeitos positivos verificaram-se na saúde física, embora menos notórios. A percentagem de trabalhadores com a saúde física *muito boa* ou *excelente* aumentou de 20% para 27%. Por comparação, no grupo de controlo a percentagem diminuiu de 15% para 12%. Por outro lado, a percentagem de trabalhadores que a classificam como *má* ou *razoável*, diminuiu de 39% para 27%, enquanto que no grupo de controlo aumentou de 32% para 43%.

Claramente os trabalhadores que experienciaram uma redução horária sentem uma melhoria na saúde física e mental. Para além destes indicadores de autoavaliação, o questionário tinha várias outras perguntas, com diferentes escalas, qualitativas ou numéricas, que permitem uma análise mais profunda. Um dos aspetos que melhorou foi as horas de sono. O número médio de horas de sono aumentou 11 minutos de 6h43m para 6.54m, ainda abaixo das 7 horas de sono que é o mínimo recomendado por instituições internacionais. Por comparação, no grupo de controlo as horas de sono foram de 6h43m e 6h46m nos dois períodos.

Tabela 3.3: Saúde mental e física (autoavaliação)

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>
Saúde Mental				
Má	4.04	2.70	10.67	12.00
Razoável	36.32	20.72	36.00	26.67
Boa	44.39	45.95	26.67	44.00
Muito boa	13.45	27.93	17.33	13.33
Excelente	1.79	2.70	9.33	4.00
Saúde Física				
Má	3.59	4.05	2.67	4.00
Razoável	35.87	23.42	29.33	38.67
Boa	40.36	45.95	40.00	32.00
Muito boa	18.39	23.87	20.00	20.00
Excelente	1.79	2.70	8.00	5.33
Horas de sono	6.72	6.89	6.71	6.77

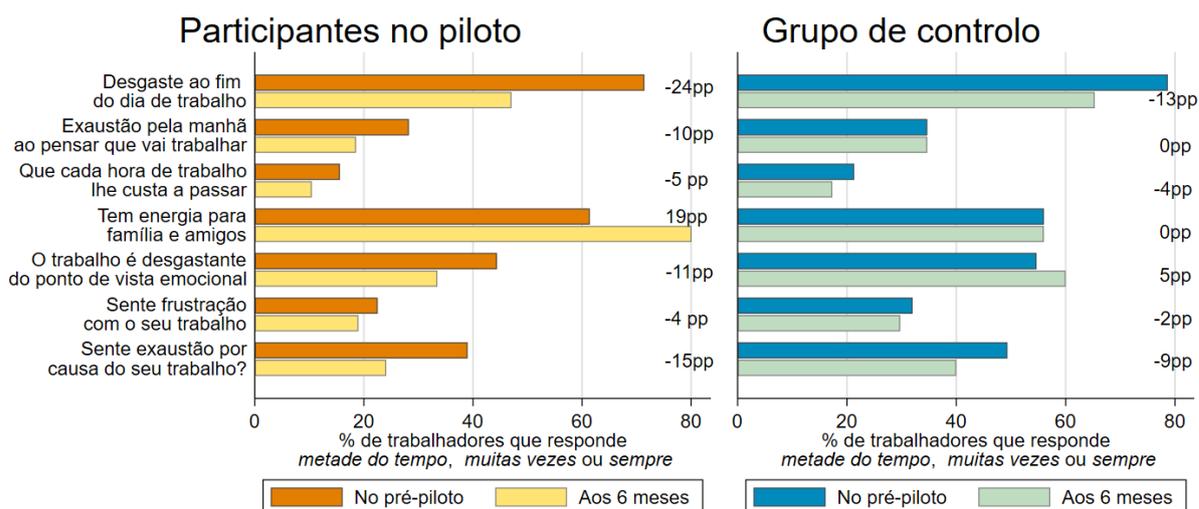
Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. Entre os participantes no piloto, a diferença nas horas de sono entre os dois períodos é estatisticamente significativa ($t=3.56$, $p<0.01$). No grupo de controlo a diferença não é estatisticamente significativa ($t=0.72$, $p>0.01$).

A magnitude deste efeito é comparável com estudos internacionais na área do sono. O Relatório *Why Sleep Matters – The Economic Costs of Insufficient Sleep* da Rand Europe, quantifica que pressões de tempo irrealistas no trabalho reduzem, em média, 8 minutos de sono por dia.

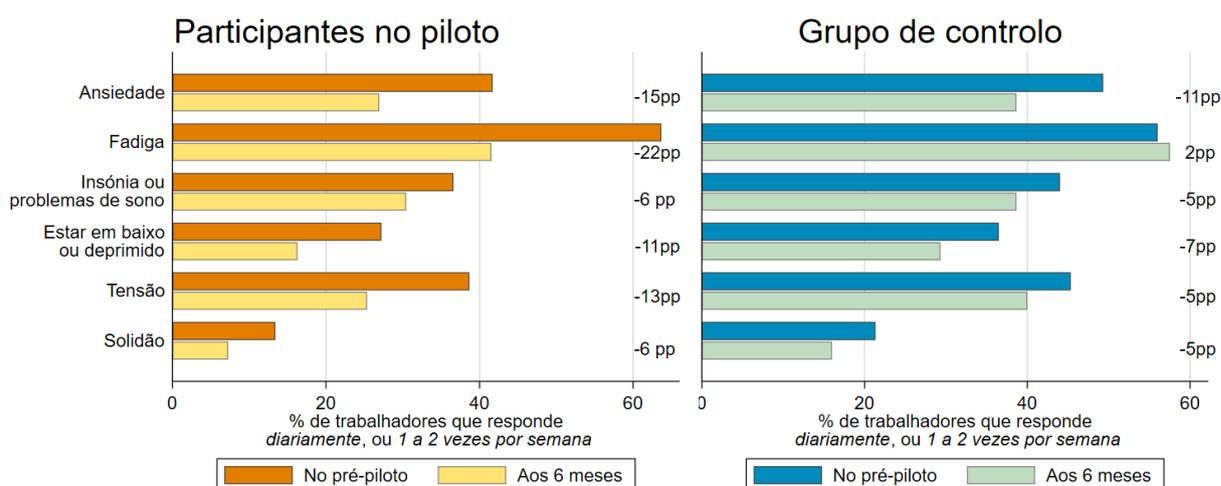
A Figura 3.17 apresenta as respostas a sete questões para avaliar o desgaste e a exaustão relacionados com o trabalho, classificadas numa escala de: (1) *Nunca*, (2) *Às vezes*, (3) *Cerca de metade do tempo*, (4) *Muitas vezes* e (5) *Sempre*. É-nos possível verificar que os níveis de exaustão por causa 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). A percentagem de pessoas que responde que sente estes efeitos negativos com frequência, desceu em média 12 pontos percentuais (p.p.), enquanto no grupo de controlo a redução média foi menor que 4 p.p. Por exemplo, a percentagem dos trabalhadores que sentia frequentemente desgaste ao fim do dia diminuiu de 71% para 47%, uma redução de 24 p.p.

Os resultados são ainda mais fortes no que respeita à redução da frequência de sintomas negativos relacionados com a saúde mental (Figura 3.18). 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*. Deste modo, é-nos possível verificar que os sintomas ao nível da saúde mental melhoraram seis meses após início do projeto piloto, nomeadamente a fadiga. A percentagem de trabalhadores que reportam sintomas frequentes de ansiedade diminuiu em 15 p.p., o de fadiga em 22 p.p., o de insónia ou problemas de sono em 6p.p., o de estados depressivos em 11p.p., o de tensão em 13 p.p. e o de solidão em 6 p.p. O grupo de controlo também apresenta uma redução das incidências, mas em média apenas de 6p.p.

Figura 3.17: Efeitos na exaustão e desgaste



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.18: Efeitos nos sintomas negativos de saúde mental

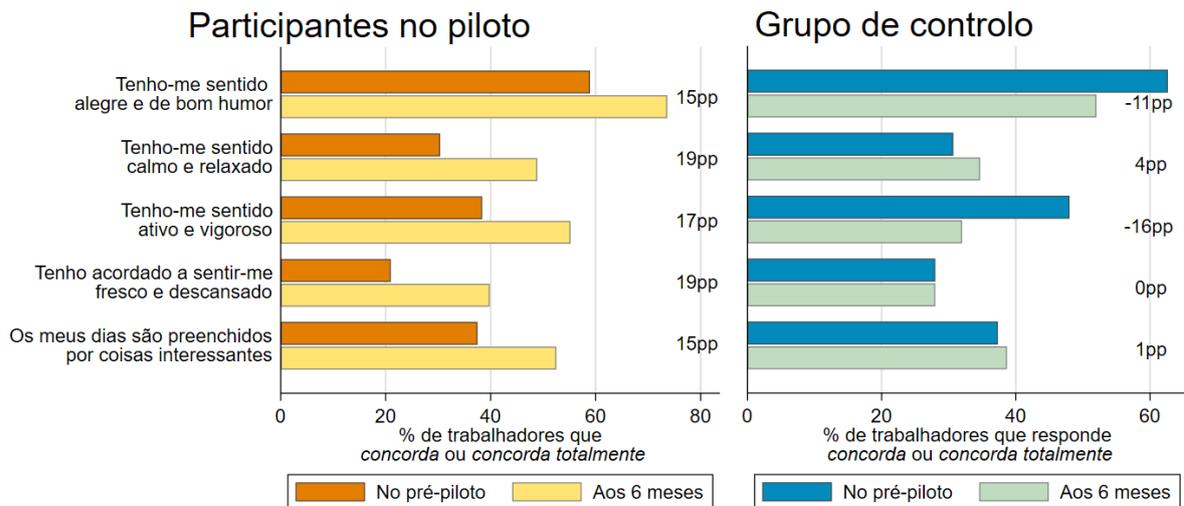
Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

O reverso da redução dos sintomas negativos de saúde mental é a melhoria de sentimentos positivos e da satisfação com a vida. Pedimos para os trabalhadores classificarem cinco frases relacionadas com sentimentos positivos nas suas vidas, numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*). A Figura 3.19 mostra que a percentagem de trabalhadores que se tem sentido alegre e de bom humor, calmo e relaxado, ativo e vigoroso aumentaram em média 17 p.p. A percentagem que afirma acordar a sentir-se fresco e descansado duplicou de 20% para 40%. Os que afirmam que os dias são preenchidos com coisas interessantes aumentaram 15 p.p. Em contraste, no grupo de controlo houve uma diminuição significativa nestes indicadores.

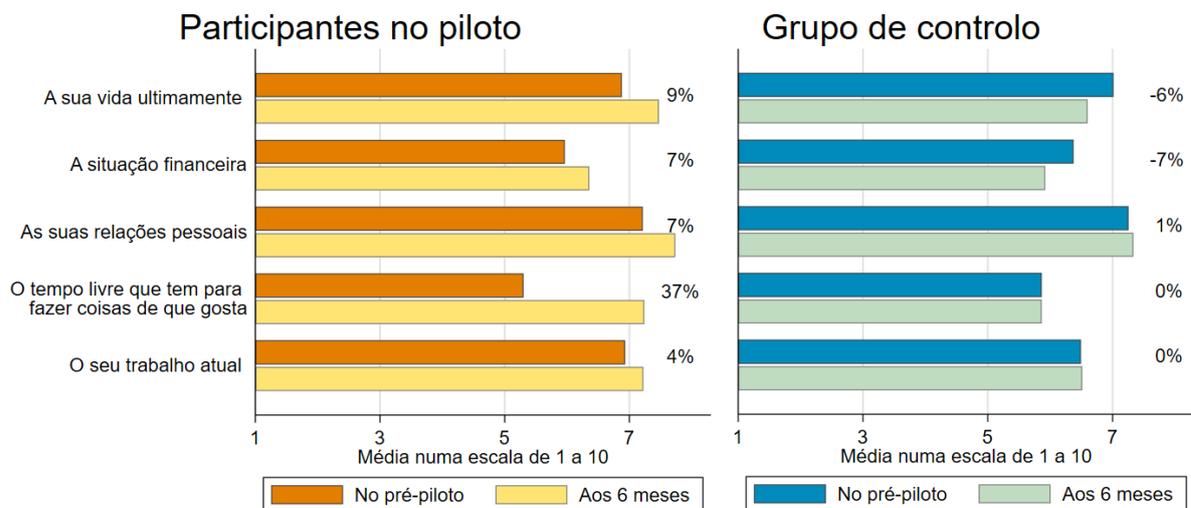
Os trabalhadores estão mais felizes, e isso também se manifesta na satisfação com vários aspetos da vida. Pedimos para os trabalhadores avaliarem numa escala de 1 (*nada satisfeito*) a 10 (*muito satisfeito*). A média da satisfação com a vida aumentou 9%, com as relações pessoais 7%, e com o trabalho atual 4%. Até o indicador de satisfação com a situação financeira melhorou 7%. O elemento onde aumentou mais a satisfação foi, naturalmente, com o tempo livre. Em média aumentou 37%. Antes do piloto, quer entre os participantes, quer no grupo de controlo, o aspeto onde existia menos satisfação era precisamente o tempo livre para fazer as coisas de que gosta. Entre os participantes do piloto, aos seis meses, o indicador passou de último para terceiro. Já no grupo de controlo, a média da satisfação com a vida e a situação financeira diminuiu 6%, enquanto que os outros três indicadores não sofreram alterações (Figura 3.20).

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.

Para aprofundar a análise, construímos quatro indicadores: de desgaste e exaustão, sintomas negativos de saúde mental, sentimentos positivos, e satisfação com a vida. Cada indicador é calculado fazendo a média aritmética de todas as subcategorias, subtraindo a média da amostra e dividindo pelo desvio padrão da amostra pré-piloto dos participantes no piloto. Desta forma, devemos interpretar a variável como desvios da média pré-piloto, em proporção do desvio médio presente nos dados. A Figura 3.21 apresenta a evolução dos vários indicadores, divididos por género, também para o questionário intermédio aos três meses.

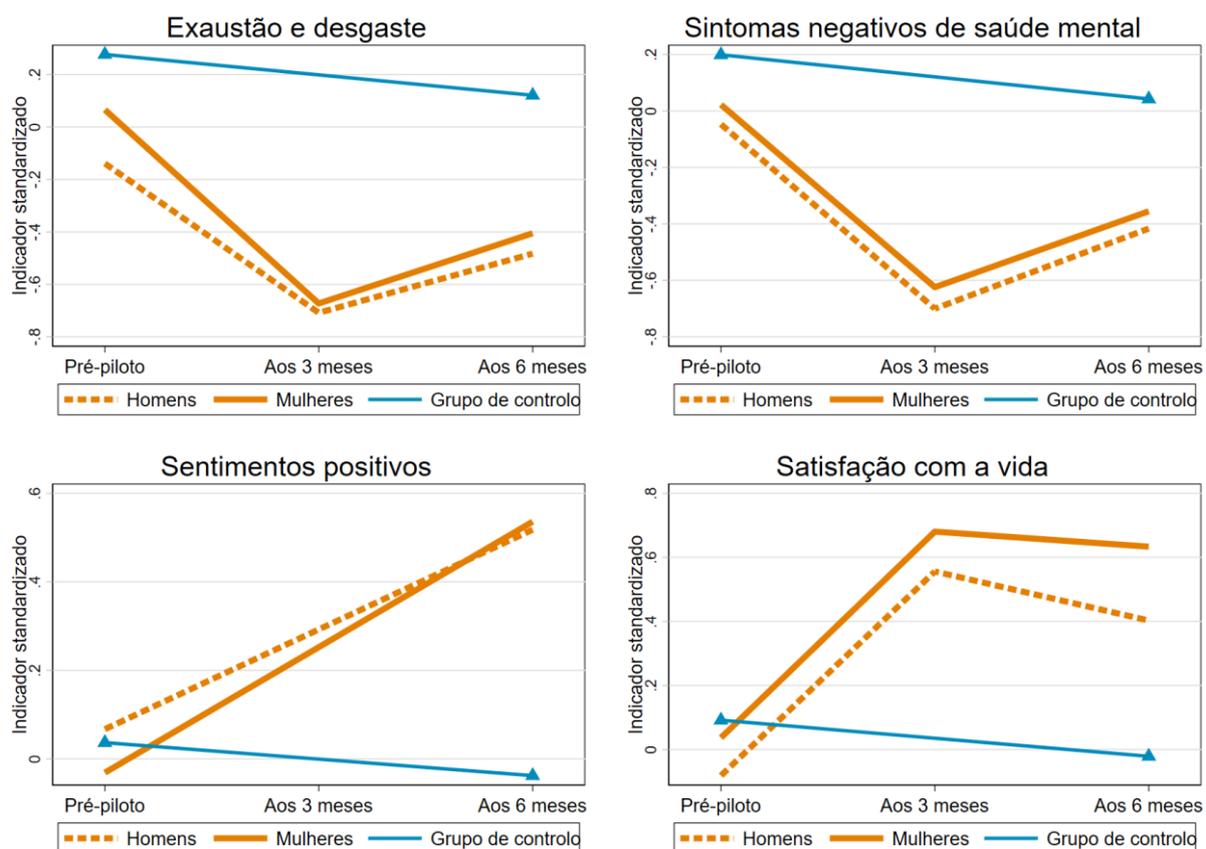
Figura 3.19: Efeitos em sentimentos positivos

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.20: Efeitos na satisfação com a vida

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. Entre os participantes no piloto, as diferenças entre o pré-piloto e aos seis meses são estatisticamente significativas ($p < 0.01$) em todos os itens ($t=4.82$, $t=3.32$, $t=4.37$, $t=11.86$, $t=-2.93$). No grupo de controlo as diferenças não são estatisticamente significativas ($p > 0.01$) em todos os itens ($t=-1.66$, $t=-2.11$, $t=0.32$, $t=-0.22$, $t=0.17$).

Figura 3.21: Efeitos ao longo do tempo, por género



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. A figura apresenta o indicador estandardizado. Para isso fazemos a média das subcategorias, subtraímos a média final da amostra pré-piloto e dividimos pelo desvio padrão. Entre os participantes no piloto, as diferenças entre o pré-piloto e aos seis meses são estatisticamente significativas ($p < 0.001$) para os quatro indicadores ($t = -7.66$, $t = -6.32$, $t = 6.61$, $t = 7.94$).

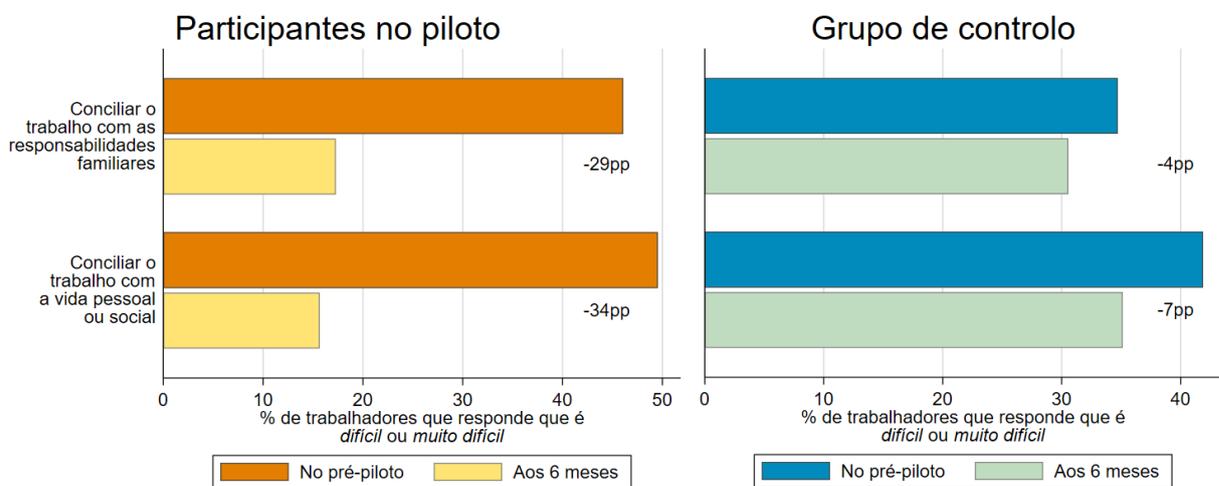
Nos quatro gráficos podemos retirar três conclusões. Primeiro, a magnitude do efeito é quantitativamente muito significativa. A variação da média de cada um dos quatro indicadores está entre 0.4 e 0.6 do seu desvio padrão. Segundo, embora a evolução seja semelhante entre géneros, quantitativamente o efeito é maior para as trabalhadoras do género feminino. A única exceção é a do indicador de sintomas negativos de saúde mental cuja redução é igual entre géneros.

Por fim, comparando a evolução dos indicadores vemos que, em geral, existe um efeito maior aos três meses e uma pequena regressão aos seis meses. A forma como estes resultados podem ser interpretados prende-se com um efeito sazonal, dado que o inquérito aos três meses foi aplicado no final do verão, onde genericamente as pessoas estão mais descansadas e felizes. No entanto, não podemos excluir que seja um efeito de retrocesso. É possível que a semana de quatro dias tenha gerado um efeito inicial de grande entusiasmo que se tenha diluído com o passar dos meses. Ainda assim, esta regressão é pequena.

3.4 Efeitos na conciliação entre trabalho, vida familiar e pessoal

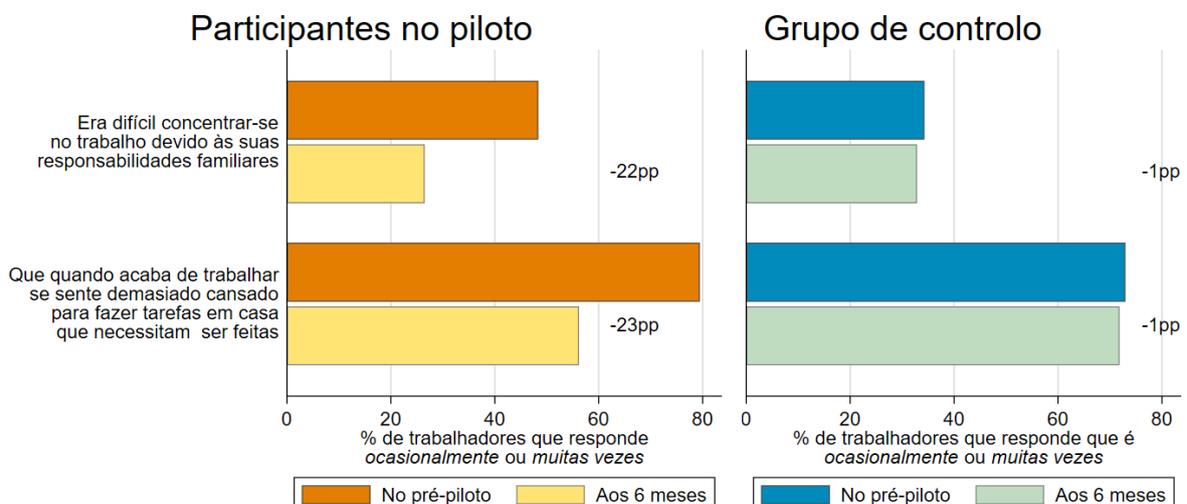
A melhoria da saúde mental foi acompanhada com uma clara melhoria da conciliação do trabalho com a família e com a vida pessoal (Figura 3.22). Pedimos aos trabalhadores que avaliassem a sua capacidade de conciliar o trabalho e vida familiar e pessoal numa escala de: (1) *Muito difícil*, (2) *Difícil*, (3) *Nem fácil nem difícil*, (4) *Fácil* e (5) *Muito fácil*. A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e família desceu de 46% para 17%. A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e vida pessoal desceu de 50% para 16%. Entre o grupo de controlo, a percentagem de trabalhadores com dificuldades em conciliar o trabalho com a família e com a vida pessoal diminuiu apenas 4 a 7 pontos percentuais, respetivamente.

Figura 3.22: Dificuldades na conciliação entre trabalho e vida familiar e pessoal

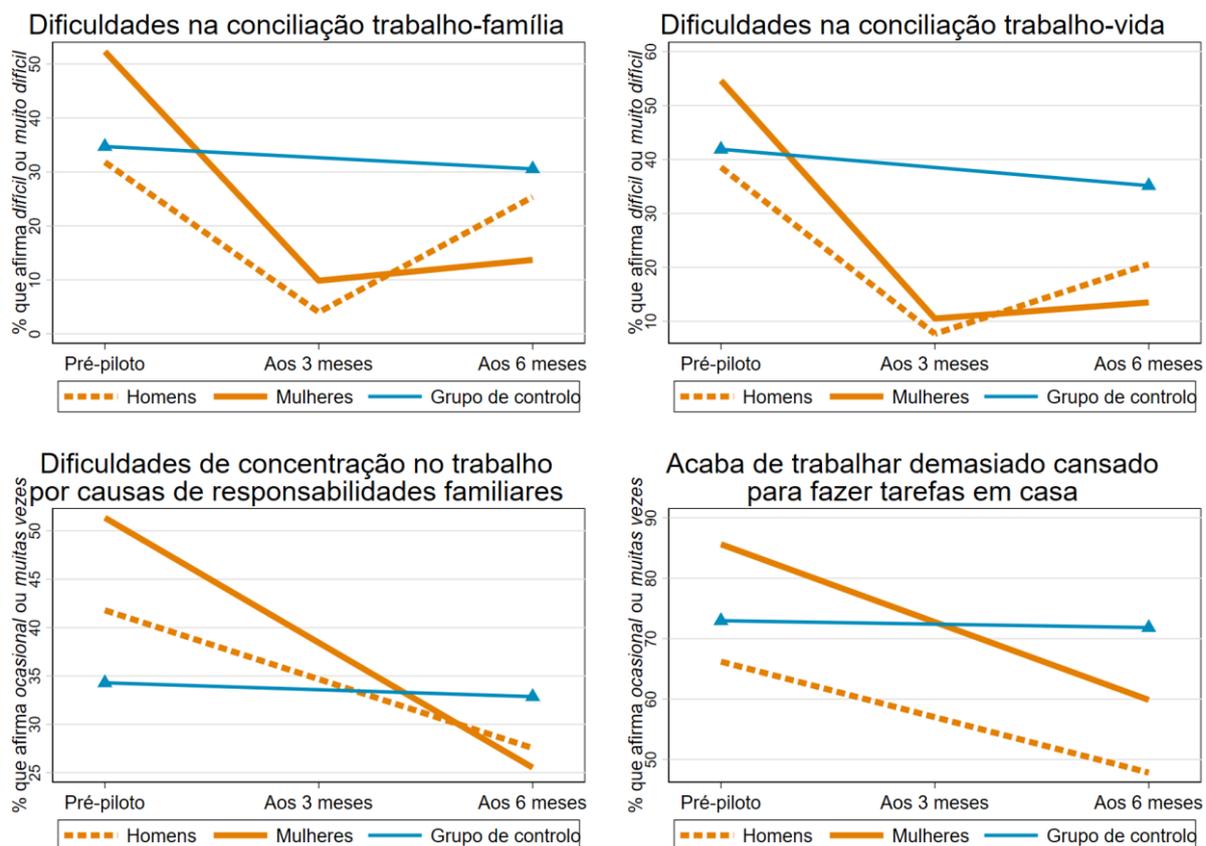


Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.23: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Figura 3.24: Efeitos na dificuldade de conciliação trabalho-vida, por género

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Fizemos duas outras perguntas relacionadas com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, categorizadas numa escala de (1) *Nunca*, (2) *Raramente*, (3) *Ocasionalmente*, e (4) *Muitas vezes*. A percentagem de pessoas que afirma que ocasionalmente ou muitas vezes tem problemas a concentrar-se no trabalho devido às responsabilidades familiares diminuiu de 48% para 26%. A percentagem que afirma que quando acaba de trabalhar está demasiado cansado para fazer tarefas em casa diminuiu de 81% para 56%. No grupo de controlo, a proporção diminuiu apenas 1 ponto percentual (Figura 3.23)

A Figura 3.24 apresenta a evolução destes quatro indicadores de dificuldades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por género. Por um lado, podemos ver que os efeitos são maiores para as trabalhadoras. Antes do piloto, mais de 50% das mulheres afirmava que era difícil ou muito difícil conciliar o trabalho com a família e vida pessoal, comparando com à volta de 35% dos homens. Aos seis meses do projeto, menos de 14% das mulheres estavam nestas categorias.

Tal como nos indicadores de saúde mental, observamos em dois destes indicadores uma pequena regressão entre os três e os seis meses do projeto, apenas para os homens.

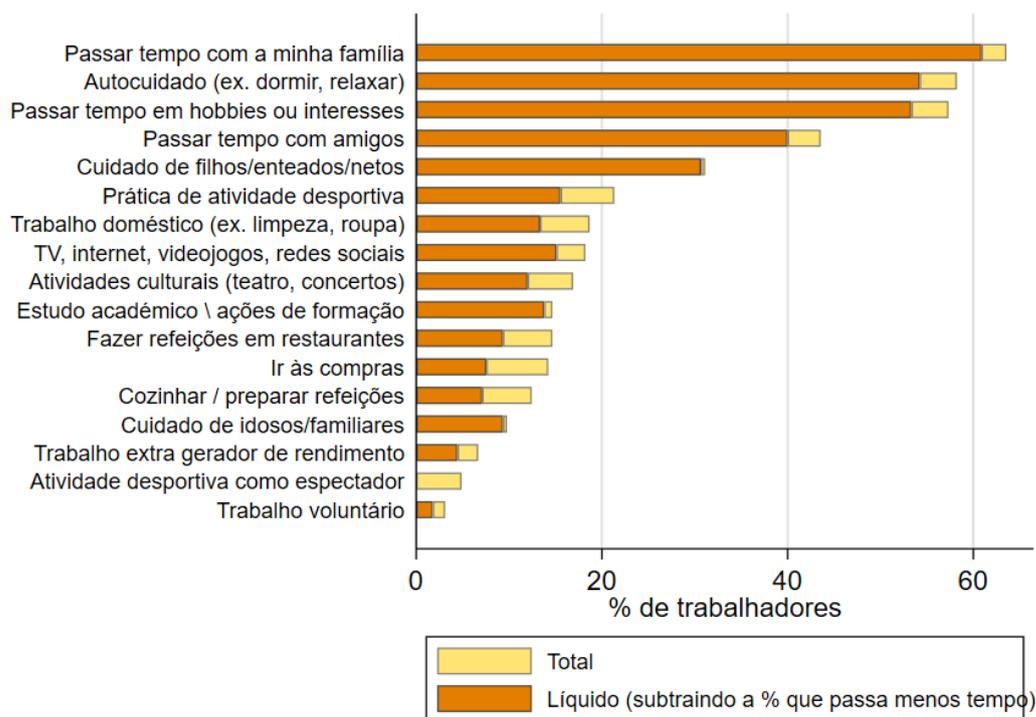
3.5 Uso do tempo

Uma outra dimensão que estamos interessados em avaliar é o uso do tempo livre dos trabalhadores. A Figura 3.25 mostra os padrões de ocupação de tempo após a implementação da redução horária no âmbito do projeto piloto. As barras completas indicam a percentagem de trabalhadores que passa mais tempo numa determinada atividade. A barra mais reduzida subtrai a percentagem de trabalhadores que afirma passar menos tempo nessa atividade. Verificamos que 64% dos trabalhadores passam mais tempo com a sua família e 44% com amigos, dedicando também mais tempo ao autocuidado (58%) e a hobbies e interesses (57%). 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 o de que 15% dos trabalhadores passam mais tempo em restaurantes, mas tendo em conta que 5.3% vai menos a restaurantes, em termos líquidos esse valor anda pelos 9%. No reverso da medalha, 12% dos trabalhadores dedicam mais tempo a preparar refeições em casa (5% afirma cozinhar menos). Parece existir uma heterogeneidade no que se refere aos grupos de pessoas que consome refeições em restaurantes 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 14% dos trabalhadores passa mais tempo a ir às compras e 17% em atividades culturais (teatro, cinema, concertos, exposições). Também é interessante que 15% dos trabalhadores passaram mais tempo em atividades de estudo académico ou em ações de formação, e 3% em voluntariado.

Figura 3.25: Percentagem de trabalhadores que passa mais tempo em cada atividade



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Tabela 3.4: Uso de tempo em atividades selecionadas

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>
Atividade académica ou formação				
0 horas	74.22	67.11	76.00	72.00
1-2 horas	14.22	15.56	13.33	14.67
3-5 horas	4.00	8.00	6.67	8.00
6-9 horas	2.22	4.00	2.67	0.00
Mais de 10 horas	5.33	5.33	1.33	5.33
Voluntariado				
0 horas	92.00	91.11	96.00	97.33
1-2 horas	3.11	6.22	1.33	1.33
3-5 horas	2.67	0.89	0.00	1.33
6-9 horas	1.33	0.89	1.33	1.33
Mais de 10 horas	0.88	0.89	1.33	0.00
Atividades culturais				
0 horas	60.44	52.00	64.00	66.67
1-2 horas	31.56	36.00	28.00	22.67
3-5 horas	7.11	8.44	6.67	9.33
6-9 horas	0.00	3.11	1.33	1.33
Mais de 10 horas	0.88	0.44	0.00	0.00

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Nos questionários aos trabalhadores pedimos para que estes estimassem o número de horas que passavam por semana em cada atividade. A Tabela 3.4 detalha a distribuição das horas em três atividades, pré-piloto e aos seis meses, entre os participantes e o grupo de controlo. Um dos maiores efeitos verificou-se no tempo em atividades culturais. Inicialmente, 60% não dedicava tempo algum a esta atividade. Esse número reduziu para 52%, enquanto que no grupo de controlo a percentagem subiu de 64% para 67%. Uma outra atividade cuja participação aumentou bastante foi em atividades de estudo académico ou ações de formação. A percentagem que dedicava tempo a estas atividades aumentou de 25% para 33% (de 24% para 28% no grupo de controlo). A já elevada percentagem inicial nesta categoria deve-se certamente ao facto da nossa amostra ter trabalhadores mais jovens. Na distribuição por horas, vemos que as categorias que tiveram mais aumentos foram entre as 3 e 9 horas semanais. A atividade onde não se verificaram aumentos significativos foi em voluntariado.

Duas outras dimensões merecem uma análise mais aprofundada. A primeira dimensão prende-se com a prática de exercício físico. As declarações dos trabalhadores sugerem um efeito positivo, dado que 21% dos trabalhadores afirmava passar mais tempo na prática desportiva e apenas 6% passava menos tempo. No inquérito intermédio verificamos que, aos três meses, o número de trabalhadores que não fazia exercício físico tinha caído de 27% para 14.5%. Aos seis meses os efeitos são mais fracos. Nas várias perguntas que fizemos não verificamos nenhum aumento na percentagem de pessoas fisicamente ativas. Também não verificamos um grande aumento na duração das sessões que se situam à volta dos 51 minutos. No entanto, no grupo de controlo, a percentagem de trabalhadores que nunca faz exercício aumentou de 19% para 21%, mas estas diferenças não são estatisticamente significativas (Tabela 3.5).

Tabela 3.5: Exercício físico e prática desportiva

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>
Prática desportiva (horas semanais)				
0 horas	38.22	38.22	25.33	28.00
1-2 horas	31.56	30.22	36.00	44.00
3-5 horas	20.00	20.44	16.00	16.00
6-9 horas	8.00	6.22	12.00	8.00
Mais de 10 horas	2.22	4.99	10.67	4.00
Exercício (número de sessões)				
Nunca	27.56	26.24	18.67	21.33
Menos de uma vez por semana	18.22	23.08	16.00	21.33
Uma a duas vezes por semana	37.33	31.67	38.67	32.00
Três a quatro vezes por semana	13.33	14.93	18.67	17.33
Mais de cinco vezes por semana	3.56	4.07	8.00	8.00
Exercício (minutos por sessão)				
Média	51.71	52.73	50.13	50.05

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

A segunda dimensão que merece uma análise mais profunda, pois preocupa muitos observadores, é a questão do segundo emprego. Nos três inquéritos fizemos várias perguntas sobre este tema. Como podemos ver na Tabela 3.6, no questionário inicial, 15.5% dos trabalhadores afirmaram ter uma segunda fonte de rendimento. Entre os mais habituais estavam um segundo trabalho esporádico ou regular, em regime de freelancer, ou em aluguer de propriedades. Em média, os trabalhadores dedicavam 9 horas por semana a esta atividade, que proporcionava um acréscimo de rendimento na ordem de 28%.

Aos seis meses, 7% dos trabalhadores afirma passar mais tempo a trabalhar nessas fontes de rendimento (2% passa menos tempo). Na *margem extensiva*, nas várias perguntas diretas que fazemos, observamos um aumento de apenas 1.5 pontos percentuais no número de trabalhadores com uma segunda atividade (aumento de 15.5% para 17%), um efeito que consideramos marginal. Em termos de *margem intensiva*, entre os trabalhadores que acumulam a segunda atividade dedicam, em média, mais 2h30m a esta atividade, menos que o aumento de 3h30m observado no grupo de controlo. Concluimos, por tanto, que a semana de quatro dias não acentuou particularmente esta dimensão do mercado de trabalho em Portugal. Embora surja a ideia de que a semana de quatro dias possa levar mais facilmente à realização de um segundo emprego, este aspeto não se revelou significativo na nossa amostra.

O uso do tempo adicional também tem uma dimensão de género. A Figura 3.26 apresenta a diferença entre a percentagem de mulheres que afirma ter passado mais tempo em determinada atividade e a mesma percentagem para os homens. Uma maior percentagem de mulheres passa relativamente mais tempo a cuidar de filhos ou enteados, com amigos ou com a família. As três categorias cujo aumento foi maior para os homens foram o outro trabalho remunerado, atividades de âmbito académico ou de formação e TV, internet, videojogos ou redes sociais.

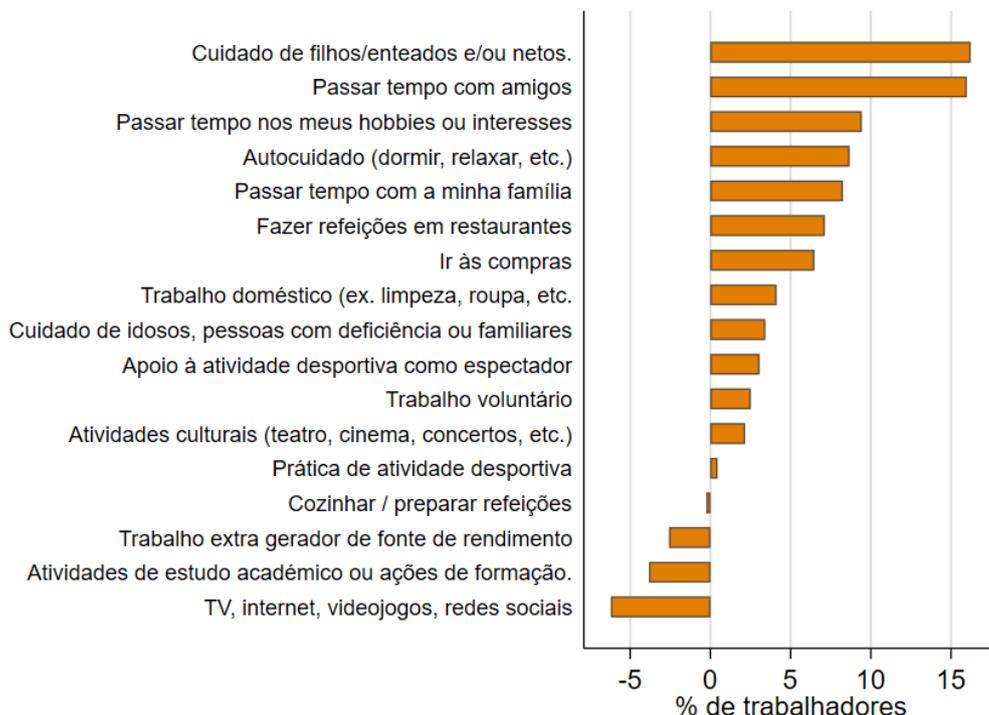
Tabela 3.6: Outro trabalho remunerado

	<u>Participantes no piloto</u>		<u>Grupo de controlo</u>	
	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>	<u>Pré-piloto</u>	<u>Aos 6 meses</u>
Outro trabalho remunerado				
(pergunta incluída no uso do tempo)				
0 horas	84.44	82.66	88.00	86.67
1-2 horas	2.67	3.11	1.33	5.33
3-5 horas	4.89	6.22	6.67	5.33
6-9 horas	3.11	4.89	1.33	0.00
Mais de 10 horas	4.88	3.08	2.67	2.67
Outro trabalho remunerado				
(pergunta direta)				
Não	84.54	83.25	85.33	85.33
Um 2º trabalho regular	1.82	3.17	1.33	2.67
Um 2º trabalho esporádico	4.54	3.62	5.33	2.66
Trabalho em regime de freelance	2.26	2.71	1.33	1.33
Trabalho em plataformas digitais	0.00	0.00	0.00	0.00
Vendas online	0.00	0.45	0.00	0.00
Aluguer de propriedades	2.27	3.17	4.00	5.33
Trabalho na agricultura	0.00	0.00	0.00	0.00
Outro trabalho independente	2.27	2.71	2.67	1.33
Outro	2.27	0.90	0.00	1.33
Horas dedicadas				
Média	9.27	11.74	5.18	8.90
Percentagem de rendimento extra				
Média	27.81	26.83	25.90	21.81

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto e dos 75 trabalhadores no grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

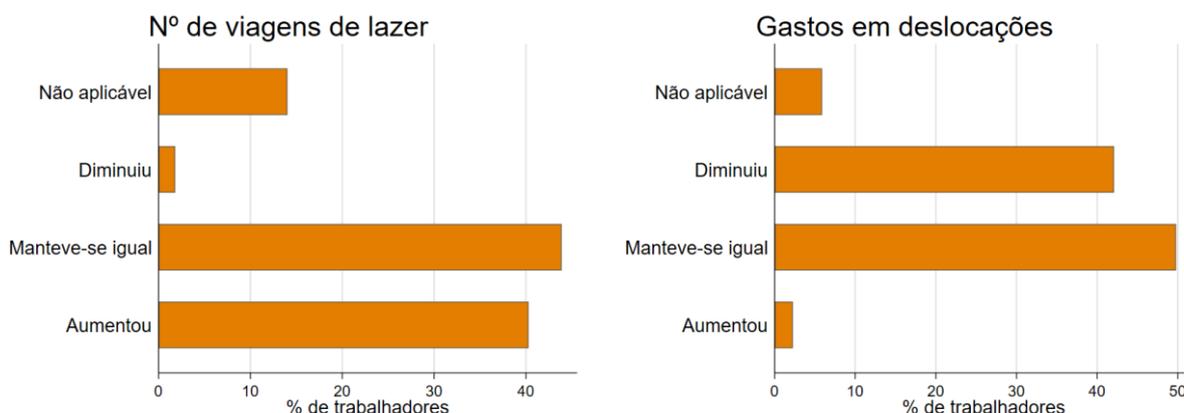
Por fim, dois outros indicadores são interessantes. Entre outras mudanças no ritmo e volume de trabalho, perguntamos também aos trabalhadores sobre se mudaram os gastos com transporte entre casa e trabalho, e as viagens dentro do país (Figura 3.27). Antes do piloto, os trabalhadores reportaram que gastavam em média 70€ por mês em transportes casa-trabalho. Em termos de tempo, gastam 35 minutos por cada trajeto. Mais de 40% dos trabalhadores afirmaram que este tipo de gastos diminuiu. Por outro lado, 40% dos trabalhadores dizem que aumentaram o número de viagens de lazer.

Figura 3.26: Diferença entre mulheres e homens na percentagem que passou mais tempo, por atividade



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses. A Figura apresenta a percentagem de mulheres que afirma ter passado mais tempo em determinada atividade menos a mesma percentagem para os homens. Por exemplo: 36% das mulheres afirmou passar mais tempo a cuidar de filhos, enteados ou netos, comparado com 20% dos homens (diferença de 16 p.p. que mostra o gráfico). Em relação à TV, internet, videojogos e redes sociais, 16% das mulheres passou mais tempo, comparado com 22% de homens (diferença de -6 p.p. que mostra o gráfico).

Figura 3.27: Como mudou as viagens de lazer e gastos com deslocações?



Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

3.6 Valor da semana de quatro dias

A semana de quatro dias teve um grande impacto na vida dos trabalhadores e repercutiu-se em muitos dos indicadores de bem-estar e conciliação que apresentámos. Esse bem-estar é difícil quantificar, apesar da utilização de escalas amplamente validadas a nível mundial, mas tem certamente um valor real para os trabalhadores. A unidade que oferece melhor comparação é o equivalente monetário. Nós quantificamos o valor da semana de quatro dias, perguntando diretamente ao trabalhador qual é o valor que ele atribui a este benefício em percentagem do seu salário. As perguntas diretas desta natureza têm limitações, pois o fato de um trabalhador dizer que valoriza este benefício por certo valor, não quer dizer que se enfrentasse uma situação real, a sua escolha seria a mesma. No entanto, na impossibilidade de termos um melhor método para ‘revelar as preferências’ com os dados recolhidos, o valor atribuído acaba por ser o melhor indicador possível. Os resultados estão na Tabela 3.7.

Em média, os trabalhadores avaliam este benefício com 28% do salário, um valor muito significativo dado que a redução das horas trabalhadas foi em média de 12%. Mais relevante, é calcular o valor para diferentes grupos de trabalhadores para perceber quem valoriza mais a semana de quatro dias e porquê. Sem surpresa, as mulheres valorizam a semana de quatro dias mais do que os homens (32% contra 21%). Foram nas mulheres que observamos maiores efeitos positivos da redução do tempo de trabalho. Em termos de idade, embora sejam as novas gerações a pedir a semana de quatro dias, que mais a valorizou quando implementada foram os trabalhadores com mais de 40 anos (31% contra 26%). Talvez em grande medida pela presença de filhos, que é um dos grandes determinantes do valor da semana de quatro dias. Os trabalhadores com filhos ou enteados valorizam-na em 32% contra 24% dos que não têm filhos. Em termos regionais, os trabalhadores da grande Lisboa e Porto valorizam a semana de quatro dias ligeiramente mais do que aqueles em outras zonas geográficas no país.

Alguns observadores supõem que a semana de quatro dias é apenas para uma elite muito qualificada. Na verdade, a tabela mostra que foram os trabalhadores com menos qualificações e com salários abaixo dos 1100€ que mais a valorizaram. Trabalhadores que ganham menos de 1100€ atribuem um valor de 33% comparado com 24% dos que ganham mais. Em termos de escolaridade, quanto mais qualificados menos valorizam este benefício. Os trabalhadores sem licenciatura valorizam em 37% do salário, os trabalhadores com licenciatura em 29%, e os trabalhadores com qualificações acima da licenciatura valorizam em 24% do seu salário.

Trabalhadores mais qualificados têm mais autonomia na escolha do horário de trabalho, têm acesso ao teletrabalho e têm mais meios para ‘comprarem’ tempo livre, e, portanto, acabam por beneficiar menos da semana de quatro dias. Os trabalhadores com pouca autonomia na escolha de horas (um indicador calculado com dados na Figura 2.24) ou que não podem teletrabalhar atribuem um valor de 33%, e os que têm mais autonomia ou podem teletrabalhar valorizam apenas em 23%. Em termos de categorias ocupacionais, os diretores e gestores executivos ou profissionais em atividade intelectuais e científicas atribuem um valor de 22%, técnicos e profissões intermédias atribuem um valor de 31%, e outras categorias como pessoal administrativo, vendedores ou trabalhadores não qualificados, valorizam em 35%.

Tabela 3.7: Valor da Semana de quatro dias (% do salário)

Categoria	Valor	Nº de trabalhadores
Total		
Média	28.29	215
Género		
Masculino	20.84	70
Feminino	31.97	144
Idade		
18-39	26.21	124
40-65	31.13	91
Filhos ou enteados		
Com filhos ou enteados	32.00	112
Sem filhos ou enteados	24.20	102
Escolaridade		
Inferior à licenciatura	36.73	45
Licenciatura	28.62	78
Superior à licenciatura	23.88	92
Região		
Grande Lisboa e Porto	31.74	99
Norte, Centro, Sul e Outros	25.34	116
Nível salarial		
Menos de 1100€	32.93	109
Mais de 1100€	23.52	106
Categoria profissional		
Gestores e atividades intelectuais	22.11	84
Técnicos e profissões intermédias	30.70	86
Outros	35.22	45
Teletrabalho		
Não	33.79	90
Sim	23.84	92
Autonomia na escolha horária		
Pouca autonomia	33.22	111
Muito autonomia	23.02	104
Tempo de transporte		
Menos de 30 minutos	27.28	119
Mais de 30 minutos	29.54	96
Redução horária (efetiva)		
Menor ou igual a 4 horas	26.30	86
Maior que 4 horas	30.45	129
Sintomas negativos		
Mais frequentes	28.88	86
Menos frequentes	27.89	129
Conciliação trabalho-vida		
Difícil	28.69	118
Fácil	27.80	97

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Noutros indicadores não se verificam tão grandes diferenças na valorização da redução da semana de trabalho. Entre os trabalhadores que demoram mais ou menos 30 minutos entre casa e trabalho, entre os trabalhadores que tinham à partida uma maior ou menor incidência de sintomas negativos de saúde mental, entre os que tinham mais ou menos dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal, e mesmo entre os trabalhadores onde as horas de trabalho efetivas reduziram mais ou menos de quatro horas; em todas estas categorias, a diferença da valorização é de apenas 2 ou 3 pontos percentuais.

Ao longo do relatório optámos por análises estatísticas mais simples e de interpretação direta, deixando análises mais complexas para futuros artigos académicos. No entanto, decidimos explorar uma técnica um pouco mais avançada que permite distinguir estatisticamente quais são os determinantes mais importantes do valor da semana de quatro dias. Estimámos uma regressão linear que mede o efeito adicional de cada característica, controlando pelo efeito das restantes. Começamos com todas as características apresentadas na Tabela 3.7 e fomos retirando as que não eram estatisticamente significativas. A Tabela 3.8 apresenta os resultados de duas regressões, controlando ou não, pelo efeito fixo de cada empresa. Terminamos o processo estatístico de seleção com quatro principais determinantes. O que podemos chamar valor-base da semana de quatro dias é estimado à volta de 12%-13%. Em termos adicionais, as trabalhadoras do género feminino valorizam mais 8.2%, ter filhos ou enteados 8.5%, ter a escolaridade inferior à licenciatura tem um efeito entre 3.5% e 7.5%, e ter um nível salarial abaixo de 1100€ acresce 9%. Com estes números podemos construir vários cenários. Por exemplo, um homem, com a licenciatura, salário abaixo de 1100€ e com filhos, valorizará a semana de quatro dias à volta em 29%, tanto quanto uma mulher licenciada, com filhos, que ganhe mais de 1100€.

Tabela 3.8: Regressão linear dos determinantes do valor da semana de quatro dias
(mede o efeito adicional de uma controlando pelo efeito das outras variáveis)

Categoria	(1)	(2)
Efeito base		
Constante	12.917 (t=3.60) [p=0.000]	11.866 (t=1.29) [p=0.197]
Efeitos adicionais		
Feminino	8.205 (t=2.25) [p=0.025]	8.201 (t=2.12) [p=0.035]
Com filhos ou enteados	7.498 (t=2.13) [p=0.034]	7.611 (t=2.05) [p=0.042]
Escolaridade inferior à licenciatura	7.679 (t=2.13) [p=0.068]	3.648 (t=0.83) [p=0.410]
Nível salarial abaixo de 1100€	8.612 (t=2.44) [p=0.016]	9.192 (t=2.25) [p=0.026]
Controlo por empresas	Não	Sim
Observações	215	215
R²	0.108	0.209

Nota: Dados dos 225 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito aos seis meses.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de Trabalhadores ao Fim de 3 Meses

“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.”

“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 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.”

“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.”

“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 minha participação neste projeto foi muito gratificante tanto a nível pessoal como profissional. Para mim ter a folga à 4ª feira é ótimo, pois existe uma quebra a meio da semana, que dá ideia de uma semana mais pequena, e onde também posso tratar de assuntos pessoais sem ter que faltar ou fazer troca de horário. Quando estou de folga gosto também de simplesmente disfrutar.”

“Foi sem dúvida uma mais valia para a minha vida não só profissional como pessoal. Ando mais calma e tenho maior equilíbrio com as várias dinâmicas da vida pessoal e familiar. Melhor gestão de tudo.”

“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.”

“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.”

“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...”

“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.”

“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.”

“Tenho tempo para mim, para descansar e para fazer realmente o que me faz mais feliz.”

“Estou bastante satisfeito. Tenho gerido muito melhor a vida familiar e tenho expectativa de, no período em que entramos (pós-férias), aproveitar melhor o tempo, designadamente com mais tempo para mim (exercício físico ou atividades académicas e tempo para amigos), melhorando os níveis de ansiedade.”

“A semana de 4 dias tem sido uma lufada de ar fresco, possibilita organizar a semana de trabalho com a vida pessoal.”

“Sinto me bem, por ter mais tempo para dedicar aos meus hobbies.”

“Mais tempo para dedicar a família, cuidar de mim mesmo, praticar atividades físicas, formações.”

“O projeto tem sido uma grande ajuda para o meu descanso, tratamento de questões burocráticas e principalmente, tem me ajudado a conseguir focar em fontes de rendimento extras.”

“Tenho mais tempo para a minha vida pessoal e me organizar as tarefas domésticas para ter uma semana mais tranquila e um fim de semana mais livre de tarefas.”

“Estou a adorar testar esta nova forma de trabalhar, respeitadora da vida pessoal que envolve todos e que mostra um voto de confiança incrível para com os colaboradores. Inicialmente achei que seria mais difícil de gerir do que facto é na prática. É incrível ter um dia livre para aliviar os meus finais de tarde durante a semana. Nesse dia consigo programar tratar da casa, cuidar de mim, marcar serviços que trabalham durante o horário laboral e ter um fim de semana prolongado que me permite desligar um pouco mais.”

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de Trabalhadores ao Fim de 6 Meses

“No início deste projeto utilizava os dias somente para tratar de temas burocráticos como bancos e organização da casa e limpezas, com o desenvolver do projeto a minha organização no trabalho e em casa começaram a se encaixar e comecei a usufruir dos meus dias na semanas mais para mim mesma, passear somente com o meu marido que trabalha por turnos, conversamos com mais tempo, almoçar fora, experimentar um café novo, por isso para mim foi um completo sucesso!”

“Nesta fase final deste projeto foi possível ter mais dias livres do que na fase inicial, sendo que só agora me foi possível verificar as grandes vantagens da redução de dias de trabalho semanais. Acho que foi importante e positivo participar neste projeto e considero que seria muito positivo se este fosse implementado na minha empresa.”

“Gosto mesmo muito de ter um dia SÓ PARA MIM. É o único momento que consigo para estar sozinha (sem filhos) aproveitar para ir a consultas, ir cortar o cabelo, fazer uma massagem...sem estar a correr ou a gerir o tempo...Às vezes sabe bem só estar sozinha, disfrutar o silêncio, não me mexer e ver filmes.”

“Foi uma experiência muito boa, fiquei mais motivada, com mais tempo para cuidar da minha casa e das coisas da minha família. Consultas para as filhas, organizar a casa, visitar o pai doente, tratar de assuntos difíceis de tratar com as crianças atrás, até passear por Lisboa, ver lojas, comprar coisas que não compraria se não fosse em loja real.”

“Este projeto teve um grande impacto na minha vida familiar, mas sobretudo na minha sanidade mental.”

“Faz-me mesmo falta ter tempo para mim e este projeto proporcionou isso.”

“Estou muito feliz por ter participado neste projeto, uma vez que é uma mais valia em ter um dia livre onde posso tratar de assuntos pessoais, consultas, ao mesmo ter mais um dia de descanso sem ter que faltar ou trabalho. O facto de trabalhar apenas 4 dias numa semana sinto-me com mais energia. Espero continuar neste projeto para sempre.”

“Tem sido muito benéfico a passagem para os 4 dias de trabalho. Vivemos tempos em que o trabalho acaba por estar à frente da família e onde passamos mais tempo a trabalhar do que com a nossa família. A redução dos dias de trabalho é bastante vantajosa, porque permite-me ter mais tempo com o meu filho, bem como mais tempo para mim e para os meus hobbies e autocuidado, refletindo-se no meu bem-estar do ponto de vista pessoal e também profissional o que resulta numa melhoria do desempenho das minhas tarefas profissionais.”

“A minha vida melhorou bastante. Como tenho mais tempo para fazer o que gosto e descansar, a minha capacidade de concentração, bem-estar físico e satisfação com a gestão do meu dia a dia, melhoraram imenso, o que tornou a minha vida, quer pessoal quer profissional, muito mais satisfatória.”

“Fiquei muito contente por a minha empresa ter aderido à semana de 4 dias. A experiência fez com que aproveitasse melhor os dias livres e o fim de semana. Comecei a ter tempo para me dedicar às minhas coisas, aos meus projetos, a descansar a cabeça, dormir, viajar, sair para almoçar e jantar mais vezes e estar com aqueles que me são mais chegados.”

“Sinto me feliz de ter tido esta oportunidade. A semana de 4 dias trouxe mais qualidade de vida para estar com a família e mais presente na vida deles.”

“A participação no projeto piloto foi muito positiva, permitindo utilizar o dia livre para realizar tarefas que antes guardava para dias de férias (e.g. ir ao banco, consultas médicas, spa, entre outros).”

“Sinto-me muito satisfeita. Pude passar mais tempo com familiares e amigos e dedicar mais tempo aos meus hobbies.”

“Ao participar neste projeto senti-me mais relaxada e com mais tempo para me dedicar na procura de fontes de renda extra.”

“Sinto que este projeto vai enriquecer a minha cultura e abrir os meus horizontes.”

“Comecei a aprender pintura e a fazer criação de cães. Duas atividades que há muito tinha na minha lista de coisas a fazer...um dia.”

“A semana de 4 dias trouxe-me mais qualidade de vida! Dá-me mais tempo para descansar, para cuidar de mim e até para me dedicar a formações na minha área profissional!”

“Creio que o projeto é bastante interessante. Tenho-me sentido menos stressada por conseguir cumprir melhor as responsabilidades familiares e consequentemente mais satisfeita e focada no trabalho, embora me pareça que ainda possa melhorar. Tenho expectativa de poder fazer algumas formações no 5.º dia.”

“Os dias livres extra deram-me a possibilidade de começar a tirar um curso de programação, que era uma área do meu interesse há algum tempo. Seria possível fazer o curso no regime normal de trabalho, no entanto, o dia extra a cada duas semanas é uma grande ajuda para que consiga expandir o meu conhecimento noutras áreas.”

“A semana de 4 dias trouxe-me mais qualidade de vida! Dá-me mais tempo para descansar, para cuidar de mim e até para me dedicar a formações na minha área profissional!”

“Fiquei muito feliz pela iniciativa da minha empresa em participar neste projecto. Os dias que tive livres permitiram-me dedicar mais tempo a mim própria e à minha família, especialmente aos meus filhos.”

“Adorava que este projeto continuasse dentro da empresa. Nos dias em que não trabalho consigo descansar, tirar tempo para fazer o que gosto ou simplesmente para não fazer nada. Preciso muito deste tempo para o meu bem-estar emocional e psicológico.”

“Excelente projeto. Penso que a participação foi benéfica para todos, tanto para a empresa como para os funcionários.”

“Houve mais tempo de descanso, de lazer e para a família. A motivação aumentou permitindo trabalhar a um ritmo mais elevado. Houve uma ligeira redução de custos de transporte para o trabalho.”

“Gostei de participar neste projeto, que me permitiu ter mais tempo com família e sentir-me mais feliz.”

“Acima de tudo, o tempo livre possibilitou me poder passar mais tempo com as pessoas que gosto.”

“Não me trouxe nenhum tipo de problema, sinto-me mais aliviado nas semanas de 4 dias mesmo sabendo que tenho o trabalho por fazer, deu animo para ultrapassar as dificuldades de forma geral só trouxe benefícios.”

“Sinto-me feliz por ter tido a oportunidade de participar neste projeto. Ter este tempo livre significa, tempo de qualidade com a minha família e para me dedicar a mim.”

“Considerarei ótimos os dias livres para realização de tarefas e/ou lazer, não teria sido possível sem o apoio da *4 Day Week Global*. Penso que as pessoas têm agora mais consciência do que é verdadeiramente prioritário e do que pode esperar.”

“Ter mais dia livre significa isso mesmo: mais tempo para mim e para as minhas coisas.”

“Gostei de ter participado neste projeto.”

“Ter mais tempo para cuidar de mim, dedicar mais tempo à família... logo melhor qualidade de vida.”

“Este projeto significou um equilibrar entre a minha vida pessoal e de trabalho. Eu consegui separar melhor o tempo de trabalho do tempo de vida pessoal. Por exemplo, aproveitava a sexta-feira livre dia para tratar de mim e das minhas tarefas pessoais - consultas, corte de cabelo, compras, desporto, etc. – em vez de ter de faltar ao trabalho. Nas semanas em que tinha sexta-feira livre, também me sentia mais motivado em trabalhar os 4 dias e concluir o máximo de tarefas possível. No fundo, senti-me mais eficiente nessas semanas.”

“Participar neste projeto foi positivo do ponto de vista pessoal, já que permitiu reservar as 16h/2 dias livres para dedicar-me a alguns aspetos pessoais que de outra forma teria de assegurar ao fim-de-semana ou horário de expediente/pós- expediente. Todavia, também me obrigou a trabalhar por vezes fora do horário normal para garantir que as respostas e apoio não atrasavam a restante equipa/cliente apesar da minha ausência ou a abrir alguma exceção no dia de ausência se por algum imprevisto fosse necessário dar apoio (nunca superior a 1 ou 2h).”

“Parabéns pelo projeto semana de trabalho de 4 dias. No meu entender trouxe um melhoramento claro do desempenho pessoal e da equipa e isso tem tido repercussões familiares muito positivas. Sinto que gera um efeito de feedback positivo muito palpável/prático. Espero poder continuar a fazer parte da semana de 4 dias no futuro.”

“Este projeto permitiu me ter um dia a cada 2 semanas para descanso, tratar assuntos pessoais sem ter de me ausentar do trabalho. Permitiu também reduzir nos custos de deslocação e alimentação. Dar mais apoio aos filhos.”

“É muito importante ter mais um dia livre para podermos usufruir da nossa família e do nosso tempo individual também.”

“Gratificante e satisfatório. Consigo ir buscar a minha filha a escola e ter mais tempo com ela; nos dias que não tem aulas posso ficar com ela; consigo realizar tarefas que são impossíveis realizar nas folgas (fins-de-semana).”

“Gostei de participar no projeto. Ter mais dias livres diminuiu a minha ansiedade quando tinha que me deslocar a uma consulta (por exemplo).”

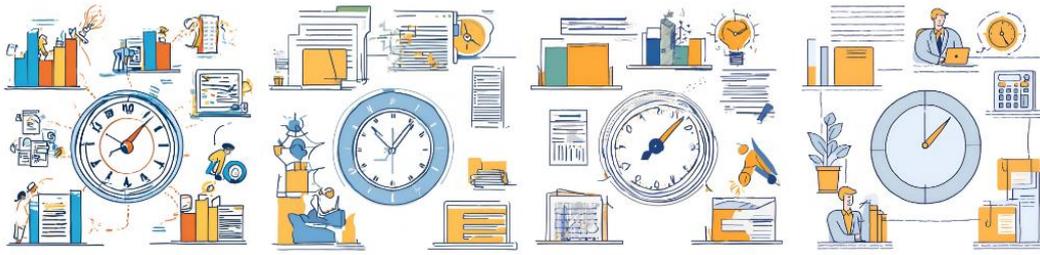
“Experiência positiva. Seria mais positiva se houvessem mais pessoas a trabalhar da mesma forma.”

“Antes de mais louvar a inteligência humana de perceber que com menos se faz mais, é tudo uma questão de se autoeducar estabelecer regras e metas onde essas mesmas se traduzem em uma maior eficiência no nosso trabalho, uma vez que temos a garantia de mais um dia para se fazer o que se quiser.”

“O meu muito obrigado pela iniciativa ousada, e olhar para um conjunto de pessoas e pensar: nós conseguimos.”

“É uma grande liberdade.”

“Senti-me muito bem, foi espetacular este projeto. Uma experiência que deveria continuar para sempre!”



Parte 4: Futuro

Nesta última parte resumimos as conclusões mais amplas deste projeto e elaboramos um plano, com propostas concretas, para alcançar a semana de quatro dias numa década.

4.1 O que podemos concluir deste projeto?

4.2 Qual o caminho para a redução da semana de trabalho?



4.1 O que podemos concluir deste projeto?

Antes de ponderarmos sobre os possíveis cenários para o futuro da semana de quatro dias, é importante esclarecer as conclusões que podemos extrair deste estudo, bem como aquelas que não podemos. Este projeto foi oportuno e pertinente. Foi oportuno porque coincidiu com experiências em empresas, que já decorriam de forma isolada e sem apoio no terreno. Este estudo permitiu recolher e agregar informação que é útil e que de outra forma seria restrita e não estaria acessível a outras empresas e ao público em geral. É pertinente, porque permite precisar conceitos e esclarecer preconceitos e mal-entendidos que contaminam a discussão pública. Em termos concretos, queremos salientar oito conclusões deste estudo associado ao projeto-piloto.

1. A semana de quatro dias não é uma utopia, é uma prática de gestão legítima.

A primeira conclusão é que a semana de quatro dias, por mais radical que possa parecer, é uma prática de gestão legítima que pode resolver problemas reais das empresas portuguesas. Embora o interesse inicial das empresas sugira que a veem como uma política para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, rapidamente percebem que, para reduzir os custos de implementação dessa política, é necessário desenvolver um plano exigente de aumento de produtividade, que envolve gestores e trabalhadores a colaborarem na reorganização do trabalho, tanto individual como de equipa. Esta é a chave para o sucesso da semana de quatro dias e a razão pela qual a maioria das empresas que experimenta não regressa à semana tradicional de cinco dias. As empresas observam grandes benefícios operacionais, como um melhor ambiente de trabalho, menos stress entre os trabalhadores, redução do absentismo e melhorias na atratividade do mercado de trabalho, com custos financeiros de implementação relativamente baixos na maioria dos setores.

O facto de a semana de quatro dias exigir uma reorganização da forma de trabalhar significa também que, à partida, este processo não está ao alcance de todas as empresas. Para ser implementada, requer uma cultura empresarial coesa, espírito de inovação, e relações laborais sólidas onde exista um nível elevado de confiança mútua. As empresas analisadas neste relatório devem ser vistas como exemplos de excelência, e todas as empresas nacionais devem aprender com elas.

Um aspeto importante é que este salto qualitativo na forma de trabalhar, com a adoção de tecnologia, otimização do tempo em reuniões, melhoria de processos ou criação de blocos de trabalho, é muito mais difícil, ou mesmo impossível de alcançar se for feita independentemente da redução do tempo de trabalho. Em empresas já estabelecidas, com um volume de negócios estável, aumentos de produtividade mantendo a semana de trabalho em cinco dias resultariam numa menor necessidade de trabalhadores e possivelmente em despedimentos, o que explica a dificuldade em conseguir que eles se empenhem no processo, caso se encontrem num formato de trabalho tradicional. A implementação da semana de quatro dias é percecionada como um benefício e os trabalhadores tendem a demonstrar reciprocidade face a este benefício, a qual se manifesta no empenho em melhorar as práticas e rotinas de trabalho, quer individual, mas sobretudo de equipa.

2. A semana de trabalho de quatro dias pode funcionar em todos os setores.

A segunda conclusão é a de que a semana de quatro dias pode funcionar em todos os setores. Naturalmente, existem setores onde a redução da semana de trabalho é mais fácil ou menos dispendiosa, mas isso não significa que não traga vantagens nos outros. O exemplo de uma creche é esclarecedor deste ponto. Ao invés da necessidade de recrutamento de 25% de trabalhadores que

uma visão contabilista sugere, neste caso específico, bastou apenas a contratação de 5% mais de trabalhadores, devido à redução do absentismo e ao recurso à polivalência de alguns trabalhadores. Os setores onde a semana de quatro dias envolve necessariamente um custo inicial de contratação, como em creches, restaurantes e indústria, são setores que têm grandes problemas de retenção de trabalhadores e absentismo e, como tal, são porventura os que veriam maiores benefícios operacionais. A vantagem de experimentar é que permite uma quantificação exata da necessidade de contratação adicional e a avaliação desses benefícios operacionais.

O formato da redução da semana de trabalho terá de ser diferente nos vários setores e ocupações. Mesmo no pequeno universo que estudamos, foram vários os formatos adotados. Para se escolher o formato mais adequado, ou seja, aquele que potencia o aumento da produtividade, é preciso pensar caso a caso, a um nível microeconómico, e esse processo tem de ser feito *por dentro* e não *por fora*, ou seja é preciso ser assumido por todos os envolvidos.

3. Os resultados servem para informar, mas não justificam a implementação por legislação.

Dada a metodologia que escolhemos para este projeto, baseada na autoseleção das empresas e não numa seleção aleatória, estava definido à partida que não poderíamos generalizar os resultados. Por um lado, as empresas que participaram no projeto são distintas do resto das empresas nacionais. Como vimos, esta diferença não reside tanto em características observáveis, como dimensão, localização ou mesmo setor, mas sim em outras características não observáveis, nomeadamente ter relações laborais sólidas e possuir uma cultura de inovação. O facto de terem decidido testar a semana de quatro dias, quando a grande maioria das empresas e associações patronais nem sequer fez um esforço para conhecer melhor esta prática de gestão, revela essa diferença. Como as empresas que estudámos são diferentes da empresa típica em Portugal, os efeitos de uma implementação por via legislativa serão, muito possivelmente, diferentes (talvez mais fracos, talvez mais fortes).

Por outro lado, também aprendemos que os aumentos de produtividade por hora, decorrentes das mudanças de processos, não são automáticos ou instantâneos. Eles requerem um esforço ativo, e não é claro que esse esforço possa ser desencadeado por legislação. Se todas as empresas de um mesmo setor tiverem de adotar a semana de quatro dias, a pressão concorrencial para o aumento de produtividade será mais fraca.

Com isto não queremos dizer que não haja outros argumentos fortes para defender a redução do tempo de trabalho por legislação, mas os resultados deste projeto não permitem que essa defesa seja feita exclusivamente com recurso ao argumento do aumento de produtividade. Para além disso, legislar sobre a semana de quatro dias de forma informada e adaptada a realidade das empresas, será mais fácil após um período mais alargado de tempo, quando várias empresas já tiverem passado à implementação da semana de quatro dias como prática de gestão.

4. É importante encorajar mais organizações a testar a semana de quatro dias.

Embora não possamos justificar a implementação da semana de quatro dias por legislação, este estudo e o respetivo projeto-piloto são uma prova de conceito e agregam muita informação sobre o processo de preparação de um teste, informação que será útil para outras empresas que se interessem. De certa forma, esperamos que este projeto tenha desdramatizado um teste da semana de quatro dias e tenha eliminado o ceticismo inicial da generalidade das empresas, das associações empresariais, sindicatos e partidos políticos.

A partir deste momento, devemos encorajar mais organizações a testar a semana de quatro dias, sobretudo as grandes empresas. Embora as grandes empresas portuguesas tenham capacidade financeira para experimentar a semana de quatro dias sem nenhum risco financeiro, apenas uma participou no piloto. Sentimos, ao longo dos últimos dois anos, uma grande abertura e mesmo entusiasmo dos diretores dos departamentos responsáveis pelos recursos humanos, bem-estar dos colaboradores, ou *employer branding*, mas o ceticismo das administrações bloqueia sempre qualquer iniciativa.

Grandes líderes empresariais mundiais, como Bill Gates, fundador da *Microsoft*, e Jamie Dimon, CEO da *JP Morgan*, defendem que a semana de trabalho de cinco dias está obsoleta e que no futuro trabalharemos menos dias. Sander van 't Noordende, CEO da *Randstad*, vai ainda mais longe ao considerar que a semana de quatro dias não é apenas uma tendência, mas sim um imperativo para o negócio. Em Portugal, todas as grandes empresas registam nos seus relatórios uma preocupação com o equilíbrio entre trabalho, vida familiar e pessoal, assim como com a saúde física e mental dos seus colaboradores. O nosso estudo demonstrou que a semana de quatro dias é uma solução eficaz para esses problemas. Não há motivos para não realizar um teste, que pode ser feito de forma parcial, começando por um departamento ou estabelecimento.

5. Recomendamos, com pertinência acrescida, para *startups* ou empresas onde a maioria dos trabalhadores são mulheres.

A passagem da organização do trabalho de cinco para quatro dias, sem redução de salários ou aumento do número de trabalhadores, é um processo disruptivo e difícil para empresas já estabelecidas. Para as empresas que estão a dar os primeiros passos, esse processo de ajustamento pode ser evitado. *Startups* que normalmente têm recursos limitados para a contratação de novos trabalhadores, ao oferecerem uma semana de quatro dias, vão conseguir recrutar trabalhadores mais qualificados e mantê-los por mais tempo. Normalmente estas empresas têm uma força de trabalho mais jovem, que sabemos que tem uma perspetiva diferente sobre o trabalho e valorizam mais o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao definirem, desde a sua criação, que o trabalho será organizado em quatro dias, conseguem evitar todas as dificuldades associadas ao processo de adaptação.

Ficou claro ao longo desta experiência que existe uma dimensão de género muito marcante no impacto da semana de quatro dias. As mulheres sentem mais a pressão do tempo, beneficiam mais da semana de quatro dias em termos de saúde mental e satisfação com a vida, e como tal valorizam-na mais. Portanto, nas empresas cuja força de trabalho é maioritariamente feminina, os potenciais benefícios de realizar um teste são, à partida, mais elevados.

6. Impacto positivo enorme na vida das pessoas não deve ser ignorado.

Introspectivamente, todos percebemos o atrativo da semana de quatro dias e assumimos como natural que a maioria dos trabalhadores gostaria de a adotar. Esse efeito parece ser quase uma certeza, o que leva a discussão a centrar-se na sua viabilidade económica e, portanto, a focar-se nas empresas. Contudo, o facto de ser 'óbvio' ou 'esperado' não deve diminuir a importância dos impactos significativos na qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias. Quantitativamente, os efeitos positivos, quando comparados com um grupo de controlo, são enormes. Enquanto quase metade dos trabalhadores relata ter dificuldades em conciliar trabalho e vida familiar, esse número desce para perto de 15% entre os participantes do piloto. Além disso, os

indicadores de sintomas negativos de saúde mental, exaustão e, por outro lado, sentimentos positivos e satisfação, todos melhoraram, em média para os mais de 200 trabalhadores, 40% do desvio médio na amostra. Não conhecemos outra intervenção ao nível da empresa, com impactos tão grandes no bem-estar dos trabalhadores. Embora devemos manter a cautela na extrapolação dos resultados devido à autosseleção de empresas, esta limitação tem uma menor gravidade do lado dos trabalhadores, o que fortalece estes resultados.

As mudanças sociodemográficas e tecnológicas das últimas décadas deram origem a um problema crónico de falta de tempo. Este problema está a contribuir para o aumento dos problemas de saúde mental entre os trabalhadores e a afetar negativamente a família, uma instituição nuclear da nossa sociedade. Alguém duvida que a falta de tempo, tanto para o 'nós' como para o 'eu', está a contribuir para a redução da natalidade e o aumento dos divórcios? O problema é real e, de acordo com os nossos resultados, a semana de quatro dias é uma solução possível, que deve ser contrastada com outras propostas para lidar com este problema, quer ao nível de eficácia, custos económicos ou desejabilidade social.

7. Os mais beneficiados são trabalhadores com salários e qualificações mais baixas.

Além das mulheres, os trabalhadores que mais valorizam a semana de quatro dias têm salários inferiores a 1100€ e qualificações abaixo do nível da licenciatura. Estes trabalhadores, em geral, têm menos flexibilidade do que aqueles com formação académica superior que têm acesso ao teletrabalho e maior autonomia na gestão das suas horas. Por isso, apreciam mais o dia livre, que lhes permite realizar várias atividades que anteriormente eram mais difíceis de conciliar. Por outro lado, os trabalhadores que auferem mais de 1100€ têm mais recursos para adquirir tempo livre, seja contratando empregados domésticos, ou encomendando refeições já preparadas. Os trabalhadores com rendimentos mais baixos têm menos capacidade financeira para aliviar essa pressão.

Este resultado não era esperado inicialmente e é de grande importância. Uma das razões pelas quais os sindicatos mantêm uma posição cautelosa em relação a esta ideia é porque acreditam que a semana de quatro dias é destinada apenas a uma elite altamente qualificada e que não se aplica ao *mundo do trabalho real*. No entanto, este resultado, juntamente com o exemplo português de uma creche e os exemplos internacionais na indústria, restauração, hospitais ou forças policiais, demonstram que é viável e desejável em diversos setores com maior presença sindical.

8. O aumento dos 'biscates' é marginal.

Uma preocupação manifestada por sindicatos e empresas é a possibilidade de os trabalhadores utilizarem o tempo livre para acumular com um trabalho temporário ou com um segundo emprego, uma prática comum em Portugal. Se o tempo livre for assim utilizado, o objetivo de reduzir o cansaço e esgotamento dos trabalhadores e melhorar a sua saúde mental, não serão atingidos.

Antes do projeto-piloto, 15.5% dos trabalhadores já dedicava horas do seu tempo livre a uma segunda fonte de rendimento, um número significativo. No entanto, o mais importante é saber quanto é que aumentou com uma semana de quatro dias. Aos seis meses do teste, o número de trabalhadores que dedicava horas a uma segunda fonte de rendimento aumentou apenas 1.5 pontos percentuais, chegando a 17%, o que representa um aumento marginal. Além disso, o número médio de horas trabalhadas aumentou 2h30m, mas esse aumento foi menor que no grupo de controlo (3h30m). Concluímos, portanto, que embora essa preocupação seja legítima, não parece estar fundamentada nos dados deste projeto.

4.2 Qual o caminho para a redução da semana de trabalho?

Escrevemos este relatório para que seja o ponto de partida de uma ampla discussão na sociedade portuguesa, envolvendo diversos intervenientes, sobre a redução e a organização do tempo de trabalho, baseada em dados concretos e livre de preconceitos até aqui manifestados.

Se essa discussão for centrada na semana de quatro dias, então deve ser encarada com a consciência de que uma transformação tão profunda na organização do trabalho exigirá vários anos. A história da passagem dos seis para os cinco dias de trabalho assim o demonstra. Se tomarmos as medidas certas no momento certo, podemos acelerar esse processo. Contudo, se tentarmos avançar sem respeitar as etapas necessárias, corremos o risco de retroceder. Mais especificamente, impô-la a toda a economia por via legislativa antes de testá-la devidamente ou de convencer uma parte significativa da comunidade empresarial poderia gerar uma rejeição tão forte que seria provavelmente revertida por um governo futuro.

Por outro lado, há uma corrente no país que acredita que esse processo ocorrerá *naturalmente* nas empresas, sem necessidade de qualquer intervenção ou política pública. Esta ideia não adere à realidade. Embora a tecnologia que permite o teletrabalho já existisse antes da pandemia, bem como a investigação académica que provava as suas vantagens, a maioria das empresas nem sequer a experimentava. Foi preciso uma experimentação global, forçada pela pandemia, para que as empresas reconhecessem essas vantagens. A verdade é que, num contexto de competição acirrada e desafios constantes, são poucas as empresas que dedicam recursos para inovar na organização do trabalho. Esta corrente procura isentar os decisores públicos de qualquer responsabilidade. No entanto, assim como existem bons e maus trabalhadores, também existem boas e más empresas, e é legítimo que os formuladores de políticas públicas avaliem os benefícios sociais das diferentes práticas de gestão e promovam as boas práticas em detrimento das más.

Assumindo que o processo vai demorar muitos anos, a questão a colocar deixa de ser:

⊗ ‘devemos ou não implementar a semana de quatro dias?’

para passar a ser:

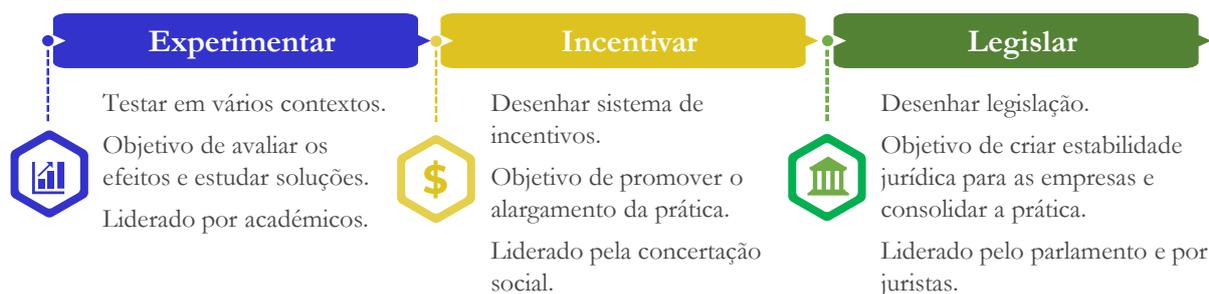
➤ ‘a semana de quatro dias é ou não um objetivo desejado, promissor e mobilizador e quais são os passos para a atingir?’.

Desta forma, será necessário:

- (1) desenvolver políticas públicas que possam dar os passos certos numa transição que potencie os benefícios da semana de quatro dias e minimize a disrupção de uma alteração tão profunda na forma de organizar a sociedade,
- (2) a participação e o envolvimento ativo de diversos intervenientes: académicos, sociedade civil, parceiros sociais, governo, autoridades locais, instituições públicas e partidos políticos.

Em termos genéricos, podemos identificar três eixos na missão de atingir a semana de quatro dias: experimentar, incentivar e legislar. Estes eixos não são necessariamente sequenciais e podem-se sobrepor.

No âmbito da experimentação, devemos testar a semana de quatro dias em diferentes contextos. A prioridade não deve ser abranger o maior número de empresas e trabalhadores, mas, tal como neste projeto, testar diferentes soluções e avaliar os seus efeitos. Como o objetivo é adquirir conhecimento, os vários projetos desta fase devem ser liderados por académicos, mais sensibilizados

Figura 4.1: Os eixos a percorrer para alcançar a semana de quatro dias

para a importância do rigor na avaliação e capacitados para desenhar uma boa metodologia de investigação. Esta condição é essencial para dar credibilidade às conclusões. O governo pode ter um papel ao iniciar ou financiar algumas experiências, mas a maior responsabilidade na sua organização caberá à gestão e administração das empresas, bem como às organizações de trabalhadores. Esta fase deve ser conduzida maioritariamente com recursos já existentes, evitando grandes despesas que devem ser limitadas às necessidades da investigação.

À medida que a evidência em torno da semana de quatro dias se acumular, os seus benefícios nos vários contextos estarem comprovados, e já se terem estabelecido as soluções mais usuais, poderá desenhar-se um sistema de incentivos de carácter temporário para tentar alargar a mais trabalhadores, empresas ou setores. Neste eixo, serão importantes os parceiros sociais, sindicatos, associações patronais e governo, em sede de negociação coletiva.

Quando for manifesta a abertura da sociedade em relação à semana de quatro dias e for necessário consolidar e alargar a prática de gestão, então sim deve passar-se ao terceiro domínio e pensar no desenho legislativo, com o papel central do parlamento e de juristas.

Ilustramos agora os passos concretos que se podem tomar em cada um destes eixos e o exemplo de um possível plano para alcançar a semana de quatro dias em 10 anos.

Eixo I: Experimentar

- **Manter ou expandir o projeto-piloto no setor privado.** Como um resultado direto deste projeto a equipa coordenadora preparou um *Starter pack* (kit inicial) para as empresas, que inclui as gravações das sessões com os nossos parceiros da *4 Day Week Global*, bem como todo o material escrito para apoiar empresas que queiram testar a semana de quatro dias. Vamos facultar este material e os instrumentos de avaliação às empresas como contrapartida de utilizar os dados recolhidos para que possam ser utilizados no âmbito da nossa investigação académica. Este apoio poderá ser suficiente enquanto forem poucas as empresas a testar a semana de quatro dias, mas em determinada altura, se a prática se generalizar, será necessário profissionalizar o apoio às empresas. Esta profissionalização poderá ser feita pelo setor público, por exemplo através do apoio continuado do IIEFP em conjunto com investigadores e universidades, ou recorrendo ao *outsourcing* a uma consultora. No caso da profissionalização do apoio às empresas, é essencial continuar a priorizar a avaliação e o estudo.
- **Testes em grandes empresas.** Persuadir as grandes empresas portuguesas a testar a semana de quatro dias ao longo dos próximos anos será um dos grandes desafios. Além do

uso de influência por parte do governo, o papel determinante caberá às comissões de trabalhadores em sede de negociação coletiva, para pressionar a gestão a aceitar a realização de um teste. Esse teste não deve ser definido ao nível dos trabalhadores (selecionando trabalhadores em determinadas funções), mas sim numa unidade de produção independente, em alguns pontos de venda ou em todo um departamento representativo do serviço na empresa, cuja performance seja fácil de avaliar. Para além das comissões de trabalhadores, pode também haver um papel para a sociedade civil. No Reino Unido, o instituto *Autonomy*, em colaboração com a campanha *4 Day Week Campaign*, lançou a campanha '4ugust'. O plano é encorajar as empresas a oferecerem aos seus funcionários uma semana de quatro dias durante o mês de agosto, mantendo os salários iguais. A *Microsoft Japão* realizou um teste em 2019 ao longo do mês de agosto. Já várias empresas como *PWC*, *Kellogg's* ou *Asos* têm horários de trabalho reduzidos durante os meses de verão. Em Portugal, os meses de julho e agosto tendem a ser meses com menos trabalho. Talvez as grandes empresas possam começar por aí.

- **Piloto no setor público.** Ao longo do último ano, o *Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública (PlanApp)* e a *Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)* desenvolveram um estudo sobre a organização do tempo de trabalho na Administração Pública. Na segunda fase deste estudo, da responsabilidade do reputado e independente economista da Universidade do Porto, Doutor Pedro Gil, está prevista a realização de uma experiência-piloto da semana de quatro dias em organismos públicos. Os testes na administração pública podem ser baseados, inicialmente, no exemplo de uma organização participante no nosso piloto que reduziu as horas de trabalho de 35 para 32 horas (o quarto caso de estudo na secção 2.7). A vantagem do teste na administração pública é a de que permite mais flexibilidade no desenho metodológico, nomeadamente na definição do grupo de tratamento e grupos de controlo, e nos formatos testados. No caso da administração pública, a implementação deve ser acompanhada por um processo de desburocratização explícito, que limitaria a necessidade de contratação adicional e que também beneficiaria os cidadãos. No contexto dos testes no setor público, seria também valioso fazer uma experiência de um ano num hospital. Para testar a semana de quatro dias num hospital, seria necessário um investimento inicial em contratações adicionais (como no caso da creche nunca seria um aumento de 25% no número de trabalhadores), mas permitiria avaliar as poupanças ao nível das horas extraordinárias, bem como os impactos na gestão hospitalar, na ocorrência de negligência ou erros médicos, nos níveis de esgotamento entre médicos e na capacidade de retenção dos profissionais de saúde.
- **Experiências setoriais.** Provavelmente a semana de quatro dias irá ocorrer a várias velocidades e será materializada em formatos diferentes, nos vários setores. Nos setores onde se reconheçam mais vantagens em adotar a semana de quatro dias, ou mais capacidade para o fazer, devem promover-se testes setoriais. Aqui o papel volta a estar com os sindicatos em promover os testes em sede de negociação coletiva, sendo que o governo poderá dar um apoio técnico e financeiro para os estudos.
- **Experiências municipais ou regionais.** Ao nível económico, as experiências relacionadas com a semana de quatro dias concentram-se nos efeitos sobre a produtividade das empresas, especificamente na capacidade de manter a produção enquanto se reduzem as horas de trabalho. No entanto, o tempo livre adicional para os trabalhadores pode, por si só,

impulsionar a atividade económica, estimulando setores como lazer, cultura, restauração ou hotelaria, ou até mesmo incentivando a criação de novas empresas através de *empendedorismo híbrido*. Pode também ter efeitos na natalidade que pode impactar a economia no longo prazo. Esses efeitos económicos mais amplos, conhecidos como *externalidades*, não são considerados pelas empresas e trabalhadores. Para avaliá-los, seria necessário realizar uma experiência com um número significativo de empresas num determinado município ou região. Essa experiência teria de ser liderada por uma autoridade local capaz de mobilizar o tecido económico da região, mas poderia contar com apoio financeiro do governo nacional. Recentemente, o governo regional dos Açores demonstrou interesse em conduzir um teste-piloto. Porque não realizar um teste numa das ilhas?

- **Experiência nacional ao longo de um trimestre completo.** A implementação e os efeitos da semana de quatro dias são naturalmente diferentes se forem aplicados como prática de gestão numa empresa, ou se forem aplicados por legislação a todas as empresas. Quando testamos a semana de quatro dias ao nível empresarial, a grande dificuldade é como conciliar a organização do trabalho em quatro dias, quando o resto da economia está a funcionar em cinco. Essa dificuldade esbate-se à medida que mais empresas a adotam. Para além dos fins-de-semana onde coordenamos a pausa para descanso, também o fazemos nos dias feriados. Embora representem as tradições e a memória histórica de um povo, não existe nenhum racional económico para pararmos nesses 15 dias específicos ao longo do ano, e não noutros. Por exemplo, no Reino Unido em que todos os feriados nacionais são transferidos para segunda-feira da semana seguinte (*Monday bank holidays*). Em 2023, a cidade de Valência alterou a data dos feriados regionais, para que ao longo de cinco semanas em abril, todas tivessem apenas quatro dias, o que permitiu medir os impactos globais na cidade, por exemplo ao nível do ambiente, gastos em restaurantes ou atendimentos de urgências nos hospitais. Uma proposta mais ousada para a experimentação em Portugal seria, apenas num ano específico, concentrar todos os feriados nacionais e regionais (com exceção do Ano Novo e do Natal) nas sextas-feiras dos meses de abril, maio e junho. Isso implicaria a ausência de outros feriados ao longo do ano. Apesar de poder gerar algum desconforto, devido ao peso histórico e cultural dos feriados, esta alteração, permitiria uma experimentação em larga escala, com uma redução mínima do número de dias de trabalho ao longo do ano e sem grandes custos financeiros. Tal experiência obrigaria todas as empresas e organizações a desenvolverem um plano, fosse ele bom ou mau, para o funcionamento durante esse trimestre, o que essencialmente consistiria em planear uma semana de quatro dias. O mais importante é que permitiria a avaliação, numa unidade estatística relevante, dos efeitos de uma redução coordenada do tempo de trabalho nas empresas (por exemplo, lucros trimestrais), na economia (por exemplo, no PIB, na produção industrial, em indicadores setoriais como a hotelaria e a restauração), na sociedade (indicadores de bem-estar, saúde física e mental, equilíbrio entre trabalho e vida) e no ambiente (emissões de CO₂). Este efeito coordenado é algo que não se consegue medir em experiências locais, mas é o que mais se assemelha à implementação por legislação. Por fim, esta experiência permitiria que todos os portugueses sentissem o impacto que teria nas suas vidas e no seu trabalho, percebendo também as dificuldades e os custos associados. Obviamente, a alteração de feriados não é frequente (embora alguns feriados tenham sido eliminados durante o período da *Troika*), e seria necessário obter um amplo consenso político e social para realizar essa alteração, incluindo negociações com sindicatos,

organizações religiosas, associações comerciais e outros grupos interessados, mas seria apenas por um ano. A memória histórica dos feriados que fossem transferidos seria mantida com celebrações no fim-de-semana seguinte. Este plano deve contar com amplo apoio e deve ser decidido com vários anos de antecedência (pelo menos dois anos), permitindo que os académicos portugueses desenvolvam projetos de investigação, possivelmente com o envolvimento da *Fundação para a Ciência e Tecnologia*.

Eixo II: Incentivar

Existem várias formas de incentivar a redução do tempo de trabalho: ao nível do trabalhador, das empresas ou dos setores. Existem três elementos importantes a ter em conta. Primeiro, só devemos avançar neste eixo depois de um período largo de experimentação, onde se tenha recolhido suficiente evidência dos benefícios e exemplos de sucesso. Segundo, os incentivos vão naturalmente implicar uma despesa orçamental significativa, exigindo, portanto, muita prudência e uma análise de custo-benefício rigorosa, devendo ter um caráter temporário. Terceiro, como nós vemos a semana de quatro dias como uma prática de gestão que deve ser implementada ao nível da empresa, entendemos que a promoção ao nível do trabalhador pode acabar por criar mais problemas para as empresas, as quais teriam de se ajustar à redução do tempo de trabalho de alguns funcionários, mas não de outros. Noutras palavras, criaria problemas de coordenação interno sem o aproveitamento do potencial de reorganização. Por isso, consideramos preferível incentivos ao nível da empresa ou do setor, exceto no caso dos incentivos aos trabalhadores se enquadrarem noutra política, como na promoção de natalidade ou numa transição para a reforma.

- **Incentivos ao nível do trabalhador.**
 - **Facilitar o acesso ao trabalho a tempo parcial ou a semana concentrada.** Estas duas possibilidades já estão previstas no nosso código de trabalho, por mútuo acordo. Podemos seguir o exemplo dos Países Baixos, onde acordos em negociação coletiva concedem mais poder aos trabalhadores para optarem por trabalho parcial, ou da Bélgica, que oferece mais liberdade ao trabalhador para adotar um regime concentrado. Estas alterações seriam implementadas ao nível do código de trabalho. Além disso, o governo poderia compensar parte da redução salarial no caso da transição para tempo parcial, através de um benefício fiscal, de forma a que a redução salarial do trabalhador fosse inferior a 20%. Não sendo a nossa preferência porque não promove a alteração ao nível da empresa, é uma opção legítima.
 - **Permitir a pais com filhos com menos de 1 ou 2 anos.** A semana de quatro dias pode ser uma ferramenta para políticas de proteção da família e promoção da natalidade, permitindo aos pais com filhos até um ou dois anos optarem pelo trabalho a tempo parcial (80%), com compensação salarial significativa pela redução de horas.
 - **Permitir a trabalhadores com mais de 50 anos.** A semana de quatro dias pode ser empregada como uma política para uma transição mais gradual para a reforma, oferecendo aos trabalhadores com mais de 50 anos a opção de trabalhar a tempo parcial (80%), com compensação salarial parcial pela redução de horas.
- **Incentivos ao nível das empresas.** O governo pode oferecer diversos incentivos às empresas individuais que adotem a semana de quatro dias:

- **Proporcionar um regime fiscal mais favorável** às empresas que implementem a semana de quatro dias, com uma carga horária de 32 horas. Isso pode incluir a redução de impostos ou a concessão de créditos fiscais temporariamente, bem como a disponibilização de subsídios diretos ou incentivos financeiros para compensar as despesas iniciais da transição.
- **Isentar temporariamente as empresas de certas regulamentações** ou obrigações burocráticas relacionadas ao tempo de trabalho durante um período experimental. Essa medida visa proporcionar às empresas maior flexibilidade para testar e ajustar seus novos modelos de trabalho sem o ônus de conformidade excessiva com regulamentações existentes.
- **Realizar uma campanha de sensibilização** sobre os benefícios da semana de quatro dias junto das empresas, dos trabalhadores e das suas organizações. Isso envolve destacar os ganhos de produtividade, satisfação dos funcionários e retenção de talentos que podem resultar da adoção dessa prática. A consciencialização sobre os aspetos positivos da semana de quatro dias pode incentivar mais empresas a considerarem essa mudança na sua estrutura de trabalho.
- **Incentivos ao nível setorial.** O governo pode adotar diversas estratégias para incentivar os diferentes setores a adotarem a semana de quatro dias:
 - **Facilitar o diálogo social** entre os diversos intervenientes do setor, como representantes das empresas, sindicatos, associações setoriais e órgãos governamentais, para discutir e negociar a implementação da semana de quatro dias.
 - **Oferecer incentivos fiscais aos setores que concordem em reduzir a semana de trabalho.** Além de possíveis reduções de impostos ou créditos fiscais, o governo pode oferecer subsídios diretos. Em setores mais dependentes de capital, o governo pode facilitar o acesso das empresas a financiamento ou linhas de crédito com condições favoráveis para investimento em novo capital, como contrapartida da implementação da semana de quatro dias.
 - **Simplificar a regulamentação laboral:** Ajustar as regulamentações laboral ou legislação relacionada ao tempo de trabalho para permitir maior flexibilidade nos setores interessados em adotar a semana de quatro dias. Isso pode incluir a generalização de bancos de horas ou a simplificação de procedimentos.

Eixo III: Legislar

À medida que a prática se expandir, será necessário um enquadramento legislativo adequado para garantir condições uniformes em todas as empresas, nivelando por cima. Todo o processo deve seguir as etapas habituais de consulta pública, elaboração de proposta de lei, apresentação e aprovação no parlamento.

- **Incluir no código de trabalho disposições que regulamentem a semana de quatro dias** nas suas diferentes modalidades. É crucial que esta etapa preceda a formulação de incentivos fiscais. Algumas das empresas interessadas no projeto não avançaram devido à ausência de um enquadramento jurídico adequado.

- **Legislação laboral sobre limites máximos de horas semanais.** Quando se optar por legislação sugerimos que, numa fase inicial, se proteja as pequenas e médias empresas e que esta seja aplicada apenas às grandes empresas. Por um lado, devido à complexidade das suas operações, é mais comum que estas empresas evitem a experimentação voluntária. Por outro lado, elas possuem maior capacidade financeira para realizar a transição. Só depois de implementado em grandes empresas, durante alguns anos, é que se deve generalizar às pequenas e médias empresas. Além disso, a legislação deve incluir um período de pelo menos dois anos para a entrada em vigor, de modo a tornar o ajustamento menos disruptivo. Os detalhes precisos, como o número de horas máximas semanais (36, 35, 34 ou 32 horas), devem ser decididos com base nas experiências levadas a cabo nos anos anteriores. A semana de 35 horas parece mais adequada para uma semana de cinco dias com 7 horas diárias, que consideramos que não é tão transformadora quanto uma semana de quatro dias, nem para a empresa nem para o trabalhador. Esta última opção enquadra-se melhor em períodos de 36, 34 ou, idealmente, 32 horas semanais.
- **Legislação europeia.** Simultaneamente, ao longo do processo, Portugal pode propor e tomar iniciativas para a redução do tempo de trabalho a nível europeu, especialmente no que diz respeito à Diretiva sobre o Tempo de Trabalho da União Europeia. A implementação a nível da União Europeia seria a melhor forma de superar os problemas de coordenação existentes. No entanto, este caminho não está inteiramente ao nosso alcance, uma vez que depende de um consenso alargado, no qual Portugal desempenha um papel mais limitado. Ainda assim, vale a pena promover a semana de quatro dias no seio da União Europeia.

Estas propostas podem ser combinadas num plano concreto para implementar a semana de quatro dias num período de 10 anos, esquematizado na Figura 4.2. Acreditamos que o plano é exequível, embora seja exigente e necessite de ações imediatas. Devemos começar pela experimentação em diferentes contextos, nomeadamente continuar os testes em empresas e monitorizar a sua adesão, mas sobretudo devemos avançar com o projeto-piloto no setor público. Mais do que o governo, os testes setoriais e em grandes empresas dependerão em grande medida da ação dos sindicatos e comissões de trabalhadores, e os testes regionais dependerão dos governos e associações locais.

A proposta mais ousada é a de uma experiência nacional que envolva o reajustamento dos feriados. Esta experiência pode ser realizada no segundo trimestre de 2028, mas teria de ser preparada com pelo menos dois anos de antecedência, para que toda uma máquina de avaliação pudesse ser construída pela academia nacional.

Nos primeiros anos, este processo de experimentação terá de ser sustentado num esforço individual de pessoas que se interessem pela ideia e que a desenvolvam no contexto da sua empresa ou setor. Conduzir um teste obriga a dedicar muitas horas: a ler relatórios de 200 páginas, a procurar os exemplos internacionais mais relevantes para o seu setor, a pensar nos problemas e a discutir soluções em reuniões de equipa. Esse esforço, muitas vezes fora do expediente de trabalho, tem de ser genuíno e não pode ser forçado.

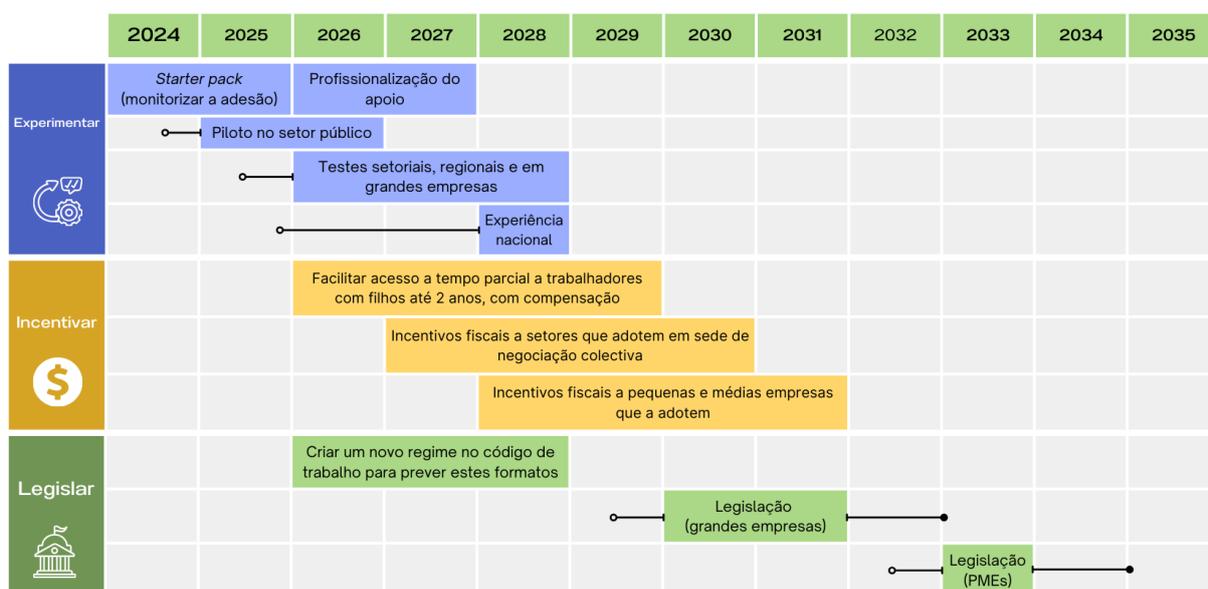
O segundo eixo de incentivo, onde medidas como facilitar o acesso ao trabalho a tempo parcial, oferecer incentivos fiscais às empresas e promover o diálogo entre os setores são tomadas, pode começar a partir do momento que haja experiências setoriais bem-sucedidas. Por fim, o plano contempla o eixo de legislação, não antes de 2030, com a imposição da semana de quatro dias, inicialmente aplicada a grandes empresas, e posterior alargamento a pequenas e médias empresas

Este plano necessitará de pelo menos três ciclos políticos para ser concretizado. Enquanto podemos dizer que já estamos no início do eixo da experimentação, a passagem para os seguintes eixos deve coincidir com momentos de eleições, onde deve ser sufragada de modo a conferir legitimidade democrática ao processo. A decisão que tomamos coletivamente de quantas horas queremos trabalhar é uma escolha que devemos fazer enquanto sociedade, bem informados sobre os custos e os benefícios. A semana de quatro dias fará o seu caminho à velocidade que os portugueses assim o quiserem.

Ter um plano não significa que todas as medidas tenham de ser implementadas. O mais natural é que, dependendo dos sucessos ou insucessos das experiências, da adesão dos diferentes intervenientes e dos desafios que se apresentarem à nossa economia nos próximos anos, esse plano sofra alterações, acelerando ou atrasando consoante as pandemias, mudanças de governo, guerras ou crises internacionais que apareçam. O valor de ter um plano é que define as expectativas para os agentes económicos. A existência de um plano credível e exequível, que termine com a implementação por legislação, fará com que incorporem nas suas decisões a probabilidade de terem de adotar uma semana de quatro dias, uma probabilidade cada vez maior à medida que as experiências vão decorrendo. Essas expectativas farão com que o setor privado caminhe voluntariamente mais depressa.

Qualquer observador atento tem consciência que o caminho para a semana de quatro dias está a ser feito internacionalmente. O país ganharia se, em vez de esperar para ver o que acontece lá fora, trilhasse o seu caminho, tentando aproveitar o potencial que a semana de quatro dias tem, em envolver e motivar as pessoas. Na verdade, o modelo de implementação deste projeto piloto já foi reconhecido como modelo por outros países que irão realizar testes, como por exemplo a Bélgica. 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, acreditamos que também podemos fazê-lo ao nível do país. Essa seria a vantagem de ser pioneiro: 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 outras reformas que o país precisa, mas que de outra forma são difíceis de conseguir.

Figura 4.2: Um plano concreto para atingir a semana de quatro dias em 10 anos





Anexos

[Anexo I: Agradecimentos](#)

[Anexo II: Envolvimento da comunidade académica](#)

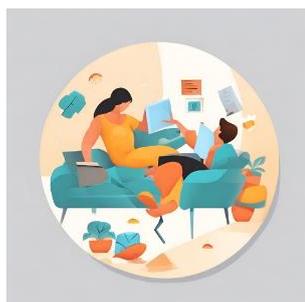
[Anexo III: Envolvimento da comunidade empresarial, sindical e sociedade civil](#)

[Anexo IV: Artigos de opinião](#)

[Anexo V: Impacto do projeto](#)

[Anexo VI: Impacto internacional do projeto](#)

[Anexo VII: Bibliografia e outros recursos](#)



Anexo I: Agradecimentos

O nosso envolvimento surgiu do convite da Sra. Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social do XXIII Governo de Portugal, Ana Mendes Godinho. Gostaríamos de expressar o nosso sincero reconhecimento. Ao convidar dois académicos desconhecidos e sem qualquer filiação partidária para um projeto tão sensível e audacioso, apenas porque acreditava que seríamos os mais indicados para garantir o seu sucesso, revelou uma visão e coragem que merecem ser elogiadas.

Queremos agradecer ao Sr. Secretário de Estado do Trabalho do XXIII Governo de Portugal, Miguel Fontes, e a todos os membros do seu gabinete com os quais colaborámos ao longo de mais de um ano, que demonstraram uma enorme paciência connosco: Sara Ramos, Rita Dantas Ferreira, Rita Resendes, Ana Silva, Diogo Torres e Patrícia Halm, bem como a assessora de comunicação Marisa Ferreira. Sentimos que tivemos todo o apoio necessário para levar a cabo este projeto.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional esteve envolvido na parte logística do processo, especialmente na fase inicial, realizando um trabalho extraordinário, com destaque para a Diretora do Departamento de Emprego, Adélia Costa. Agradecemos também a Elsa Mano, Filipa Ferreira, Paulo Leite Ribeiro e Henrique Silva. Além disso, o projeto contou com o apoio, em menor escala, de funcionários de outros departamentos, como José Luís Lemos Sousa Albuquerque do Gabinete de Estratégia e Planeamento, Sónia Bartolomeu da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Susana Luz da Autoridade para as Condições do Trabalho, e Pedro Gil do *PlanAPP*. Também agradecemos a abertura do Instituto Nacional de Estatística, nomeadamente o seu presidente Francisco Lima, bem como de Margarida Rosa e Ana Dulce Pinto.

Gostaríamos também de deixar uma nota de apreço ao Sr. Secretário de Estado do Trabalho do XXIV Governo de Portugal, Adriano Rafael Moreira, bem como a sua assessora, Catarina Sousa, pela abertura que manifestaram em relação a um projeto iniciado no anterior governo, e o seu apoio na divulgação dos resultados para que se faça um debate amplo sobre o tema na sociedade portuguesa.

Durante este período, aprendemos muito sobre a semana de quatro dias com os nossos parceiros da *4 Day Week Global*: Andrew Barnes, Charlotte Lockhart, Dale Whelehan, Alex Soojung-Kim Pang, Karen Lowe, Gabriela Brasil e Úna Harty, bem como da Professora Juliet Schor do Boston College, que desenvolveu a metodologia de investigação dos outros pilotos internacionais e a partilhou connosco.

Nos meses iniciais, antes de definir as características do projeto, realizámos várias reuniões de aconselhamento com diferentes especialistas. Entre os economistas, contámos com a colaboração de: Isabel Horta Correia (Universidade Católica de Lisboa), Ana Rute Cardoso (Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa), João Cerejeira (Universidade do Minho), Pedro Martins (Nova SBE), Ricardo Reis (London School of Economics) e Pedro Raposo (Universidade Católica de Lisboa). Também consultámos pessoas ligadas ao meio empresarial e sindical, como Ricardo Costa (CEO da Bernardo da Costa e Presidente da Associação Empresarial do Minho), Jorge Gaspar (Diretor da Unidade de Consultoria da Associação Industrial Portuguesa) e Henrique Sousa (Coordenador da Associação PRAXIS). Por fim, procurámos o parecer dos principais organizadores de estudos-piloto internacionais, nomeadamente: Hector Tejero (Espanha), Joan Sanchis

(Comunidade de Valência), Gudmundur Haraldsson (Islândia), Naomi Magnus (Escócia) e Will Stronge (Inglaterra).

Queremos agradecer à Sofia Cruz, à Ana Isabel Couto, à Rita Madeira e a todos os professores e alunos de mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto, e aos investigadores do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto envolvidos nas entrevistas qualitativas aos administradores de empresa, que escreveram os casos de estudo na secção 2.7, nomeadamente: Celso Pais, José Soeiro, Martha Hoth, Beatriz Freitas, Carla Juliana Torres, Diana Tavares, e Sara Rodrigues.

Queremos também expressar o nosso agradecimento às jornalistas que acompanharam com regularidade este projeto e tiveram um papel fundamental ao explicar à sociedade o seu desenvolvimento: Raquel Paulino Martins do Público, Beatriz Ferreira do Observador, Catarina Pereira do Jornal de Negócios e Isabel Patrício do ECO.

O nosso mais profundo agradecimento vai para os líderes e alguns trabalhadores das mais de 100 empresas que estiveram connosco nas várias fases do projeto, com os quais partilhámos muitas horas de trabalho. As empresas que começaram a testar a semana de quatro dias de forma independente antes do projeto começar foram muito importantes, pois deram-nos a certeza de que já havia interesse nesta prática de gestão na comunidade empresarial portuguesa. Em particular, gostaríamos de agradecer a algumas pessoas que se empenharam no apoio ao projeto: Andreia Baltazar, Laura Falésia e Joana Brígido da *Toyno*, Rui Cortes da *Lean Health Portugal*, Mafalda Soeiro da *Visma Nmbros*, Luís Cordeiro da *Listor*, Sofia Barbosa da *Loka*, José Mateus da *ARX Portugal*, Rui Teixeira da *RandTech Computing*, Ana Martins do *Cartório Notarial Amarante Catarina Martins*, Eurico Assunção e Rute Ferraz da *EFW* e Sofia Alves da *360 Imprimir*.

Entre as empresas participantes no piloto e algumas que, embora tenham participado nas nossas sessões, não avançaram, gostaríamos de agradecer a: Alexandra Mendes, Mónica Brito, Ana Caldeano, Luca Martinucci, Lucília Coelho, Jorge Filipe Gonçalves Casanova, Inês Poeiras, Francisca Carneiro, Conceição Henrique, Manuel Fernando Cerqueira Pinto, Catarina Barros, Artur Moura Queirós, Andreia Ribeiro Contenças, José Almeida, Sandra Delgado, Cláudia Grácio, Nuno Avila Martins, André Matos, Teresa Saraiva, Norberto Valente, Vânia Lima, Ana Luísa Pereira, Amândio Jorge, Inês Luís, Luís Seca, Rui Lopes Campos, Filipe Ribeiro, Ana Pereira, Paulo Bastos, Sílvia Santos, Paulo Jorge, Sónia Gonçalves e Pedro Pires.

Todas as empresas participantes neste projeto partilham uma paixão pelo que fazem e uma vontade constante de inovação, o que nos deve encher de orgulho. Independentemente das decisões tomadas após o piloto, foi um privilégio ter trabalhado em conjunto.

Anexo II: Envolvimento da comunidade académica

Dissertações de mestrado

Concluídas

- ['Beyond the five-day paradigm: Assessing the four-day workweek revolution'](#), Lourenço Rodrigues Loureiro e Boléo de Freitas, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE, 2024.
- ['Can four be greater than five? Qualitative research on the four-day workweek'](#), Sónia Poço Pai, Tese de Mestrado em Gestão, Universidade do Porto, 2023.
- ['A organização do tempo de trabalho e os impactos das novas formas de flexibilidade, nomeadamente a semana de quatro dias "versus" trabalho concentrado'](#), Mónica Lino Lopes Relvas Calado, Tese de Mestrado em Direito das Empresas e do Trabalho, ISCTE, 2023.
- ['Mais um passo para a sustentabilidade: a semana dos quatro dias de trabalho'](#), Ana Patrícia Aires Araújo, Tese de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico do Porto, 2023.
- ['A implementação da semana de trabalho de quatro dias: o caso da empresa Listor'](#), Sara Gomes Rodrigues, Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, 2023.
- ['The relationship between Flexible Work Arrangements availability, desirability, and usage on the Gen Z workers' Turnover Intention through the mediation effect of Job Satisfaction'](#), João Francisco Queirós de Sousa, Master's Degree in International Management, ISCTE, 2023.

Em Curso

- 'How is the 3rd free day used in the 4-Day Workweek?', Maria Neves, Mestrado em Gestão, ISCTE.
- 'Novas formas de organização dos tempos de trabalho: experiências, desafios e limitações da semana laboral de quatro dias', Beatriz Batista, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto.
- 'A semana de trabalho de quatro dias e os usos do tempo', Beatriz Freitas, Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- 'A implementação organizacional da semana de trabalho de quatro dias: estudo de caso', Diana Tavares, Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- 'A semana de quatro dias de trabalho: recrutamento e retenção de funcionários', Francisco Vale, Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- ‘A semana de quatro dias e as estratégias adaptativas no trabalho’, Carla Juliana Torres, Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ‘A semana de trabalho de quatro dias: estudo de caso’, Marta Costa, Mestrado em Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- ‘The 4-day week in the Portuguese educational sector’, Marha Hoth, Research Master in Management, École Normale Supérieure Paris-Saclay (ENS) & Université Paris-Saclay (estágio na Universidade do Porto).
- ‘As perceções da implementação da semana de trabalho de quatro dias em Portugal’, Sofia Belém Santiago, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- ‘O impacto da implementação da semana de trabalho reduzida nas empresas e nos seus colaboradores’, Mariana Batalha, Mestrado em Gestão na ISCTE Business School.
- ‘Semana de quatro dias de trabalho: cenários normativos no contexto português’, Rosa Margarida Conde Costa, Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro.
- ‘A semana de trabalho de 4 dias e o empreendedorismo híbrido em Portugal’, Marta Rodrigues, Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, Politécnico de Leiria.
- ‘Semana de 4 dias nos serviços de saúde: perceções dos profissionais do setor’, Manuel António Ferreira Veloso, Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- ‘Entre a precarização e modernização do mundo do trabalho: um estudo comparativo do Projeto Semana de Quatro Dias’, Leonardo de Oliveira Baroni, Universidade Estadual Paulista (pesquisa de curta duração concluída na Universidade de Coimbra, com financiamento do Programa de Bolsas Santander Mobilidade CPLP 2023).

Teses de doutoramento

Em Curso

- ‘Four Day Work Week: Exploring the Role of Ideas, Interests and Institutions in Public Policy Adoption. A Comparative Analysis of Spain, Portugal and the UK’ Joan Sanchis i Muñoz, PhD in Social Sciences, Universitat de València, Espanha.

Anexo III: Envolvimento da comunidade empresarial, sindical e sociedade civil

Apresentações, eventos e podcasts

- Pedro Gomes e Rita Fontinha, Encontro Semana de 4 Dias, Universidade do Porto, 28/06/24
- Pedro Gomes, [Podcast 'People F1rst' Metamorfose Laboral](#), 29/05/24
- Pedro Gomes, Cerimónia de entrega Prémios *Healthy Workplace* pela Ordem dos Psicólogos, 22/05/24
- Pedro Gomes e Rita Fontinha, Comemorações dos 50 Anos do 25 de Abril (CASES), 22/05/24
- Pedro Gomes, [II Feira de Emprego e Formação do Fundão](#), 12/04/24
- Pedro Gomes, [Breakfast without taboos: A Semana de 4 Dias - Desafios e Oportunidades para os Trabalhadores Municipais](#), Camara Municipal de Cascais, 05/04/24
- Alexandra Mendes, [Expo RH](#), 22/03/24
- Pedro Gomes e Rita Fontinha, UGT, 'Conferência sobre Semana de 4 Dias', 15/02/24
- Pedro Gomes, Aula de abertura do XXIII Curso de Pós-graduação em Direito do Trabalho, Universidade de Coimbra, 03/02/24
- Pedro Gomes, Seminário Permanente Questões Atuais de Direito, Universidade Lusófona, 12/12/23
- Pedro Gomes, [Tomorrow Summit](#), 'O Futuro do Mercado de Trabalho', 08/11/23
- Pedro Gomes, [ESG Talks](#), 'Novas formas de organização do trabalho, igualdade e inclusão', 07/11/23
- Pedro Gomes, [Geração Invicta, Será a Sexta-Feira o Novo Sábado](#), 08/10/23
- Pedro Gomes, ASM Talk, Saúde Mental no Local de Trabalho, 03/07/23
- Pedro Gomes, CoLABOR, 15/02/23
- Rita Fontinha, [NextGen: Shaping the Future of Work](#), 15/02/23
- Pedro Gomes e Rita Fontinha, *CCA Law Firm*, [Sessão de esclarecimento aberta ao público](#), 24/01/23
- Rita Fontinha, Employee Experience Connection da Microsoft Portugal, 11/01/23
- Pedro Gomes, [Money Money Money, Vamos trabalhar quatro dias por semana?](#), 26/10/22
- Pedro Gomes, [Professional Women's Network Lisboa](#), 24/10/22
- Rita Fontinha, [Leadership Summit Portugal](#), 12/10/22
- Pedro Gomes, [Conferência Future Works](#), 08/10/22
- Rita Fontinha, [Deco Podcast, Burnout, semana de 4 dias e novos modelos de trabalho](#), 17/06/22
- Pedro Gomes, [Perguntar não ofende, A sexta-feira será o novo sábado?](#), 13/06/22

Anexo IV: Artigos de opinião

[Desafio às empresas portuguesas, Pedro Gomes, Público, Dezembro 2022](#)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[Uma Sopa de Pedra, Pedro Gomes, Público, Dezembro 2022](#)

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

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

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

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

A semana de quatro dias como prática de gestão não é um direito – é um contrato social dentro da empresa que nasce com uma manifestação de confiança por parte da gestão, mas que em contrapartida compromete os trabalhadores a esforçarem-se para que funcione, pois se não funcionar será revertida.

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

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

[Produtividade e a redução de custos intermédios, Pedro Gomes, Público, Dezembro 2022](#)

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

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

Trabalhadores mais descansados trabalham melhor e com mais acuidade, cometendo menos erros. Erros humanos no processo de produção geram desperdício de matérias-primas, queixas de clientes ou casos de litígio, que envolvem custos adicionais para as empresas. Em ocupações manuais, o cansaço físico de muitas horas de trabalho causa acidentes. Portugal [tem das mais altas incidências de acidentes de trabalho na Europa](#) o que obriga todas as empresas a gastarem milhões de euros em prémios de seguro. Em ocupações intelectuais, o cansaço mental contribui para o *burnout* e *stress*, doenças fortemente associadas ao trabalho do século XXI. Portugal é dos países europeus com mais altas taxas de *burnout* que, juntamente com o *stress*, [custam 5.3 mil milhões de euros às empresas portuguesas](#) conforme um relatório da Ordem dos Psicólogos. Ao optarem por uma semana de quatro dias não serão precisos workshops de saúde mental ou aulas de Yoga, podendo as [empresas poupar em todas as iniciativas](#) preventivas que estão a adotar nesta área.

Ainda em 2021, na indústria do vestuário e calçado em Portugal [20 por cento da mão de obra faltava diariamente](#). A semana de trabalho de quatro dias reduz substancialmente as taxas de absentismo, quer porque melhora a saúde física e mental dos trabalhadores, quer por não terem de faltar ao trabalho para irem ao médico ou às finanças. As empresas poupam no pagamento de horas extraordinárias ou na contratação de serviços de agências de trabalho temporário – pagos a uma taxa horária muito superior para cobrir os turnos. Em paralelo com a redução do absentismo, também diminui a rotação de trabalhadores e todos os custos de recrutamento, treino e formação associados.

Nem todas as empresas fecham à sexta-feira, mas as que fecham têm poupanças até 20% na fatura energética. Por exemplo, a [Duriense, uma fábrica de biscoitos artesanais em Marco de Canaveses, decidiu operar em quatro dias](#) – embora sem reduzir o número de horas semanais – precisamente pelas poupanças no consumo de gás. Num futuro próximo os preços da energia vão permanecer elevados, e a semana de quatro dias pode ser uma solução para o uso mais racional de energia.

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

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

[Uma vantagem competitiva para as empresas, Pedro Gomes, Público, Janeiro 2023](#)

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

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

A semana de quatro dias é um benefício concreto, único e valioso. Sérgio Vieira, o CEO da *360imprimir*, uma empresa que está a experimentar a semana de quatro dias desde setembro, afirmou que [nenhum trabalhador sai da empresa por mais €200](#). No jornal espanhol *El País*, uma trabalhadora afirmou que teriam de lhe pagar o dobro para voltar a trabalhar cinco dias. Recentemente foram divulgados [os resultados da experiência-piloto com empresas dos Estados Unidos, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia](#), organizada por *4 Day Week Global*, uma associação sem fins lucrativos que apoia empresas a adotar a semana de quatro dias. Os investigadores questionaram os cerca de mil trabalhadores sobre qual seria a percentagem de aumento salarial necessária para voltar a trabalhar cinco dias. Para voltar ao ‘normal’, 42% dos trabalhadores reclamariam aumentos de 25% a 50%, 13% reclamariam mais de 50%, e 13% afirmaram que não voltariam a trabalhar cinco dias por qualquer valor.

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

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

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

[Para as pequenas e médias ou grandes empresas?, Pedro Gomes, Público, Janeiro 2023](#)

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

Em primeiro lugar, a redução de horas anuais não tem de ser de 20%. As 32 horas semanais são o objetivo natural, mas numa primeira fase pode ensaiar-se uma redução para 34 ou mesmo 36 horas. A semana de 34 horas em quatro dias pode ser operacionalizada adicionando 30 minutos à jornada diária – saindo meia hora mais tarde, ou almoçando em meia hora como é frequente no norte da Europa. Esta solução requer a aceitação explícita de cada trabalhador e implica uma adenda ao contrato de trabalho (nós apoiaremos juridicamente na sua elaboração). E se trabalhar mais tempo por dia não for viável? Uma opção para operacionalizar a semana de quatro dias com 34 horas sem prejuízo das horas diárias seria adicionar duas horas em cada semana a um banco de horas à disposição da empresa. O trabalhador poderia fazer uma semana de cinco dias em cada mês, por exemplo. A mesma lógica aplica-se à semana de 36 horas, que pode ser operacionalizada adicionando uma hora à jornada diária, como foi feito pela empresa [360Imprimir](#), ou alternando uma semana de quatro dias com uma semana de cinco dias, como foi feito pela empresa [Loka](#).

Acertos nas semanas com feriados e férias também podem facilitar a transição. Em 2023, dos 15 feriados nacionais, regionais e municipais, 11 ou 12 ocorrem em dias de semana. Nessas semanas

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

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

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

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

[Uma lição histórica, Pedro Gomes, Público, Janeiro 2023](#)

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

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

vender os carros demasiado baratos. Ford perdeu e foi condenado a pagar dividendos extra. Ele chantageou os acionistas dissidentes a vender as ações e recuperou o controlo da empresa.

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

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

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

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

[A ousadia de ser pioneiro, Pedro Gomes, Público, Janeiro 2023](#)

Quem leu o bestseller *Pensar, depressa e devagar* de Daniel Kahneman sabe que as pessoas têm enviesamentos cognitivos que afetam o modo como veem o mundo e tomam decisões. Em 2021, [um artigo na revista Nature](#) identificou um outro destes enviesamentos: o enviesamento aditivo. Sistemáticamente, procuramos transformações aditivas e ignoramos transformações subtrativas. Numa experiência com [peças de Lego](#) é pedido aos participantes que reparem uma torre com uma instabilidade em dois pilares assimétricos. A reparação pode ser feita acrescentando uma peça a um pilar ou retirando uma peça do outro. A maioria dos participantes acrescenta peças e poucos optam

por retirar. Os investigadores concluem que “as ideias aditivas vêm à mente com rapidez e facilidade, mas as ideias subtrativas exigem mais esforço cognitivo. Como as pessoas geralmente trabalham com as primeiras ideias que vêm à mente, acabam aceitando soluções aditivas sem considerar a subtração”.

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

Podemos pensar no desafio da produtividade a partir destas duas visões. A produtividade pode aumentar, produzindo-se mais com os mesmos recursos, mas também produzindo-se o mesmo com menos recursos. A nossa tendência é pensarmos no primeiro caminho, mas o segundo é tão válido como o primeiro – apenas menos natural. Este segundo caminho é o da semana de quatro dias. Uma opção que nos obriga a identificar o que não precisamos de fazer, a priorizar o mais importante e a ser eficientes com o nosso tempo.

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

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

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

[Semana de quatro dias: bendita és tu entre as mulheres, Pedro Gomes, Eco, Fevereiro 2022](#)

Terminou a primeira fase do projeto piloto da semana de quatro dias. Durante três meses, explicámos às mais de 90 empresas interessadas os benefícios desta prática de gestão e os detalhes do projeto. Analiso aqui o que para mim é o indicador mais significativo. Das pessoas que iniciaram o contacto – tipicamente diretores executivos, administradores, gerentes ou diretores de recursos humanos que se interessaram pela ideia – 60% são mulheres. Isto é mais do dobro da incidência no universo empresarial português onde apenas [27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres](#).

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

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

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

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

experiência-piloto em 61 empresas do Reino Unido, o tempo passado pelos homens a cuidar dos filhos mais que duplicou durante o teste.

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

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

[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.

[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 quatro dias, é natural que tenham de ser recrutados mais colaboradores, o que implica incorrer em custos adicionais. No entanto, poderá haver importantes poupanças a longo prazo que poderão estar a ser ignoradas.

No inquérito desenvolvido pela Henley Business School perguntámos a líderes de negócio de empresas que já implementam uma semana de quatro dias por iniciativa própria, quais os custos e quais as poupanças que advieram desta implementação. Os resultados indicaram que, em média, os custos iniciais foram suplantados por poupanças a longo prazo. Calculámos quais as poupanças para a economia do Reino Unido, se todas as empresas com características idênticas às da nossa amostra implementassem uma semana de quatro dias. Nesse caso, as poupanças seriam de 104 mil milhões de libras, o que representaria 2.2% do volume de negócios das empresas do Reino Unido em 2021.

A questão que se coloca é a seguinte: como é que estas empresas tiveram poupanças superiores aos custos? Importa salientar que as empresas reportaram um aumento da produtividade. Todavia, será que podemos confiar neste dado? A verdade é que esta é uma medida auto reportada, pelo que as métricas de produtividade podem ser mais ou menos objetivas, dependendo do setor e da função do trabalhador na empresa. Neste sentido, serão necessários dados mais detalhados de modo a afirmar seguramente um aumento de produtividade.

Saliente-se, no entanto, que há outras métricas mais objetivas, as quais refletem importantes poupanças com custos intermédios. As empresas reportaram uma redução significativa das taxas de absentismo, ou seja, o número de pessoas a tirar baixas médicas reduziu substancialmente. Paralelamente, os custos com a atração e retenção de recursos humanos reduziram drasticamente. Os colaboradores que usufruem de uma semana de trabalho de quatro dias não querem sair das suas empresas e torna-se muito mais fácil atrair novos candidatos. De um modo geral, a imagem social corporativa das empresas melhora e esta publicidade traz-lhes vantagens competitivas.

Os resultados do estudo da Henley Business School são corroborados pelos dados que têm vindo a ser apresentados pela *4 Day Week Global*, a qual tem coordenado os testes-piloto no Reino Unido, Áustria, Nova Zelândia, Canadá, Estados Unidos e Irlanda e está também envolvida na implementação do projeto-piloto em Portugal.

Ainda restam muitas questões acerca da semana de quatro dias. A sua implementação irá ser mais fácil em setores que já usam o trabalho flexível, comparativamente com outros que implicam trabalho presencial. Nestes setores, uma transição abrupta pode trazer custos relevantes, mas os dados indicam que a adoção da medida poderá trazer um importante retorno a longo prazo.

Conclui-se, deste modo, que o mais importante é não crer em opiniões que ditam verdades absolutas e reconhecer as vantagens e limitações deste modelo em diferentes organizações, seguindo as idiosincrasias que indicam os dados.

No que se refere à semana de quatro dias, o importante será encontrar o equilíbrio entre a ponderação e a audácia, no sentido de delinear a vantagem competitiva da sua organização.

[Semana de quatro dias: utopia?, Pedro Gomes, Expresso, Novembro 2023](#)

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 – pagos 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 Nmbrs* 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 setor 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 quatro dias pode unir. Em vários inquéritos, 70 a 90% das pessoas afirmam que gostavam de ter uma semana de quatro dias. Este número é revelador de uma ideia que une a sociedade para lá das trincheiras que os populismos ajudam a cavar. Afinal, quem não gosta de um fim-de-semana prolongado?

Nem os liberais deveriam assustar-se com a perspectiva da inscrição da semana de quatro dias na lei. F.A. Hayek, o profeta do liberalismo, reconhecia que um dos - na sua opinião poucos - papéis do Estado é o de regular o tempo de trabalho. A existência legal do fim-de-semana não impede ninguém de trabalhar. Teremos mais liberdade para trabalhar mais no quadro de uma semana de trabalho de quatro dias, fazendo biscantes ou conduzindo um *Uber*, do que para trabalhar menos dias no quadro de uma semana de cinco dias.

Um caminho para se fazer passo a passo

A semana de quatro dias será o futuro – não tenham dúvidas. A questão é o que devemos fazer para lá chegar? Enquanto muitos países estão a optar pela inércia, Portugal não teve medo, tomou as rédeas do movimento e está a conduzi-lo com a devida prudência. Devemos ter orgulho nisso, mas não devemos saltar etapas. Para já – nos próximos anos – o importante é aprender com as empresas que já a adotaram, incentivar mais empresas a experimentar, sobretudo as grandes empresas que têm a capacidade financeira para desenrolar um teste, e sensibilizar a sociedade civil, académica, política e empresarial para estudarem e discutirem as suas muitas ramificações.

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?

[Uma ideia popular contra o populismo, Pedro Gomes, Público, Janeiro 2024.](#)

Melhorar a economia não é apenas fazê-la crescer, é protegê-la dos riscos. E um dos grandes riscos com que as economias atualmente se confrontam é o dos movimentos populistas. Como ficou claro no passado fim-de-semana, também em Portugal este perigo é real.

Os políticos populistas são bons em slogans, mas vazios de ideias. Na melhor das hipóteses, revelar-se-iam inúteis e um desperdício de tempo para o país. Na pior das hipóteses, seriam desastrosos, também para economia.

Apelar ao medo dos populistas para mobilizar eleitores é uma estratégia cada vez mais fraca. Uma estratégia eficaz terá de oferecer uma visão alternativa, verdadeiramente transformadora, mas exequível, que alimente a esperança dos portugueses numa vida melhor que a dos seus pais. A semana de quatro dias oferece essa visão.

A semana de quatro dias é popular, mas não é populista. Ao longo dos últimos dois anos em Portugal, esta ideia tem crescido com legitimidade democrática, institucional e académica. Nasceu com propostas de estudo e discussão ampla dos partidos Livre e PS, sufragadas nas eleições de 2022. O projeto-piloto com empresas do setor privado que decorreu em 2023 foi negociado em sede de

orçamento entre estes dois partidos. Fui convidado para coordenar o projeto, juntamente com a Prof. Rita Fontinha – dois académicos, independentes, sediados em universidades inglesas, especialistas neste tema. O contrato foi realizado com as nossas universidades para libertarem 20% do nosso tempo para o dedicarmos ao projeto. Mesmo com a oposição das associações patronais e sem o entusiasmo dos sindicatos, apresentámos o nosso projeto em primeiro lugar em concertação social, por respeito a uma instituição nuclear da nossa democracia. Organizámos o projeto-piloto sem subsidiar as empresas, mostrando respeito pelos contribuintes e provando existirem benefícios mútuos na redução da semana de trabalho, também para as empresas. Envolvermos a sociedade civil e a comunidade académica. Promovemos o debate de uma forma construtiva, respeitámos os críticos e evitámos trincheiras.

Em pouco mais de um ano mostrámos que a semana de quatro dias é uma prática de gestão legítima, aplicável em vários setores, incluindo naqueles onde parecia impossível, como numa creche. Não é de fácil implementação, mas é exequível e verdadeiramente transformadora. É regeneradora para os trabalhadores, reduzindo a ansiedade, o stress, a depressão e a fadiga, e melhorando a conciliação entre trabalho e vida familiar. Mas é também revolucionária para as empresas, levando a um aperfeiçoamento dos processos, aumentando a produtividade por hora, melhorando a capacidade de recrutamento e de retenção de talento, e potenciando a redução de outros custos. A generalização da semana de quatro dias a toda a economia será difícil, envolverá um esforço enorme de toda a sociedade, demorará vários anos a implementar, mas não é uma utopia.

Seria populista aquele que promettesse que todos os portugueses terão uma semana de quatro dias no espaço de um ano. Será um estadista aquele que prometer que a maioria dos portugueses terá uma semana de quatro dias no espaço de uma década, e propuser um caminho credível para lá chegar.

Esse caminho pode assumir nuances diferentes. Podemos concordar com o objetivo e divergir na opinião sobre o melhor caminho para lá chegar. O mais direto é o da legislação laboral sobre grandes empresas, mas neste momento dificilmente teria apoio suficiente. No entanto existem várias alternativas mais cautelosas: continuar a experimentação entre as empresas; alargar o âmbito da experimentação, por exemplo ao setor público ou concentrá-la numa região; desenhar uma política pública de redução de impostos para empresas que diminuam a jornada laboral para 32 horas; incentivar a semana de quatro dias para trabalhadores mais velhos como forma de transição mais suave para a reforma; promovê-la ativamente em sede de concertação social, ou no seio da União Europeia.

Nos 50 anos da nossa democracia, vivemos a sua maior ameaça desde que nasceu: o populismo de pendor autoritário. A semana de quatro dias oferece esperança aos portugueses e, dessa forma, permite lutar contra esse populismo. Os populistas nunca defenderão esta ideia, porque ela não divide a sociedade. Em vários inquéritos, 70 a 90% das pessoas afirmam que gostavam de ter uma semana de quatro dias. No mundo de hoje, tão polarizado, o que têm em comum ricos e pobres, homens e mulheres, negros e brancos, cristãos, muçulmanos e judeus, pessoas de esquerda ou de direita, benfiquistas e portistas? Todos gostarem de um fim-de-semana prolongado.

[Qual o melhor para a função pública?, Pedro Gomes, Observador, Abril 2024.](#)

A semana de cinco dias foi uma das conquistas do 25 de Abril. Nos meses a seguir à revolução, a redução da semana de trabalho foi reivindicada em vários setores, entre eles na administração pública.

Passados 50 anos, as reivindicações laborais dos trabalhadores do estado – professores, médicos, forças de segurança ou funcionários judiciais – voltaram a fazer manchetes nos jornais. Nos últimos meses tornou-se óbvio o problema em várias áreas do setor público: a remuneração é baixa *em relação* às condições de trabalho. Ambas se deterioraram nos últimos anos, criando um problema sistémico na área de recursos humanos, com vários profissionais a abandonar a carreira e dificuldades na renovação da força de trabalho. Este problema, com impactos evidentes na prestação de serviços públicos, é reconhecido por todos os partidos e a solução parece consensual – um aumento generalizado dos salários.

Quais os aumentos necessários para pacificar estas ocupações? 5%, 10%, 15%? E quanto vai custar aos contribuintes? Aumentos de salários são a forma mais fácil e imediata de resolver problemas pontuais de recursos humanos, mas quando o problema é sistémico, existem melhores formas de valorizar os empregos. E se voltássemos a equacionar a redução da semana de trabalho na função pública?

A atratividade de um emprego aumenta quando se melhoram os horários de trabalho. Engane-se quem pensa que os médicos trabalham 35 horas por semana. [Os médicos internos realizam 240 horas extraordinárias não remuneradas por ano e um terço faz turnos de 24 horas](#). As consequências são dramáticas: [um em cada quatro médicos internos têm sintomas graves de *burnout*](#). Num inquérito recente aos professores, [as duas principais preocupações apontadas eram o excesso de trabalho \(60%\) e a saúde mental e bem-estar \(53%\)](#). O salário era a principal preocupação de apenas 16% dos [inquiridos](#). Noutro inquérito realizado pelo *Plan-APP* a 14 mil funcionários públicos, [mais de 80% querem a semana de quatro dias](#).

Algumas empresas reduzem a semana de trabalho como alternativa a aumentos salariais. Os sindicatos suspeitam deste proposta porque implicitamente acreditam (tal como muita gente) que o tempo é menos valioso que o dinheiro. Eu acredito precisamente no contrário. Para além do aumento do salário por hora imediato, no projeto-piloto da semana de quatro dias no setor privado, ficou claro que o [valor atribuído pelos trabalhadores ao tempo adicional é enorme](#). Ficou também claro que [é eficaz na redução dos sintomas negativos de saúde mental e na melhoria da conciliação entre vida profissional e pessoal](#), algo que duvido que aumentos salariais consigam.

Qual seria o custo de uma semana de quatro dias na função pública? Para manter o mesmo serviço, uma redução das horas trabalhadas implica a contratação de mais funcionários. Uma visão ‘contabilística’ dirá que uma redução de cinco para quatro dias de trabalho (20%), obriga à contratação de mais 25% de trabalhadores – um número incomportável... se fosse realista.

Por um lado, não devemos esperar 20% na redução das horas trabalhadas. Uma das participantes no projeto-piloto: a *Cooperativa António Sérgio para a Economia Social* (CASES), implementou a semana de quatro dias, reduzindo de 35 para 32 horas (aumentou as horas diárias de 7 para 8). Esta redução de 8.6% é um bom *benchmark* para o setor público. Mais: com ajustes nas férias e nas semanas com feriados, estaríamos mais perto de uma redução de apenas 5% das horas anuais.

Por outro lado, o projeto-piloto demonstrou que é possível ganhos de produtividade por hora que compensem a redução das horas, mesmo em setores onde parece impossível. Na creche gerida pela *Caminhos da Infância*, reduziram as horas trabalhadas de 35 ou 37.5 para 30 horas (redução de 14.3% ou 20%) e conseguiram implementar a semana de quatro dias, apenas com a contratação de mais uma trabalhadora em 22 (um aumento de 4.5%). A elevada taxa de absentismo, frequente nestes setores, obrigava a um sobredimensionamento da força de trabalho. No novo sistema de rotação de turnos, o absentismo caiu a pique porque as trabalhadoras que tinham de faltar, trocavam o dia de

folga. Este é um bom exemplo para o SNS que recorre com frequência ao ‘trabalho extraordinário’, contratando tarefeiros que tapam os ‘buracos’ gerados em grande parte pelas taxas de absentismo que dispararam durante a pandemia. No SNS, em 2021, fizeram-se 22 milhões de horas extra que custaram 530 milhões de euros.

As empresas participantes no projeto-piloto também demonstraram que para implementar bem a semana de quatro dias é preciso mudar a organização do trabalho, simplificar processos e adotar nova tecnologia. No caso da administração pública, a implementação pode (e deve) vir a [par de um processo de desburocratização](#) que limitaria a necessidade de contratação adicional e que nos beneficiaria a todos.

Estes exemplos mostram que, se implementada de forma a potenciar os aumentos de produtividade, o custo para o setor público será muito mais baixo do que podemos pensar à partida. Mas, para estimar ao certo este número precisamos de experimentar.

Entre aumentos salariais ou a semana de quatro dias, para avaliar qual oferece melhor relação custo-benefício precisamos de saber: (1) qual é o aumento salarial que satisfará as reivindicações, (2) qual o valor atribuído à semana de quatro dias pelos trabalhadores da função pública, e (3) qual seria o custo de implementação. Se o primeiro número vamos descobrir em breve, os dois últimos são uma incógnita. Mas não têm de ser. Ao longo do último ano, o *PlanApp* e a *DGAEP* desenvolveram um estudo sobre a organização do tempo de trabalho na Administração Pública. Na segunda fase deste estudo, da responsabilidade do reputado e independente economista da Universidade do Porto, Pedro Gil, está prevista a realização de uma experiência-piloto da semana de quatro dias em organismos públicos. A informação recolhida seria vital para que, no futuro, se possa tomar a decisão que melhor valorize o setor público. Só precisam de luz verde.

[Precisamos dos sindicatos nesta luta!, Pedro Gomes, Público, Abril 2024.](#)

No pós-25 de Abril, a diminuição das horas de trabalho, materializada na exigência da ‘semana de cinco dias’, foi uma das principais reivindicações dos sindicatos de vários setores. Estranhamente, hoje, o movimento pela redução da semana de trabalho está a ser liderado por empresas, sem o envolvimento dos sindicatos. O que os está a impedir de voltarem a essa luta? Nos contactos com sindicalistas, em Portugal e no estrangeiro, tenho ouvido essencialmente três argumentos para justificar o porquê de não abraçarem esta luta, que se esperaria naturalmente sua.

Um primeiro argumento é o de que a semana de quatro dias é apenas para uma elite muito qualificada e que não funciona no *mundo real.*, na experiência-piloto em Portugal, foram os trabalhadores com menos qualificações e com salários abaixo dos 1100€ que mais a valorizaram (em percentagem do seu salário). Com menor autonomia na escolha do horário de trabalho, sem acesso ao teletrabalho e com meios limitados para ‘comprarem’ tempo livre, acabam por beneficiar mais semana de quatro dias. Para além disso, o exemplo português de [uma creche](#) e os exemplos internacionais na [indústria](#), [restauração](#), [hospitais](#) ou em [forças policiais](#), mostram que é viável em variadíssimos setores.

Se um setor não estiver preparado para 32 horas semanais, há passos intermédios possíveis. Uma quinzena de nove dias oferece dias livres com uma redução da média de horas semanais para 36. Uma semana de 34 horas pode ser alcançada com dias de 8 horas, quatro dias por semana e 2 horas a serem acumuladas num banco de horas (na prática, uma semana de cinco dias em cada mês). Como há 50 anos, a redução da semana de trabalho irá ocorrer a várias velocidades e será

materializada em formatos diferentes, mas isto não significa que os trabalhadores menos qualificados tenham de ficar para trás, sobretudo se forem os sindicatos a liderar a luta.

Outro argumento frequente é o de que os trabalhadores preferem aumentos salariais à redução do tempo de trabalho. Acontece que, entre a luta por aumentos salariais ou por reduções do tempo de trabalho, a primeira é mais efémera. Aumentos salariais conseguidos através de negociações difíceis, podem evaporar-se rapidamente num ano de inflação elevada ou numa recessão. A redução do tempo de trabalho é uma conquista mais perene, como os exemplos históricos de redução da semana de trabalho de seis para cinco dias atestam. As duas lutas devem, pois, ser feitas em paralelo, como sempre foram, num processo participativo e negociado, percebendo que, em alguns setores, pode até existir mais capacidade ou abertura do lado do patronato em reduzir o tempo de trabalho.

Os sindicatos não devem menosprezar a importância e o valor do tempo para os trabalhadores e devem os auscultar para reavaliar este argumento. Talvez se surpreendam. Na experiência-piloto, apenas uma pequena minoria de 7.5% de trabalhadores dedicaram mais tempo a uma segunda atividade remunerada, desmistificando a ideia que 'todos os trabalhadores vão fazer biscoites'.

O terceiro argumento é, na verdade, uma dúvida: devemos lutar por uma semana de quatro dias ou pela semana de 35 horas com uma jornada diária de 7 horas? As duas propostas visam a redução do tempo de trabalho. A diferença está na organização dessa redução em 'dias livres' ou em 'dias mais curtos'. Eu acredito que a semana de quatro dias é um objetivo melhor porque é transformadora. Trabalhar menos uma hora por dia não muda a vida de ninguém. Em França, com 35 horas semanais, é mais comum os trabalhadores fazerem 8 horas diárias e acumularem as horas extra em dias de férias adicionais, que muitas vezes acabam por não ser utilizados. Em Portugal, [dos milhões de horas extra, metade não são pagas](#). Com as 35 horas, seria provável que aumentassem.

DIÁLOGO COM O LEITOR

Após o Movimento das Forças Armadas têm sido numerosas as reuniões dos trabalhadores. Todos eles se reúnem para discutir, aprovar e apresentar às administrações as reivindicações julgadas justas. Entre todas estas reivindicações há sempre alguma que se refere à transformação do quadro de horários e necessariamente à diminuição das horas de trabalho. Assim, resolvemos perguntar ao leitor:

—QUANTAS HORAS TRABALHA POR SEMANA?

■ **Luciano Castanheira**, 65 anos cobrador:

«Eu... ora deixe-me ver!
Sete vezes cinco, trinta e cinco... é isso: 35 horas semanais.
Trabalho de 2.ª a 6.ª feira, 5 horas diárias.
É um horário lógico, principalmente se pensarmos na existência da semana americana.
Pelo menos é o que mais me agrada.»



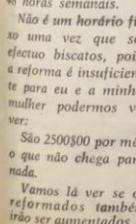
■ **José Duarte Sousa**, 65 anos cobrador:

«O meu horário deveria ser das 9,30 às 13 e das 14,30 às 18,30 horas, o que dá 37 horas e meia semanais.
Porém, como tenho 41 anos de casa e por consideração do patrão tenho horário livre.
Isso agrada-me e permite-me efectuar o meu trabalho com maior prazer.»



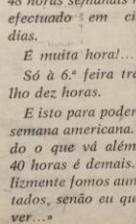
■ **Carlos António Pinheiro**, 65 anos, reformado da Carris:

«Trabalho entre 40 e 48 horas semanais.
Não é um horário fixo uma vez que só efectuo biscoites, pois a reforma é insuficiente para eu e a minha mulher podermos viver.
São 2500\$00 por mês o que não chega para nada.
Vamos lá ver se os reformados também irão ser aumentados...»



■ **Joaquim Ventura Trindade**, 57 anos, servente:

«O meu horário é de 48 horas semanais mas efectuado em cinco dias.
E muita hora!...
Só à 6.ª feira trabalho dez horas.
E isto para poder ter semana americana. Tudo o que vá além de 40 horas é demais. Felizmente fomos aumentados, senão eu queria ver...»



■ **Luis Guilherme Soares Eusébio**, 14 anos, empregado de escritório:

«Eu trabalho por semana 44 horas.
É um bocadinho.
O horário mais bestial é 40 horas semanais e semana americana.
Agora ter de trabalhar ao sábado é que não.
Claro que o ordenado não podia ser alterado para menos. Lá para mais está, bent.»



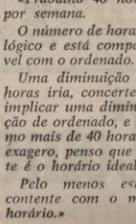
■ **António Manuel Cutrim Dias**, 17 anos, empregado de uma agência noticiosa:

«Eu trabalho 42 horas.
E demais visto que o limite é de 6 horas diárias, e eu trabalho 7 horas.
Além deste inconveniente há ainda outro que é mais importante: o meu dia de folga é só um por semana, ao domingo, e queria não trabalhar também ao sábado à tarde.
Acho que era justol!»



■ **Jorge Manuel**, 18 anos, mecânico de máquinas de escritório:

«Trabalho 40 horas por semana.
O número de horas é lógico e está compatível com o ordenado.
Uma diminuição de horas iria, concerteza, implicar uma diminuição de ordenado, e como mais de 40 horas é exagero, penso que este é o horário ideal.
Pelo menos estou contente com o meu horário.»



■ **António Manuel Cutrim Dias**, 17 anos, empregado de uma agência noticiosa:

«Eu trabalho 42 horas.
E demais visto que o limite é de 6 horas diárias, e eu trabalho 7 horas.
Além deste inconveniente há ainda outro que é mais importante: o meu dia de folga é só um por semana, ao domingo, e queria não trabalhar também ao sábado à tarde.
Acho que era justol!»



Jornal do Comércio, 07-06-74

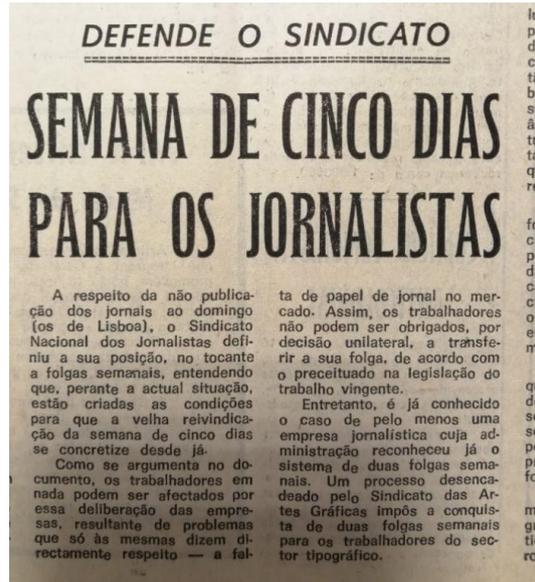
24.06.24

Página 175 de 202

Já um dia livre, regular, reduz os sintomas negativos de saúde mental, melhora a conciliação entre trabalho e vida familiar, e dá às pessoas tempo para realmente viverem. Os trabalhadores que testaram a semana de quatro dias falam dela como uma experiência quase religiosa.

Além disso, as 35 horas também não são transformadoras para as empresas. A semana de quatro dias, pelo contrário, obriga a mudanças organizacionais que potenciam ganhos de produtividade e melhorias operacionais como a redução do absentismo e da rotação de trabalhadores. Alguns sindicalistas desconfiam das intenções dos patrões. 'Se é bom para as empresas, deve ser mau para os trabalhadores'. Já contactei com muitas empresas que reduziram a semana de trabalho e posso testemunhar que exige um esforço enorme, motivado por uma genuína preocupação com os trabalhadores. O mundo não é preto e branco, nem o mercado laboral é um *jogo de soma nula*.

Todos reconhecemos o poder inspirador da semana de quatro dias no deserto de ideias em que vivemos. Os sindicatos ganhariam em incorporar esta causa nas suas prioridades de negociação e acção coletiva. Esta causa daria um novo fôlego face à reivindicação clássica que tem perdido força e capacidade de mobilização. Tal como no pós-25 de Abril, a luta pela redução da semana de trabalho é uma luta por melhores condições para os trabalhadores, por uma melhor forma de organizar a economia e por uma sociedade mais saudável, onde as pessoas tenham mais tempo para si e para a família, para a cultura, para a participação cívica, para o exercício da sua liberdade.



Jornal de Notícias, 09-06-74



Diário Popular, 18-06-74



O Século, 04-06-74

Anexo V: Impacto do projeto

Cobertura de meios de comunicação social: TV, Rádio

Maio 2024

[RDP Africa, Economia dos Nossos Dias, 30/05/24](#)

[TVI, Partidos não se entendem em debate sobre "o direito a uma vida boa", 22/05/24](#)

[CNN Portugal, BE propõe novas formas de olhar para o trabalho em Portugal, 08/05/24](#)

[SIC Notícias, 4 dias de trabalho e mais férias: as novas medidas que o BE vai apresentar no Parlamento, 08/05/24](#)

[RTP, BE considera queixa do Chega um "disparate sem nome", 08/05/24](#)

[TVI, Diário da Manhã: Entrevista ao coordenador do projeto-piloto da semana de 4 dias, 01/05/24](#)

Abril 2024

[RTP Açores, Semana de 4 dias na Função Pública: Projeto-piloto deverá arrancar em 2025, 20/04/24](#)

[Rádio Observador, Sindicatos são travão à semana de quatro dias?, 16/04/24](#)

[Rádio Cova da Beira, Projeto piloto testa semana de 4 dias em Portugal, 15/04/24](#)

[CNN, "Há um maior equilíbrio da vida pessoal e profissional": estas empresas adotaram a semana de 4 dias, 04/04/24](#)

[ECO, Ao Trabalho, Salários, produtividade e formação, 04/04/24](#)

Março 2024

[Observador, Conferência de Imprensa, Livre quer "rearrumar" os feriados?, 01/03/24](#)

[Antena 1, Livre defende semana de 4 dias e mostrou uma creche exemplo, 01/03/24](#)

[RTP, Livre faz campanha em creche que trabalha quatro dias por semana, 01/03/24](#)

Fevereiro 2024

[Observador, Semana de 4 dias faz sentido? "Temos de usar o desenvolvimento tecnológico a nosso favor", 29/02/24](#)

[RTVE, Economista Pedro Gomes defende 4 dias de trabalho por semana, 26/02/24](#)

[Trinta e oito vírgula quatro, Quem quer trabalhar só quatro dias por semana? Ana Correia, Zuhlke, 20/02/24](#)

[Trinta e oito vírgula quatro, Semana de quatro dias é só um sonho? Jorge Oliveira, da RandTech, 14/02/24](#)

[Observador, Semana de 4 dias teve resultados "tremendos" na saúde e na produtividade das empresas, 09/02/24](#)

[TVAAC, Semana de quatro dias de trabalho e habitação são prioridades do Livre, 08/02/24](#)

Janeiro 2024

[RTP, Livre defende aumento do abono de família e semana de quatro dias, 29/01/24](#)

Dezembro 2023

[Observador, Semana de 4 dias: Teste não justifica mudar a lei, 16/12/23](#)

[RTP, A Mosca, A semana de quatro dias, 14/12/23](#)

[ECO, Ao Trabalho, Semana de quatro dias, plataformas e idade da reforma, 14/12/23](#)

[Observador, Trabalhar menos dias traz mesmo mais felicidade?, 13/12/23](#)

[Observador, Boa Moeda Má Moeda, Primeiras impressões da semana de quatro dias, 13/12/23](#)

[CNN Portugal, Menos horas de trabalho, mais satisfação e mais poupança para as empresas, 13/12/23](#)

[SIC Notícias, Entrevista Rita Fontinha, 13/12/23](#)

[SIC Notícias, Semana de quatro dias: trabalhadores menos exaustos e mais produtivos, 13/12/23](#)

[Observador, Semana de 4 dias: "Menos stress, menos cansaço e mais tempo para a família", mas funciona?, 12/12/23](#)

[Lusa, Semana de quatro dias de trabalho não deve ser imposta por lei – Ministra, 12/12/23](#)

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](#)

[CNN Portugal, Eu trabalho quatro dias por semana, 23/11/23](#)

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

[Jornal de Negócios, A Soma dos Dias, A Soma dos Dias: A semana de quatro dias e a Farfetch, 15/11/23](#)

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](#)

[Antena 1, A Mosca, Semana de 4 dias, 10/07/23](#)

[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, Quatro dias de trabalho, maior motivação e rentabilidade?, 06/06/23](#)

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

[SIC Notícias, Semana de 4 dias de trabalho: colaboradores querem gerir melhor o tempo, 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](#)

[CNN Portugal, Semana de quatro dias: faz sentido ou não? Economista aponta possíveis problemas, 04/06/23](#)

[Jornal do Centro, Semana de quatro dias de trabalho - Quais são as vantagens e desvantagens?, 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, 31/05/23](#)

[Antena 1, Comissário europeu do Emprego defende aumento de salários e semana de quatro dias, 25/05/23](#)

[Fala Portugal, Empresa do Marco de Canaveses trabalha 4 dias por semana, 02/05/23](#)

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](#)

[TSE, Café Duplo, 06/02/23](#)

[Antena 1, Ana Mendes Godinho: A valorização dos salários é crítica do ponto de vista social, 05/02/23](#)

[Antena 1, CCP e CIP dizem falar sobre semana de 4 dias não é prioritário, 03/02/23](#)

Dezembro 2022

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

[RTP, Semana de quatro dias. Há 30 empresas interessadas no projeto-piloto, 21/12/22](#)

[Antena 1, Efeito Borboleta, A Semana de Quatro Dias, 20/12/22](#)

[Antena 1, Contas do dia, A semana de quatro dias de trabalho, 05/12/22](#)

Novembro 2022

[Observador, Semana de quatro dias? "Devemo-nos preocupar com os rendimentos", 25/11/22](#)

[SIC Notícias, Semana de quatro dias já é uma realidade em várias empresas portuguesas, 22/11/22](#)

[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, Açores: sindicatos receiam semana dos quatro dias, 05/11/22](#)

[RTP, Governo vai testar semana de quatro dias de trabalho, 02/11/22](#)

[Observador, Contra-Corrente, Semana de quatro dias: uma boa ideia que morre logo à nascença? 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](#)

[Observador, A semana de quatro dias de trabalho tem pernas para andar?, 22/10/22](#)

[CNN Portugal, Salário mínimo e a semana de 4 dias. O debate entre Bernardino Soares e Ferreira Leite, 20/10/22](#)

[RTP, Ministra do Trabalho garante que não haverá cortes salariais em semana de 4 dias, 18/10/22](#)

[RTP, Semana de quatro dias vai estar sobre a mesa da Concertação Social, 18/10/22](#)

[Observador, Semana de quatro dias no Estado não é prioridade, 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](#)

[RTP, Semana de quatro dias. Governo quer avançar com projeto na Função Pública, 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](#)

[Antena 1, Contas do dia, A caminho da semana de quatro dias, 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](#)

[Antena 1, Reino Unido começa hoje a implementar semana de 4 dias de trabalho, 06/06/22](#)

[Jornal do Centro, Semana de quatro dias de trabalho - Quais são as vantagens e desvantagens? 04/06/22](#)

[Observador, Contas para a semana de quatro dias, 03/06/22](#)

[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](#)

[RTP, Governo admite avançar com a semana de quatro dias de trabalho, 02/06/22](#)

Cobertura de meios de comunicação social escritos

Junho 2024

[HR Portugal, Semana de quatro dias só funcionará se houver mudanças para aumentar competitividade, 04/06/24](#)
[Esquerda, Semana laboral de quatro dias pode fazer de Portugal um exemplo na EU, 04/06/24](#)
[Notícias ao Minuto, BE quer que Portugal "seja conhecido pela semana laboral de quatro dias", 03/06/24](#)
[ECO, Há mais uma empresa portuguesa a testar a semana de trabalho mais curta sem cortar salário, 03/06/24](#)
[Correio da Manhã, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Sábado, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Jornal do Algarve, Semana de quatro dias implica “mudanças para aumentar competitividade”, 02/06/24](#)
[O Cidadão, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Digital, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Público, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Notícias ao Minuto, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[O Minho, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[ECO, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[O Novo, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[MSN, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)
[Lusa, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 02/06/24](#)

Maio 2024

[RR, Livre aposta na semana de quatro dias e em fronteiras mais abertas, 31/05/24](#)
[DN Madeira, Aumento das férias e nova licença para pais descem à especialidade, 22/05/24](#)
[Açoriano Ocidental, BE leva hoje a debate no parlamento crise da habitação e 25 dias de férias, 22/05/24](#)
[Sapo24, BE leva hoje a debate no parlamento crise da habitação, 25 dias de férias e nova licença para pais, 22/05/24](#)
[RTP, Bloco vai propor semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Notícias ao Minuto, Bloco vai propor semana de 4 dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Lusa, Bloco vai propor semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[JN, Bloco vai propor semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Jornal Económico, Bloco vai propor semana de 4 dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Correio da Manhã, Bloco vai propor semana de 4 dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[O Minho, Bloco vai propor semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[O Novo, Bloco vai propor semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[RR, Bloco quer semana de quatro dias de trabalho, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Porto Canal, Bloco quer semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Observador, Bloco quer semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Açoriano Ocidental, BE quer semana de quatro dias, reposição de férias e cinco dias de licença parental, 19/05/24](#)
[Diário de Notícias Madeira, BE solidário com a Função Pública quer semana de trabalho de quatro dias, 17/05/24](#)
[JM, BE defende semana de 4 dias de trabalho, 17/05/24](#)
[Público, Da bolsa de tempo ao TOD, semana de quatro dias deixa marcas nas empresas, 12/05/24](#)
[Diário de Notícias Madeira, Livre quer plano para habitação acessível e salário mínimo europeu, 12/05/24](#)
[JN, Livre quer plano para habitação acessível e salário mínimo europeu, 11/05/24](#)
[Notícias ao minuto, BE quer alargar semana de 4 dias, mais férias e nova licença parental, 08/05/24](#)
[Público, BE quer alargar semana de quatro dias, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[Expresso, Trabalha-se demais em Portugal": BE quer alargar experiência da semana de quatro dias, 08/05/24](#)
[DN, BE quer alargar a mais empresas semana de quatro dias de trabalho, 08/05/24](#)
[Correio da Manhã, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[JN, BE quer mais férias, nova licença para pais e alargar semana de quatro dias de trabalho, 08/05/24](#)
[MSN, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[RR, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[TSE, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[Visão, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[Lusa, BE quer alargar semana de quatro dias de trabalho, mais férias e nova licença para pais, 08/05/24](#)
[Esquerda, Mariana Mortágua: “O trabalho não pode ser uma prisão”, 08/05/24](#)

[Observador, Do 'salário mínimo nos 1000 euros' à 'semana dos quatro dias' no 1º de maio, 01/05/24](#)
[JN, PS, BE, PCP e PAN defendem aumento dos salários e melhores condições para trabalhadores, 01/05/24](#)
[DN, Esquerda une-se por "uma vida boa" e contra o Governo, 01/05/24](#)
[Esquerda, Melhor salário, mais descanso, menos desigualdade, propostas que marcam dia do Trabalhador, 01/05/24](#)

Abril 2024

[O Mirante, CTT abrem candidaturas do programa Estágios de Verão, 23/04/24](#)
[Jornal Económico, CTT anunciam programa de estágios de Verão com semana de quatro dias, 23/04/24](#)
[Diário de Notícias Madeira, Açores quer implementar semana com quatro dias de trabalho em 2025, 20/04/24](#)
[Observador, Governo dos Açores quer avançar com projeto-piloto da semana de 4 dias em 2025, 19/04/24](#)
[Açoriano Ocidental, Governo dos Açores quer avançar com projeto-piloto da semana de 4 dias em 2025, 19/04/24](#)
[Jornal Açores 9, Governo dos Açores quer avançar com projeto-piloto da semana de 4 dias em 2025, 19/04/24](#)
[FFMS, Trabalhar 35 horas por semana: «Não há razão que impeça a sua generalização», 15/04/24](#)
[ECO, Há mais uma empresa a testar semana de trabalho mais curta. Bliip aposta em 36 horas semanais, 09/04/24](#)
[Revista Contabilista, Entrevista a Pedro Gomes, 05/04/24](#)
[ECO, Estas empresas vão manter semana de quatro dias após piloto promovido pelo Governo, 01/04/24](#)
[Ardina, Estas empresas vão manter semana de quatro dias, 01/04/24](#)
[O Minho, Empresa aposta na semana de 4 dias: "As pessoas estão mais motivadas, felizes e produtivas", 01/04/24](#)

Março 2024

[Bom Dia, Semana trabalho de quatro dias não agrada empresários açorianos, 29/03/24](#)
[Notícias ao minuto, Empresários dos Açores "torcem o nariz" à semana de trabalho de 4 dias, 26/03/24](#)
[Observador, Empresários dos Açores "torcem o nariz" à semana de trabalho de quatro dias, 26/03/24](#)
[ZAP, Como a IA nos pode ajudar a ter uma semana de quatro dias, 24/03/24](#)
[Jornal Económico, França estuda horário laboral distinto para pais divorciados, 17/03/24](#)
[RTP Notícias, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[Visão, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[CM, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[Rádio Renascença, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[Notícias ao minuto, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de 4 dias de trabalho, 08/03/24](#)
[TVI Notícias, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[O Minho, Governo dos Açores quer implementar quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[RR, Governo dos Açores quer testar projeto-piloto de semana de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[RR, Governo dos Açores quer implementar projeto-piloto de quatro dias de trabalho, 08/03/24](#)
[Jornal de Negócios, Lei laboral vai continuar a dividir partidos, também à esquerda, 06/03/24](#)
[HR Portugal, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 04/03/24](#)
[JN, Operárias têxteis sonham com reforma aos 55 anos e semana de quatro dias, 04/03/24](#)
[Executive Digest, Semana de 4 dias é mesmo o futuro do trabalho? Eis o que dizem os especialistas, 02/03/24](#)
[Notícias ao minuto, Função Pública. Mais de 80% dos trabalhadores querem semana de 4 dias, 01/03/24](#)
[Notícias ao minuto, Inquérito: Semana de 4 dias? Sim, mas implica aumento de trabalhadores, 01/03/24](#)
[Expresso, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[ECO, "Função Pública quer aderir à semana de quatro dias sem perda de salário", 01/03/24](#)
[JN, Rui Tavares defende semana de quatro dias para "menos erros" e "mais descanso", 01/03/24](#)
[JN, Mais de 80% dos funcionários públicos querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Público, Livre tirou o dia para mostrar os benefícios da semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Público, Semana de quatro dias no Estado implica reduzir burocracia, dizem trabalhadores, 01/03/24](#)
[Notícias ao minuto, Rui Tavares foi à creche mostrar o sucesso da semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Observador, Rui Tavares visitou creche onde semana de quatro dias foi testada com sucesso, 01/03/24](#)
[Sapo24, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[CM, Funcionários públicos dizem que semana de quatro dias implica aumento de trabalhadores, 01/03/24](#)
[CM, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Notícias de Coimbra, 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de 4 dias, 01/03/24](#)
[Jornal de Negócios, Quase 85% da Função Pública quer semana de quatro dias. Dirigentes discordam mais, 01/03/24](#)
[Visão, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)

[Porto Canal, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Observador, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Dinheiro Vivo, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[RTP Notícias, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[RTP Notícias, Tavares foi à creche mostrar o sucesso da semana de 4 dias, 01/03/24](#)
[CNN Portugal, Maioria dos trabalhadores da administração pública querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Executive Digest, Mais de 80% dos funcionários públicos querem semana de quatro dias, 01/03/24](#)
[Sul Informação, Mais de 80% dos trabalhadores da administração pública querem semana de 4 dias, 01/03/24](#)

Fevereiro 2024

[Observador, Seria benéfico "rearrumar" feriados para termos semanas de quatro dias?, 29/02/24](#)
[Observador, Quem dá mais no salário mínimo e nos dias de férias? As ideias dos partidos, 23/02/24](#)
[Antena 1, Dos cinco cantos do mundo, A semana de quatro dias no Reino Unido, 23/02/24](#)
[Público, Depois do projecto-piloto, empresas britânicas decidiram: a semana de quatro dias é para ficar, 26/02/24](#)
[CM, BE quer recuperar contratação coletiva e definir leques salariais, 22/02/24](#)
[Sábado, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse e mantém a produtividade, 21/02/24](#)
[NIT, Semana de trabalho de 4 dias já chegou à Alemanha, o “motor económico da Europa”, 08/02/24](#)
[Euronews, Alemanha testa semana de trabalho de 4 dias, face à escassez de mão-de-obra, 04/02/24](#)

Janeiro 2024

[Público, Semana de quatro dias: Livre quer rearrumar feriados de 2026 para alargar projecto, 27/01/24](#)
[Expresso, Programa eleitoral: Bloco propõe 35 horas de trabalho no privado e semana de 4 dias, 19/01/24](#)
[RFM, Esta empresa implementou a semana de 4 dias e não esperava esta reacção dos trabalhadores, 15/01/24](#)
[HRPortugal, Uma empresa adoptou a semana de 4 dias, mas não esperava a reacção dos colaboradores, 10/01/24](#)

Dezembro 2023

[Ppwware, Semana de 4 dias é ou não fiável? Para a Bélgica não foi..., 22/11/23](#)
[Público, Semana de quatro dias: “A grande maioria das empresas não vai voltar atrás”, 17/12/23](#)
[Observador, Pedro Gomes: Numa semana de 4 dias pode haver pessoas que queiram monetizar o dia livre, 16/12/23](#)
[Dinheiro Vivo, Estas são as tendências do mercado de trabalho, 15/12/23](#)
[Mais Ribatejo, 95% das empresas avaliam positivamente experiência da Semana de Quatro Dias, 14/12/23](#)
[Link to Leaders, 95% das empresas avaliam positivamente experiência da semana de 4 dias, 14/12/23](#)
[RH Magazine, 95% das empresas avaliam positivamente o projeto-piloto da semana de quatro dias, 14/12/23](#)
[Diário560, Exaustão pelo trabalho cai 19% com semana de quatro dias, aponta estudo do IEFEP, 14/12/23](#)
[CASES, Projeto-Piloto Semana de Quatro Dias: Apresentação de resultados, 13/12/23](#)
[Expresso, Menos reuniões e mais rápidas, intervalos curtos e menos conversas sobre a bola, 13/12/23](#)
[Diário do Minho, Semana de quatro dias não deve ser imposta por lei, 13/12/23](#)
[Comunidade Cultura e Arte, Semana de 4 dias reduz níveis de exaustão em 19%, 13/12/23](#)
[Executive Digest, Semana de 4 dias: Exaustão dos trabalhadores caiu quase 20%, revela projeto-piloto, 13/12/23](#)
[ANIL, Empresas dão nota positiva à semana de 4 dias: As conclusões em 4 pontos, 13/12/23](#)
[Sábado, Semana de 4 dias. Passou de 46% para 8% dificuldade de conciliar trabalho e família, 13/12/23](#)
[Observador, Semana de quatro dias de trabalho não deve ser imposta por lei, defende ministra, 13/12/23](#)
[Pplware, Projeto-piloto: semana de 4 dias foi um sucesso em Portugal, 13/12/23](#)
[HR Portugal, Ministra defende que semana de 4 dias não deve ser imposta por lei, mas admite incentivos, 13/12/23](#)
[Observador, Empresas fazem avaliação positiva da semana de 4 dias., 13/12/23](#)
[RTP Notícias, Semana de 4 dias reduz em 13,7% em média horas de trabalho semanais, indica relatório, 13/12/23](#)
[SIC Notícias, Semana de quatro dias: o que dizem as empresas após novo teste?, 12/12/23,](#)
[Visão, Semana de 4 dias reduz em 13,7% em média horas de trabalho semanais, 12/12/23](#)
[ZAP, Semana de 4 dias reduz horas de trabalho semanais. Quem provou, não quer voltar ao normal, 12/12/23](#)
[Notícias de Coimbra, Semana de quatro dias de trabalho “não deve ser imposta por lei”, 12/12/23](#)
[Notícias a minuto, Semana de 4 dias reduz em 13,7% em média horas de trabalho semanais, 12/12/23](#)
[Executive Digest, Semana de 4 dias: IEFEP apresenta resultados do projeto-piloto nas empresas portuguesas, 12/12/23](#)
[Notícias ao minuto, Semana de quatro dias de trabalho "não deve ser imposta por lei", 12/12/23](#)
[O Minho, Semana de 4 dias reduz em 13,7% em média horas de trabalho semanais, 12/12/23](#)

[Público, Semana de quatro dias reduziu níveis de exaustão em 19%, 12/12/23](#)

[JN, Semana de quatro dias reduz em 13,7% em média horas de trabalho semanais, 12/12/23](#)

[JN, Semana de quatro dias não deve ser imposta por lei, diz ministra, 12/12/23](#)

[Sapo24, Quais as vantagens da semana de quatro dias de trabalho?, 12/12/23](#)

[Rádio Renascença, Semana de quatro dias de trabalho "não deve ser imposta por lei", 12/12/23](#)

[NOVO, Ministra do Trabalho defende que semana de 4 dias de trabalho "não deve ser imposta por lei", 12/12/23](#)

[Jornal de Negócios, Semana de quatro dias reduziu níveis de exaustão em 19% e melhorou satisfação geral, 12/12/23](#)

[Jornal de Negócios, Um sexto dos trabalhadores com semana de 4 dias ficaria na empresa, 12/12/23](#)

[Rádio Renascença, Semana de quatro dias reduz em 13,7% em média de horas de trabalho semanais, 12/12/23](#)

[ECO, "Teste português à semana de quatro dias "já é um exemplo na Europa", realça ministra", 12/12/23](#)

[MSN, Semana de quatro dias: o que dizem as empresas após novo teste?, 12/12/23](#)

[MSN, Primeiros resultados do teste dão força à semana de quatro dias em Portugal, 12/12/23](#)

[ECO, "Primeiros resultados do teste dão força à semana de 4 dias em Portugal", 12/12/23](#)

[DN Madeira, Semana de quatro dias de trabalho não deve ser imposta por lei, 12/12/23](#)

[CM, Ministra do Trabalho diz que semana de quatro dias não deve ser imposta por lei, 12/12/23](#)

[CNN Portugal, Teste português à semana de quatro dias "já é um exemplo na Europa", realça ministra, 12/12/23](#)

[CNN Portugal, Primeiros resultados do teste dão força à semana de quatro dias em Portugal, 12/12/23](#)

[CM, Semana de quatro dias de trabalho reduz exaustão e melhora saúde mental, 11/12/23](#)

[JN, Semana de quatro dias reduz níveis de exaustão em 19%", 11/12/23](#)

[Motor24, Lamborghini implementa semana de quatro dias na produção, 10/12/23](#)

[Notícias ao minuto, Funcionários da Lamborghini com turnos de quatro dias \(e ganham mais\), 07/12/23](#)

[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](#)

[RTP Notícias, "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](#)

[Sapo24, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)

[Sapo24, "Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta", diz investigador, 03/12/24](#)

[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](#)

[DNótiças, 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

[Pplware, Semana de quatro dias? Bill Gates vai mais longe e diz que no futuro a semana será de três, 28/11/23](#)

[Postal, Colaboradores da 1.ª empresa em Portugal que trabalha 4 dias por semana estão muito gratos, 24/11/23](#)

[DNótiças, 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](#)
[Notícias ao minuto, IA poderá abrir caminho a semana de 4 dias para 1/3 dos trabalhadores, 22/11/23](#)
[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](#)
[Executive Digest, Uso da IA poderia criar uma semana de 4 dias para milhões de trabalhadores, 20/11/23](#)
[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](#)
[ANIL, Há empresas que já admitem manter semana de quatro dias após fim do projeto-piloto, 10/11/23](#)
[Visão, Semana de 4 dias: “É um caminho. É para já, mas não em todos os setores”, 08/11/23](#)
[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](#)
[Rádio Renascença, Portugueses são dos europeus mais trabalhadores na Europa, 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](#)
[RH Magazine, O que os profissionais preferem abdicar por uma semana de quatro dias?, 18/09/23](#)
[ECO, Brasil segue exemplo de Portugal e também vai testar semana de trabalho de 4 dias, 05/09/23](#)
[JN, Estudantes de Coimbra querem semana de quatro dias de aulas. 01/09/23](#)

Agosto 2023

[Gerador, O futuro do trabalho passa por “trabalhar menos, mas melhor”, 15/08/23](#)
[HR Portugal, Só 13% dos profissionais abdicaria do trabalho híbrido por uma semana de trabalho de 4 dias, 16/08/23](#)
[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](#)
[SIC Notícias, Semana de quatro dias? Para já, balanço do Governo é "muito positivo", 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](#)
[Economista, 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](#)
[Público, Inquérito ouviu 105 mil trabalhadores para preparar semana de quatro dias no Estado, 22/07/23](#)

[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](#)
[Notícias ao minuto, Paulo Macedo lamenta falta de mão-de-obra e é contra semana de 4 dias, 10/07/23](#)
[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](#)
[Link to Leaders, Depois da tarde de sexta-feira livre, Precise adota semana de trabalho de quatro dias, 22/06/23](#)
[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](#)
[Notícias ao minuto, Há mais uma empresa portuguesa a adotar semana de 4 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](#)
[Notícias ao minuto, Estas 39 empresas \(em Portugal\) começam a trabalhar só 4 dias por semana, 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](#)
[Comunidade Cultura e Arte, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias arranca hoje, 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](#)
[O Minho, Nova fase da semana de quatro dias de trabalho avança com Braga à ‘cabeça’, 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](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias. Nova fase do projeto-piloto avança com 39 empresas, 03/06/23](#)
[SIC Notícias, Semana de quatro dias: terceira fase do projeto-piloto 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](#)
[Notícias ao minuto, Cooperativa António Sérgio para a Economia adere à semana de quatro dias, 01/06/23](#)
[Diário560, CASES adere à semana de trabalho de 4 dias e quer estimular todo o sector da Economia Social, 01/06/23](#)

Maio 2023

[NOVO, Projecto-piloto de semana de quatro dias arranca a 5 de Junho, 31/05/23](#)
[SIC Notícias, Teste à semana de quatro dias de trabalho arranca segunda-feira, 31/05/23](#)
[RTP Notícias, Projeto-piloto de semana de quatro dias arranca em 5 de junho, 31/05/23](#)
[Pppware, Vem aí a semana de trabalho de 4 dias! Projeto-piloto arranca em junho..., 31/05/23](#)
[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](#)
[TSE, 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](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias? "Estou aberto a isso" e é algo que "está a avançar", 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](#)
[RTP Notícias, Especialistas querem prioridade nas empresas à saúde mental e semana de quatro dias, 16/05/23](#)
[Observador, Especialistas recomendam semana de quatro dias e psicólogo na medicina do trabalho, 15/05/23](#)
[Notícias ao minuto, Especialistas recomendam semana de 4 dias \(sem perda de remuneração\), 15/05/23](#)
[SIC Notícias, Como reter as novas gerações? Semana de quatro dias entre as recomendações, 15/05/23](#)
[RTP Notícias, Especialistas recomendam semana de quatro dias e psicólogo na medicina do trabalho, 15/05/23](#)
[Executive Digest, Especialistas recomendam semana de quatro dias e psicólogo na medicina do trabalho, 15/05/23](#)
[Rádio Renascença, Especialistas recomendam semana de quatro dias e psicólogo na medicina do trabalho, 15/05/23](#)
[ZAP, Especialistas recomendam semana de quatro dias \(sem perda de salário\), 15/05/23](#)
[JN, Especialistas sugerem semana de quatro dias e psicólogo na medicina do trabalho, 15/05/23](#)
[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](#)
[ZAP, O fim-de-semana deve ter três dias? Já há estudos \(e com resultados promissores\), 09/05/23](#)
[Diário do Minho, Instituto do Porto vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias de trabalho, 09/05/23](#)
[Notícias ao minuto, Instituto do Porto vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias, 09/05/23](#)
[ECO, Instituto do Porto vai integrar projecto-piloto da semana de 4 dias, 09/05/23](#)
[SIC Notícias, Semana de quatro dias de trabalho: instituto do Porto vai integrar projeto-piloto, 09/05/23](#)
[CM, Instituto do Porto vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias de trabalho, 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

[Observador, Maior sindicato alemão exige semana de trabalho de quatro dias, 30/04/23](#)
[Pplware, Cerca de 80% dos programadores de jogos querem a semana de 4 dias, diz estudo, 27/04/23](#)
[Lider, Nobel da Economia garante que ChatGPT facilita a semana de quatro dias, 19/04/23](#)
[Economista, Trabalhar quatro dias por semana: saiba o que está em causa, 12/04/23](#)
[ECO, Valência aproveita os feriados e põe à prova semana de quatro dias de trabalho, 11/04/23](#)
[Executive Digest, ChatGPT pode acelerar adoção da semana de 4 dias, diz vencedor de Prémio Nobel, 06/04/23](#)

Março 2023

[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](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias? Só 46 das 99 empresas mantêm interesse para 2.ª fase, 24/03/23](#)
[RTP Notícias, Segunda fase de teste à semana de 4 dias mantém 46 das 99 empresas interessadas, 24/03/23](#)
[Notícias ao minuto, "Não é capricho". Semana de 4 dias pode ser forma de reter talento, 24/03/23](#)
[Observador, 46 empresas avançam para o projeto-piloto da semana de 4 dias em Portugal, 24/03/23](#)
[O Minho, Quatro empresas do distrito de Braga já aplicam a semana de quatro dias, 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

[ZAP, Trabalhar quatro dias por semana pode dar-lhe noites \(mais\) bem dormidas, 25/02/23](#)
[Público, No Reino Unido, a semana de 4 dias de trabalho reduziu o stress e manteve a produtividade, 21/02/23](#)
[RTP Notícias, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse e mantém a produtividade, 21/02/23](#)
[ZAP, Semana de quatro dias de trabalho resulta mesmo: reduz o stress e até aumenta a facturação, 21/02/23](#)
[CM, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse e mantém a produtividade, 21/05/23](#)
[RR, Estudo indica que semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse e mantém a produtividade, 21/02/23](#)
[Jornal de Negócios, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse e mantém a produtividade, 21/02/23](#)
[Observador, Ausências ao emprego caíram, mas carga de trabalho subiu para alguns, 21/02/23](#)
[Sábado, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stresse 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](#)
[RTP Notícias, 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](#)
[Executive Digest, ChatGPT vai aproximar-nos da semana de 4 dias de trabalho, revela Bill Gates, 15/02/23](#)
[TSF, Trinta empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)
[Notícias ao minuto, Cerca de 30 empresas aderiram à semana de quatro dias. Arranca em junho, 15/02/23](#)
[ZAP, Universitários querem testar semana de quatro dias de aulas, 14/02/23](#)
[RFM, Esta empresa portuguesa já testou a semana de 4 dias, 13/02/23](#)
[Observador, Universitários do Porto querem testar projeto-piloto de semana de 4 dias de aulas, 13/02/23](#)
[Executive Digest, Estudantes querem testar semana de 4 dias de aulas. Proposta já foi entregue, 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](#)
[Notícias ao minuto, 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](#)
[TSE, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias de trabalho, 05/02/23](#)
[Link to Leaders, Estado norte-americano propõe subsídio para empresas testarem semana de 4 dias, 04/02/23](#)
[Expresso, Perto de uma centena de empresas quer testar semana de quatro dias, 03/02/23](#)

Janeiro 2023

[Ensino Magazine, Semana de 4 dia, 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. IEFP 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, IEFP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Dinheiro Vivo, IEFP financia piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[JN, IEFP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Visão, IEFP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Executive Digest, IEFP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Diário do Minho, IEFP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[ECO, IEFP 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 IEFP, 20/12/22](#)
[TSE, IEFP 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](#)
[JN, Federação Académica do Porto quer testar semana de quatro dias de aulas, 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](#)
[Observador, Trabalhadores em 6 países testaram semana de 4 dias, 01/12/22](#)

Novembro 2022

[Dinheiro Vivo, Empresários contra semana dos 4 dias pelo "impacto negativo" nos lucros, 25/11/22](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias? Um terço dos patrões diz que só beneficia trabalhadores, 25/11/22](#)
[Observador, Empresários de Coimbra lamentam que prioridade do Governo seja encurtar semana, 25/11/22](#)
[Executive Digest, Empresários não querem semana de 4 dias pois temem “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](#)

[Observador, CTP reitera que falta de oportunidade da semana dos 4 dias é total, 17/11/22](#)

[Observador, AIP avisa que semana de 4 dias é "um grave erro" e rejeita "imposição transversal" da medida, 17/11/22](#)

[CM, CTP reitera que falta de oportunidade da semana dos 4 dias é total, 17/11/22](#)

[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: Concorda 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](#)

[Observador, Bélgica aprova semana de 4 dias para tornar economia "mais inovadora, sustentável e digital", 15/02/22](#)

[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](#)

[Link to Leaders, 86% dos portugueses gostava de reduzir semana laboral para quatro dias, 12/11/22](#)

[SOL, Ferraz da Costa. "Muitos até gostariam de trabalhar só três dias", 11/11/22](#)

[SOL, Raquel Varela. "Reduzir o horário semanal só faz sentido se Governo diminuir a carga de trabalho", 11/11/22](#)

[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](#)

[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias é "mais difícil" de aplicar na indústria, 09/11/22](#)

[RTP Notícias, Semana de 4 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](#)

[Notícias ao minuto, Semana laboral de quatro dias? 86% dos portugueses gostariam de aderir, 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](#)

[Observador, Projeto da semana de quatro dias na função pública feito "em paralelo" com privado, 04/11/22](#)

[Observador, CIP diz que anúncio de semana de 4 dias é "premature, desequilibrado e arriscado", 04/11/22](#)

[Executive Digest, Semana de 4 dias: "Anúncio é prematuro, desequilibrado e arriscado", diz CIP, 04/11/22](#)

[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](#)

[JN, CIP diz que anúncio de semana de quatro dias é "premature, desequilibrado e arriscado", 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](#)

[Notícias ao minuto, Semana de quatro dias? Anúncio é "premature, desequilibrado e arriscado", 04/11/22](#)

[RTP Notícias, CIP diz que anúncio de semana de 4 dias é "premature, desequilibrado e arriscado", 04/11/22](#)

[RR, Avançar com semana de 4 dias é "premature, desequilibrado e arriscado", diz CIP, 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](#)
[Observador, Semana de quatro dias: uma boa ideia que morre logo à nascença?, 02/11/22](#)
[RTP Notícias, Governo apresenta hoje na Concertação Social projeto da semana de quatro dias, 02/11/22](#)
[RTP Notícias, Maioria das empresas interessadas na semana de 4 dias é do setor dos serviços – ministra, 02/11/22](#)
[RTP Notícias, Este não é o momento para se discutir a semana de quatro dias - CCP e CTP, 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 antevêm 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](#)
[Executive Digest, Este não é o momento para se discutir a semana de quatro dias – CCP e CTP, 02/11/22](#)
[Executive Digest, Projeto da semana de quatro dias de trabalho “é inoportuno”, acusam patrões, 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](#)
[ZAP, Mais ou menos trabalho? A semana de quatro dias explicada, 02/11/22](#)
[TSE, Governo apresenta projeto da semana de quatro dias na Concertação Social, 02/11/22](#)
[Sábado, Comércio e turismo: Este não é o momento para se discutir a semana de quatro dias, 31/03/24](#)
[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](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias. Projeto-piloto arranca em junho em empresas voluntárias, 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](#)
[TSE, 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](#)
[RTP Notícias, Projeto-piloto começa em junho e não prevê contrapartidas financeiras para empresas, 29/10/22](#)
[RR, Semana de quatro dias arranca no privado sem cortes salariais, 29/10/22](#)
[RTP Notícias, Semana de 4 dias tem "caminho longo" a percorrer, diz coordenador do projeto-piloto, 26/10/22](#)
[Notícias ao minuto, Lei laboral deve prever semana de quatro dias após amplo debate, 26/10/22](#)
[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](#)
[TSF, Semana de quatro dias de trabalho? As "condições", o irrealismo ou "suicídio" para muitas empresas, 17/10/22](#)
[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](#)
[TSF, "Satisfação e descanso." Empresa portuguesa avança com semana de quatro dias de trabalho, 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](#)

Agosto 2022

[ZAP, Semana de quatro dias cada vez mais popular, 07/08/22](#)

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, 17/06/22](#)
[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](#)
[Notícias ao minuto, "Várias empresas" manifestaram interesse na semana de quatro dias, 03/06/22](#)
[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](#)
[Notícias ao minuto, Madeira não vai incentivar projetos-piloto sobre semana dos quatro dias, 02/06/22](#)
[Observador, Madeira não vai incentivar projetos-piloto sobre semana dos quatro dias de trabalho, 02/06/22](#)
[Notícias ao minuto, Semana de quatro dias? "É uma farsa política do pior", 02/06/22](#)
[Executive Digest, Semana de 4 dias: Marcelo sublinha que proposta ainda vai à concertação social, 02/06/22](#)

Artigos de opinião ou comentários sobre o projeto

- [Gabriel Leite Mota, A semana de 4 dias e a felicidade, Visão, 18/06/24](#)
- [Daniela Lima, O Bicho Papão da Produtividade, a Inteligência Artificial e a Semana de 4 Dias, Observador 15/06/24](#)
- [José Soeiro, E agora, o que será da semana de 4 dias?, Expresso, 23/05/24](#)
- [José Cabrita Saraiva, Trabalhar menos e ganhar mais: Uma equação complicada, Jornal i, 21/05/24](#)
- [André Ribeiro, A arte de trabalhar “pouco”, Observador, 17/05/24](#)
- [Joana Mortágua, Trabalhadores, vocês fazem a história, Esquerda, 13/05/24](#)
- [Mariana Esteves, Trabalhamos demais em Portugal?, Sábado, 13/05/24](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: precisamos dos sindicatos nesta luta!, Público, 30/04/24](#)
- [Pedro Gomes, Semana de 4 dias ou aumentos salariais? Qual o melhor para a função pública?, Observador, 16/04/24](#)
- [Kaushik Basu, Possibilidades económicas para os nossos netos sobrecarregados de trabalho, 28/03/24](#)
- [Catarina Teixeira, Semana de 4 dias «para todas as pessoas»? , Abril Abril, 15/03/24](#)
- [Luís Aguiar Conraria, A semana dos 4 dias, Expresso, 01/03/24](#)
- [Rui Oliveira, Mais saúde, menos doença, Expresso, 26/02/24](#)
- [Isabel Mendes Lopes, O tempo perguntou ao tempo pela Semana de quatro dias, Revista Líder, 14/02/24](#)
- [Nelson Lopez, A semana de quatro dias: perceber ou perecer, ECO, 26/01/23](#)
- [Pedro Gomes, Uma ideia popular contra o populismo, Público, 19/01/24](#)
- [Isabel Mendes Lopes, Sonhos, azevias e a semana de 4 dias, DN, 25/12/23](#)
- [Daniela Lima, Semana de 4 dias em nome do bem-estar, Observador, 20/12/23](#)
- [Christophe Coimbra, Quantos dias tem uma semana?, Diário As Beiras, 18/12/23](#)
- [Hugo Condesa, A semana de 4 dias, uma ameaça à igualdade de género no mercado de trabalho, 17/12/23](#)
- [Tiago Gaspar, O que faria com 3 dias de descanso?, DN, 17/12/23](#)
- [José António Saraiva, O horror ao trabalho, SOL, 14/12/23](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: utopia?, Expresso, 10/11/23](#)
- [Marco Dias Roque, Três dias: a próxima evolução do fim de semana, Sinal Aberto, 06/11/23](#)
- [Helena Norte, A escravatura moderna, 27/09/23](#)
- [Inês Pinha, Semanas de quatro dias ou dias com quatro horas?, Observador, 23/09/23](#)
- [Rita Fontinha, Semana de 4 dias: dados valem mais do que opiniões, RH Magazine, 05/09/23](#)
- [Marina Garcia, Como converter os colaboradores à semana de 4 dias. A flexibilidade do 4, Link to Leaders, 02/08/23](#)
- [Guilherme Ferreira, A semana laboral de quatro dias, Jornal Económico, 25/07/23](#)
- [Fernando José, Semana de quatro dias, O Setubalence, 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](#)
- [Ricardo Parreira, Qual a verdade da semana de 4 dias?, 16/06/23](#)
- [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](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: bendita és tu entre as mulheres, ECO, 23/02/23](#)
- [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](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: A ousadia de ser pioneiro, Pedro Gomes, Público, 27/01/23](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Uma lição histórica, Pedro Gomes, Público, 21/01/23](#)
- [Joana Fuzeta da Ponte, A implementação da semana de quatro dias de trabalho, ECO, 17/01/23](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Para as pequenas e médias ou grandes empresas?, Público, 13/01/23](#)
- [José Miguel Júdice, Ler é o melhor remédio, SIC Notícias, 10/01/23](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Uma vantagem competitiva para as empresas, Público, 06/01/23](#)
- [Nuno Neves, Semana de quatro dias: publicidade enganosa ou jogada de mestre?, Observador, 05/01/23](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Produtividade e a redução de custos intermédios, Público, 30/12/22](#)
- [Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Uma Sopa de Pedra, Pedro Gomes, Público, 23/12/22](#)

[Pedro Gomes, Semana de quatro dias: Desafio às empresas portuguesas, Público, 16/12/22](#)

[Nuno Cerejeira Namora, Semana dos 4 dias: revolução ou hipocrisia?, SOL, 13/12/22](#)

[Miguel Alexandre Ganhão, Viva o descanso!, CM, 12/12/22](#)

[Rui Costa, Semana de quatro dias de trabalho: futuro necessário ou narrativa destrutiva?, 03/12/22](#)

[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](#)

[David Goldman, Eu sou chefe e eu digo que devemos trabalhar menos, CNN Portugal, 17/08/22](#)

[Pedro Gomes, A semana de quatro dias não é um fait divers, Observador, 24/07/23](#)

[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](#)

[Marta Pimenta de Brito, Acordar para viver ou acordar para trabalhar?, Observador, 18/07/22](#)

[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](#)

[Francisca Guedes de Oliveira, A semana de quatro dias, Jornal Económico, 24/06/22](#)

[António Ferreira, Quatro dias de trabalho por semana?, Jornal o Interior, 18/06/22](#)

[João César das Neves, Brincar à semana de quatro dias, 15/06/22](#)

[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](#)

[Carlos Carvalho, A semana de quatro dias!, Link to Leaders, 10/05/22](#)

[José Cabrita Saraiva, A semana de quatro dias e outras fantasias, i online, 03/05/22](#)

[Luís Gonçalves Lira e Sérgio de Mesquita Dinis, A \(não\) nova questão da semana de trabalho de 4 dias, AIJALP.](#)

Anexo VI: Impacto internacional do projeto

Apresentações, eventos e podcasts internacionais

Pedro Gomes, Affinity Health at Work Masterclass, Kings College, Reino Unido, 20/06/24

Pedro Gomes, European Commission, Bélgica, 18/06/24

Pedro Gomes, 4-day week live: Behind the scenes of the German pilot project, Alemanha, 17/06/24

Pedro Gomes, BCAM *Firms and Market Power Workshop*, Reino Unido, 14/06/24

Pedro Gomes, Lecture for MSc. Public Policy, London School of Economics, Reino Unido, 05/06/24

Pedro Gomes, [Fatti gli affari tuoi \(Italiano\)](#), Itália, 01/06/24

Pedro Gomes, [Fatti gli affari tuoi \(Inglês\)](#), Itália, 01/06/24

Pedro Gomes, [5 Minutes Podcast](#), 14/05/2024

Rita Fontinha, Keynote Speech na *9th Reading Conference of International Business*, Reino Unido, 13/04/2024

Pedro Gomes, Colorado Boulder University, Estados Unidos, 22/03/24

Pedro Gomes, Birkbeck Research Away Day, Reino Unido, 14/03/24

Pedro Gomes, Table ronde pour le lancement du livre “Happy Workplace”, França, 12/03/24

Pedro Gomes, [Y esto no es tudo, ¿Por qué una semana laboral de cuatro días?](#), Espanha, 16/02/24

Pedro Gomes, [El Diario Podcast](#), Espanha, 29/01/24

Pedro Gomes, [Bienestar Hub](#), Espanha, 12/01/24

Pedro Gomes, [Entrevista a Stefania Scordio](#), Itália, 11/12/23

Pedro Gomes, [Launch of the Belgium Pilot](#), Bélgica, 07/12/23

Rita Fontinha, Henley Wide Seminar na Henley Business School, University of Reading, 01/11/2023

Rita Fontinha, Seminário sobre Flexibilidade Laboral e a Semana de Quatro Dias, apresentado no CERN (European Centre for Nuclear Research), em Genebra, Suíça, 27/10/2023

Pedro Gomes, [European Work-Time Network Annual Meeting](#), Reino Unido, 23/10/23

Pedro Gomes, [Festival del Pensare Contemporaneo](#), Itália, 24/09/23

Pedro Gomes, [Birkbeck Summer Seminar](#), Reino Unido, 12/07/23

Pedro Gomes, [Diálogo com Giulia Pastorella \(deputada do parlamento italiano\)](#), Itália, 27/06/23

Pedro Gomes, [Conservatoire National des Arts et Métiers 2](#), França, 31/05/23

Pedro Gomes, [Conservatoire National des Arts et Métiers 1](#), França, 31/05/23

Pedro Gomes, [European Work-Time Network Webinar](#), Reino Unido, 26/04/23

Pedro Gomes, 37º Congresso EFPSA (European Federation of Psychology Students’ Assoc.), 01/04/23

Rita Fontinha, Microsoft Envision Europe: Flexibility as a Norm for Growth, 20/03/23

Pedro Gomes, IG Metall Diskussionsforum, Alemanha, 15/03/23

Pedro Gomes, Universidad Carlos III de Madrid, Espanha, 03/03/23

Rita Fontinha, *Professional Managers Annual Conference 2023* da *Chartered Association of Business Schools*, Reino Unido, 21/02/23

Pedro Gomes, National Institute of Economic and Social Research, Reino Unido, 07/02/23

Pedro Gomes, London School of Economics Sen Club, Reino Unido, 07/02/23,

Pedro Gomes, [Financial Service Club Webinar](#), Reino Unido, 23/01/23

Pedro Gomes, European Network for the Fair Sharing of Working Time’s conference, Belgium, 21/10/22

Pedro Gomes, [Pausa, Los viernes son los nuevos sábados: la semana laboral de 4 días](#), Espanha, 29/09/22

Rita Fontinha, [The Conference, Malmö](#), Suécia, 23/08/22

Cobertura de meios de comunicação internacionais

Inglês

[The Portugal News, Four-day workweek, 28/04/24](#)
[Time, What It's Really Like to Have a 4-Day Workweek, 12/04/24](#)
[The Portugal News, Entrepreneurs "turn their noses up" at four-day week, 31/03/24](#)
[The Strait Times, A four-day work week? US weighs the pros and cons, 25/03/24](#)
[Build Remote, 22 Countries With 4-Day Work Weeks \(Trial, Proposal, Law\), 14/03/24](#)
[The Portugal News, Could the Azores implement a four-day work week?, 10/03/24](#)
[First Post, Are four-day work weeks really the answer to increase productivity?, 05/03/24](#)
[HR Brew, World of HR: Germany tries out a four-day workweek, 01/03/24](#)
[The Standard, Which countries have tried a four-day work week? 27/02/24](#)
[BBC, AI could make the four-day workweek inevitable, 26/02/24](#)
[Fortune, Telecom giant Deutsche Telekom's Hungarian arm ditched its 4-day workweek, 15/02/24](#)
[Aim Global, Portugal's push for a four-day workweek, 15/02/24](#)
[RTVE, Will the four-day workweek ever arrive in Spain?, 03/02/24](#)
[Euronews, Four-day week: Which countries are embracing it and how is it going so far?, 02/02/24](#)
[The Tavra, Germany is testing a 4-day workweek from Feb 1, similar to the US, UK and Portugal, 01/02/24](#)
[Fortune, Germany is trialing a 4-day week like the U.K., U.S., and Portugal, 31/01/24](#)
[Yahoo Finance, Germany is trialing a 4-day week like the U.K., U.S., and Portugal, 31/01/24](#)
[HR Asia, Germany to try 4-day work week from February 1 for six months, 30/01/24](#)
[Daily Mail, Germany begins four-day week trial as 'sick man of Europe' battles to revive its economy, 29/01/24](#)
[Financial Post, Companies testing 4-day workweek to fight growing labour crisis in Germany, 29/01/24](#)
[The Economic Times, Why Germany is launching a six-month trial of 4-day work week from Feb 1, 28/01/24](#)
[The Business Times, German companies test 4-day work week to fight labour crisis, 28/01/24](#)
[Bloomberg, How a Four-Day Week Could Solve Germany's Labor Woes, 27/01/24](#)
[RBC Ukraine, 4-day workweek: European countries which let you work less, 15/01/24](#)
[Tech, Countries With a 4-Day Workweek in 2024, 04/01/24](#)
[Global Finance Magazine, EU Shifting To Four-Day Workweek, 28/12/23](#)
[Personnel Today, Portugal's four-day week reduces anxiety and fatigue, 14/12/23](#)
[Euractiv, Portuguese companies doing four-day week cut hours by 13.7%, 13/12/23](#)
[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](#)
[Wharton at Work, Is the Four-Day Work Week the Future?, 20/11/23](#)
[Benefits Canada, What can Canada learn from the U.K.'s four-day workweek pilot?, 17/11/23](#)
[Agora Magazine, Four-day week: a utopia worth fighting for, 12/11/23](#)
[The Portugal News, Companies want to maintain a four-day work week, 11/11/24](#)
[Employment Law Review, Government Strongly Discourages the Adoption of Four-Day Workweek, 07/11/23](#)
[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](#)
[DW News, Economists oppose trend towards a 4-day week, 02/08/23](#)
[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](#)
[The Better News, 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](#)
[Mind RH, Four-day working week project starts in Brazil and ramps up in Portugal, 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](#)
[Presenza, 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

[Natura Hoy, No sólo las empresas estatales, estos 7 países también introducen una semana laboral de 4 días, 10/06/24](#)
[Radio Bilbao, ¡Por fin es jueves! Entrevista con Pedro Gomes, 14/05/24](#)
[El Periódico, Pedro Gomes, asesor del Gobierno de Portugal: En 2040 trabajaremos 4 días a la semana, 01/05/24](#)
[Cambio 16, Jornada laboral de 4 días, la reivindicación pendiente, 01/05/24](#)
[ABC, La semana laboral de cuatro días se abre camino también en Portugal, 29/04/24](#)
[Qué Pasa, La semana laboral de cuatro días, una utopía que busca abrirse camino en Europa, 29/04/24](#)
[Agencia EFE, La semana laboral de cuatro días, una utopía que busca abrirse camino en Europa, 29/04/24](#)
[Bloomberg, La semana laboral de 4 días gana espacio en Latinoamérica, 17/04/24](#)
[Infobae, Parón en las iniciativas para reducir la jornada laboral, 09/04/24](#)
[Bloomberg, Chile comenzará prueba de semana laboral de cuatro días; estos países también lo harían, 05/03/24](#)
[RockFM, El Francotirarock y la jornada laboral de cuatro días de Portugal, 27/02/24](#)
[RCN Radio, ¿Cómo en Portugal ha funcionado la jornada laboral de 4 días?, 23/02/24](#)
[TVE, 'Por fin es jueves': así es el proyecto piloto de la jornada laboral de cuatro días flexible en Portugal, 21/02/24](#)
[TVE, Portugal ensaya la semana laboral de cuatro días, 19/02/24](#)
[La Red 21, Semana laboral de 4 días en Portugal mejoró la salud física y mental de trabajadores, 18/02/24](#)
[Ámbito, Portugal: la semana laboral de 4 días es un remedio efectivo contra el estrés y la ansiedad, 16/02/24](#)
[Y esto no es tudo, ¿Por qué una semana laboral de cuatro días?, 16/02/24](#)
[Y esto no es tudo, Portugal y la semana laboral de cuatro días, 15/02/24](#)
[Aim Global, La apuesta de Portugal por una semana laboral de 4 días, 15/02/24](#)
[Bloomberg, Semana laboral de cuatro días: así mejoró la vida de empleados de Portugal a Sudáfrica, 14/02/24](#)
[TVU, Portugal presenta plan piloto donde la semana laboral es de 4 días, 14/02/24](#)
[FM, Los enormes beneficios, con pruebas, de la semana laboral de cuatro días ¿se podrá en Colombia?, 14/02/24](#)
[Teletrece, Jornada laboral de cuatro días mejora la salud mental de los trabajadores en Portugal, 13/02/24](#)

[El Plural, Salud mental, productividad y satisfacción: los beneficios de la semana de cuatro días en Portugal, 13/20/24](#)

[Xataka, Los portugueses mejoran su salud física y mental. Su elixir milagroso: la semana laboral de 4 días, 12/02/24](#)

[El País, La semana de cuatro días cuida la salud mental de los portugueses, 11/02/24](#)

[El País, La salud mental de los portugueses mejora con la semana laboral de cuatro días, 10/02/24](#)

[Mundiario, Salud mental en alza: el impacto positivo de la reducción laboral en Portugal, 10/02/24](#)

[La Voz de Maipu, Estudio demuestra que «semana laboral de 4 días» en Portugal mejora la salud mental, 10/02/24](#)

[RTVE, Esto merece una explicación, De lunes a jueves, 08/02/24](#)

[El Comercio, Alemania prueba la semana de 4 días: ¿qué otros países lo han hecho y qué resultados tuvo?, 06/02/24](#)

[El Plural, La jornada laboral de cuatro días, un éxito en Portugal que llama a España, 31/01/24](#)

[Radio Euskadi, Boulevard, 31/01/24](#)

[El Diario Podcast, La experiencia portuguesa trabajando cuatro días a la semana, 29/01/24](#)

[Xataka, La semana laboral de cuatro días interesa, ante todo, a las empresas. Y Portugal es un buen ejemplo, 20/01/24](#)

[El Economista, Más productividad y menos rotación: Resultados globales de la semana laboral de 4 días, 15/01/24](#)

[Portafolio, El país donde la jornada laboral de cuatro días deja buenos resultados en salud mental, 24/12/23](#)

[En Positivo, Portugal: una semana laboral de cuatro días y más calidad de vida, 21/12/23](#)

[Ámbito, Jornada laboral de cuatro días: cómo le fue a los países que redujeron la semana laboral, 20/12/23](#)

[Infobae, Portugal prueba la jornada de 4 días: menos reuniones, más salud mental y tiempo con la familia, 17/12/23](#)

[El Diario, Los portugueses que prueban la semana laboral de 4 días: un 20% menos de ansiedad e insomnio, 16/12/23](#)

[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

[Mind EU, Portugal : comment les entreprises ont réussi l'expérimentation de la semaine de quatre jours, 30/05/24](#)
[The Portugal News, Semaine de travail de quatre jours, 27/04/24](#)
[Le Temps, La France compresse le temps de travail, 27/03/24](#)
[Le Monde, La semaine de quatre jours est bien devenue un sujet national, 07/02/24](#)
[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, Von der Schweiz bis in die Karibik: Diese Länder testen die 4-Tage-Woche, 31/05/24](#)
[Eurotopics, Jetzt muss die 4-Tage-Woche kommen, 30/04/24](#)
[Verdi, Die Arbeitswelt verändert sich, 01/02/24](#)
[Taz, "4-Tage-Woche erhöht Produktivität", 16/01/24](#)
[Deutschlandradio, Bilanz in Portugal - Erfahrungen mit der 4-Tage-Woche, 19/12/23](#)
[Beste News, Voller Erfolg: Portugal testet 4-Tage-Woche, 06/12/23](#)
[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](#)
[Presenza, Portugal testet 4-Tage-Woche, 26/05/22](#)

Italiano

[Portugal News, Settimana lavorativa di quattro giorni, 26/04/24](#)

[RAI 3, La settimana lavorativa corta – PresaDiretta, 25/03/24](#)

[Il Sole, Lavoro, Conte rilancia proposta di legge per la settimana corta. Da 40 a 32 ore a parità di stipendio, 24/02/24](#)

[Green Report, Lavorare meno, lavorare tutti: dal Pd una proposta per ridurre l'orario a parità di salario, 23/02/24](#)

[Bollettino Adap, Settimana lavorativa di quattro giorni: al via la sperimentazione in Belgio, 22/01/24](#)

[Valigia Blu, L'impatto della settimana lavorativa di 4 giorni sul benessere dei lavoratori, 22/12/23](#)

[La Stampa, Settimana corta al lavoro, come è messa l'Italia? Da Lavazza a Luxottica, 05/12/23](#)

[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](#)

[Indeed, Come lavorare in Portogallo: mercato del lavoro e consigli pratici, 25/08/23](#)

[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

[Mundo Lusíada, Semana de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade, 03/06/24](#)

[Infomoney, Portugal avalia semana de 4 dias de trabalho após 95% das empresas aprovarem, 19/04/24](#)

[Independente, Governo de Portugal estuda adotar semana de 4 dias, após experiência positiva em empresas, 19/04/24](#)

[Vermelho, Com “semana de 4 dias”, Portugal sinaliza redução da jornada, 19/04/24](#)

[Cidade Verde, Jornada de trabalho de 4 dias é aprovada por 95% das empresas em Portugal, 19/04/24](#)

[Carta Capital, Governo de Portugal estuda adotar semana de trabalho de 4 dias, 19/04/24](#)

[O Globo, Após 95% de aprovação, governo de Portugal avalia semana de quatro dias de trabalho, 19/04/23](#)

[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 Lusíada, Semana de 4 dias: Portugal avança para 3ª fase do projeto-piloto com mil trabalhadores, 05/06/22](#)

[Crusúé, 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](#)

Anexo VII: Bibliografia e outros recursos

Livros

- Pedro Gomes, *Sexta-Feira é o Novo Sábado*, Relógio D'Água
- Andrew Barnes e Stephanie Jones, *A Semana de Quatro Dias Como o trabalho flexível pode aumentar a produtividade, os lucros, e o bem-estar*, Actual Editora, 2021.
- Alex Soojung-Kim Pang, *Work Less, Do More: Designing the 4-Day Week*, Penguin Business, 2022.
- Joe Ryle, *The 4 Day Week Handbook*, Canbury Press

Relatórios e outros artigos internacionais

- Autonomy Institute, [Making It Stick: The UK Four-Day Week Pilot One Year On](#), 2024
- Autonomy Institute, [GPT-4\(day week\): Great Britain edition](#), 2024
- Las Naves, [Experiencia piloto sobre la jornada de 4 días desarrollada en València](#), 2023
- Hugo Cuello, [Assessing the Validity of Four-day Week Pilots](#), European Commission, 2023
- Autonomy Institute, [The results are in: The UK's Four-Day Week Pilot](#), 2023
- Autonomy Institute, [A Four-Day Week For Schools](#), 2022
- Rita Fontinha e James Walker, [A Four-Day Week White Paper from Henley Business School](#), 2022.
- CIPD, [The four-day week: Employer perspectives](#), 2022
- Ashley Whillans e Charlotte Lockhart, [A Guide to Implementing the 4-Day Workweek](#), *Harvard Business Review*, 2021.

Apresentações

- [Página 2, Entrevista a Pedro Gomes: Sexta-Feira é o Novo Sábado, RTP, 2021](#)
- [Apresentação: Semana de quatro dias: as lições de Henry Ford, Pedro Gomes, 2022](#)
- [Economia Real: Entrevista a Pedro Gomes e Vânia Lima, Porto Canal, 2023](#)
- [Talk: The Four-Day Week, Andrew Barnes, TED Talk, 2019](#)
- [Talk: The Case for a 4-Day Work Week, Prof. Juliet Schor, TED talk, 2022](#)

Podcasts

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

