



# Semana de Quatro Dias

Pedro Gomes

Diretoria de **Assuntos Econômicos e Sociais**

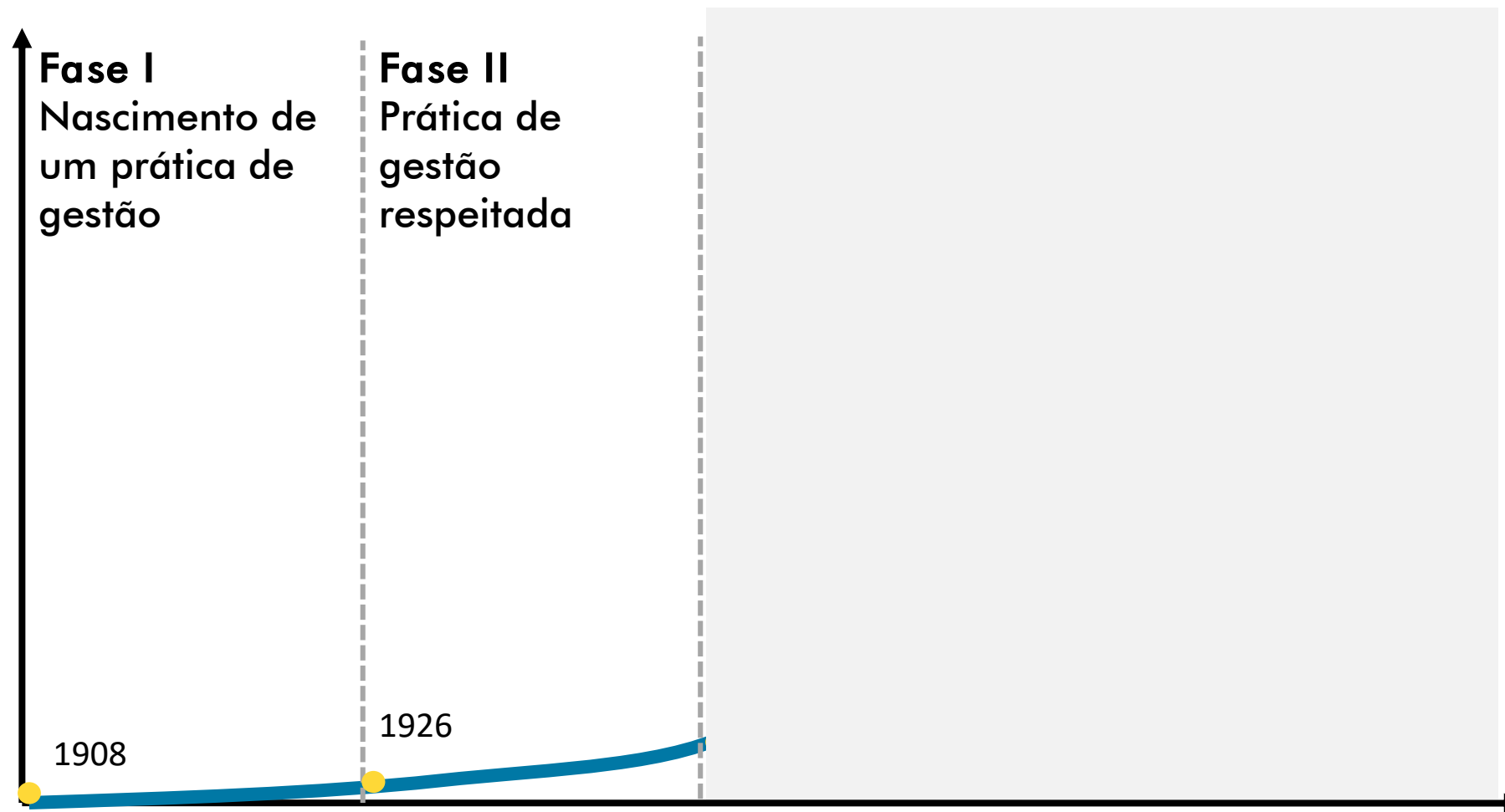




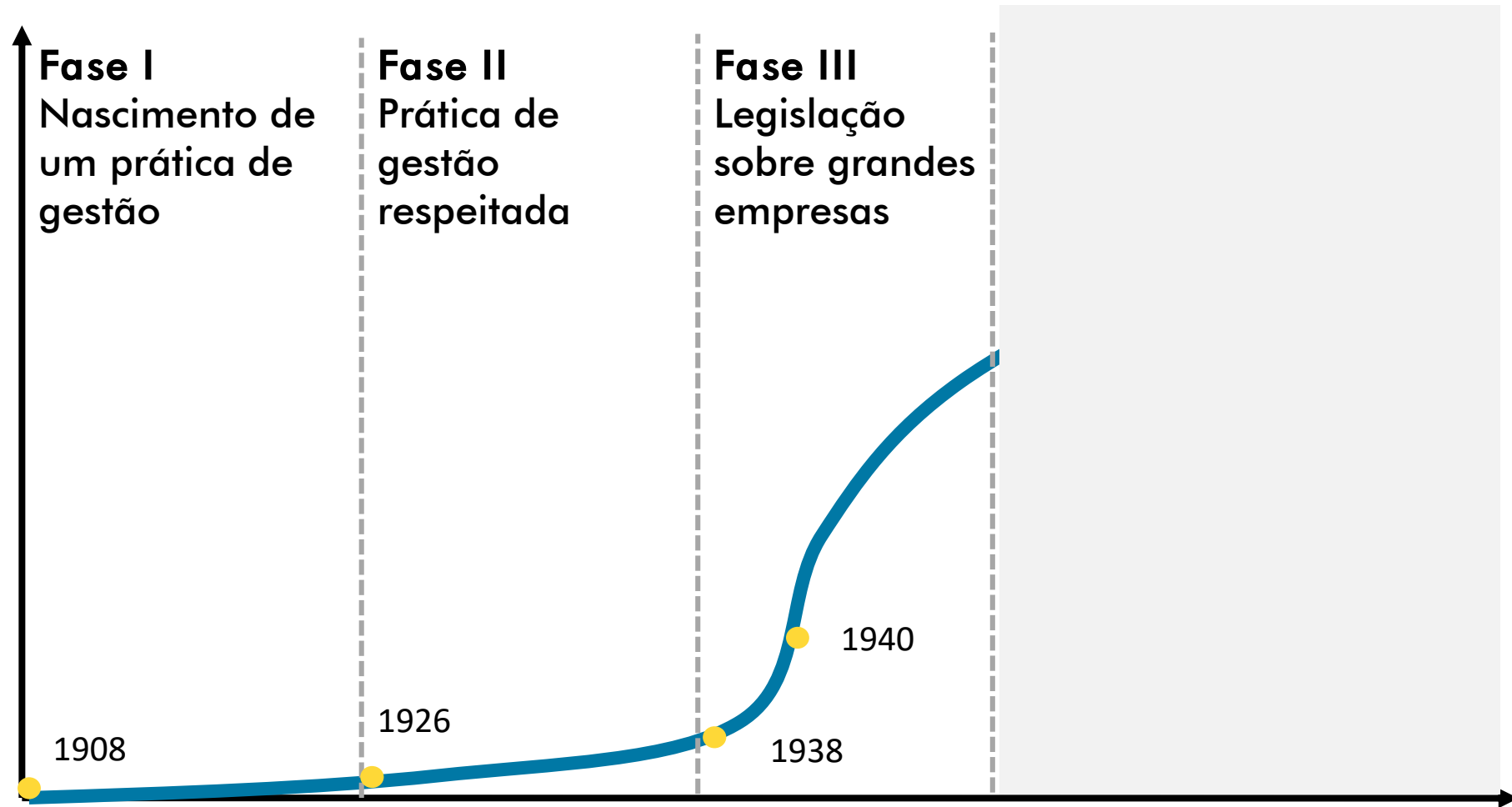
# O caminho dos 6 para os 5 dias (EUA)



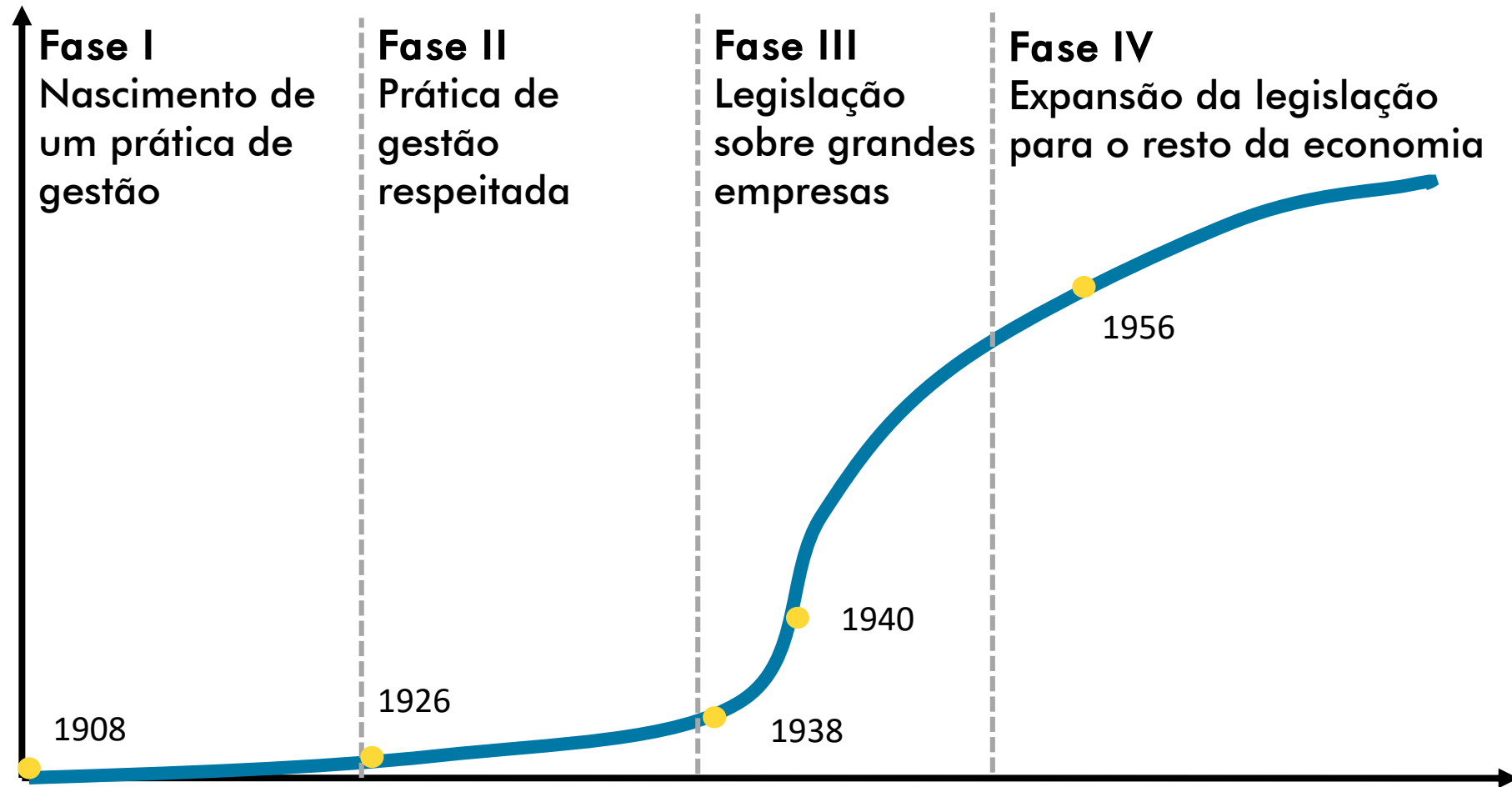
# O caminho dos 6 para os 5 dias (EUA)



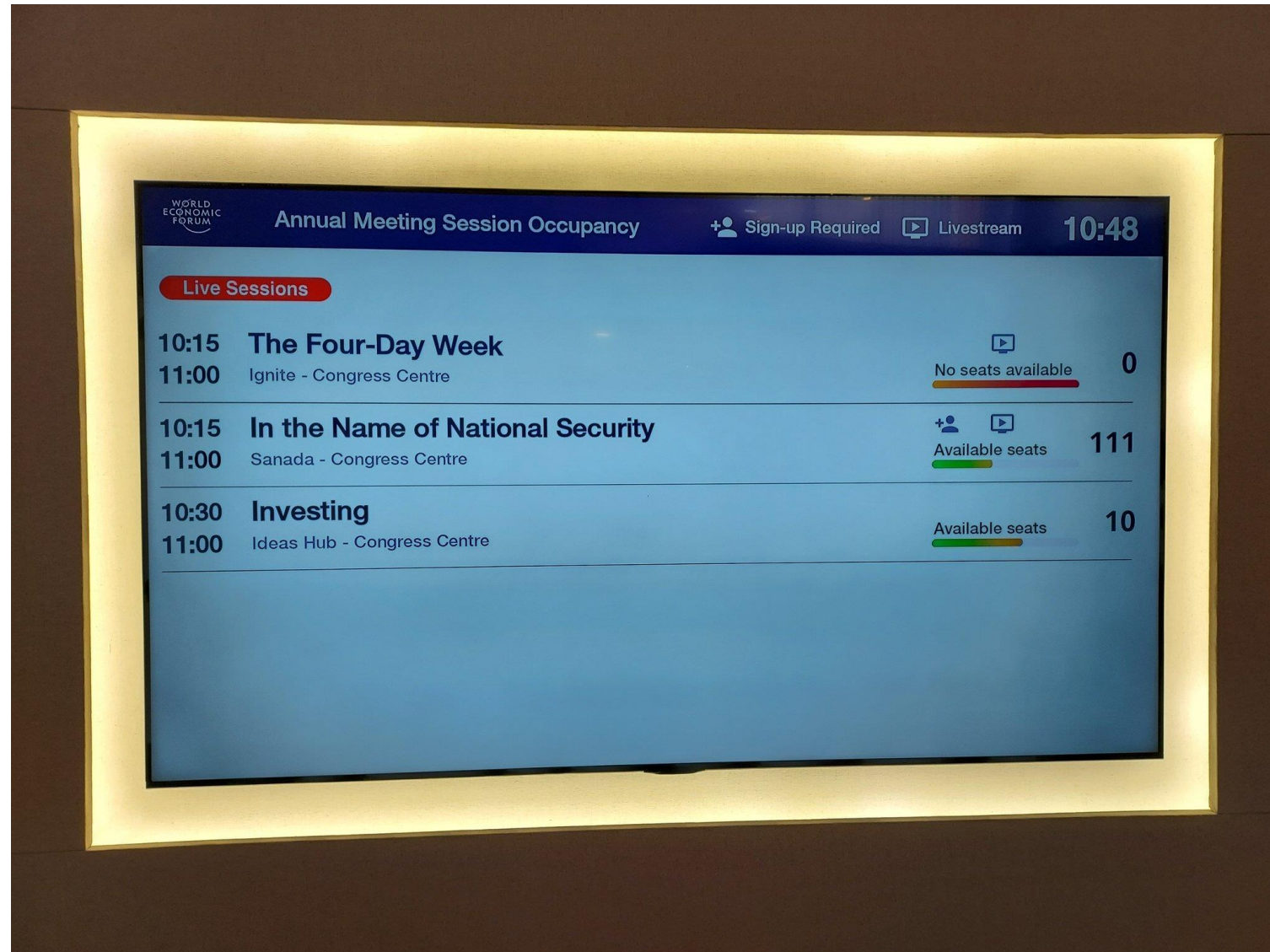
# O caminho dos 6 para os 5 dias (EUA)



# O caminho dos 6 para os 5 dias (EUA)



# O que desperta o interesse em Davos?



# O que está a acontecer?

☰ SEARCH

**FORTUNE**

Europe Energy Economy Tech Retail

LIFESTYLE · FUTURE OF WORK

## Germany is trialing a 4-day week like the U.K., U.S., and Portugal—but the country needs the opposite of a short week, senior economist says

BY **PRARTHANA PRAKASH**  
January 31, 2024 at 1:25 PM GMT





## 2. Pensar na semana de 4 dias como um economista



**Bem-estar**



**Negativo**

**Positivo**

**Economia**



**Bem-estar**



**Negativo**

Há 50 anos...

**Positivo**

**Economia**

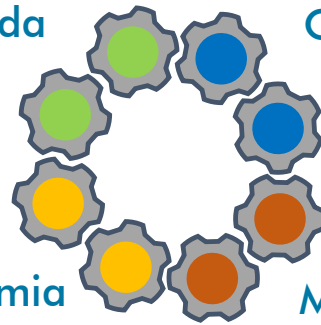


Demanda

Oferta

Economia  
Política

Mercado de  
trabalho



Bem-estar

Economia



Negativo



Agora...

Excesso de poupança  
Desigualdade  
Estagnação secular

Aumento da renda  
Aumento do part time & self-employment  
Populismo

Positivo

Demanda

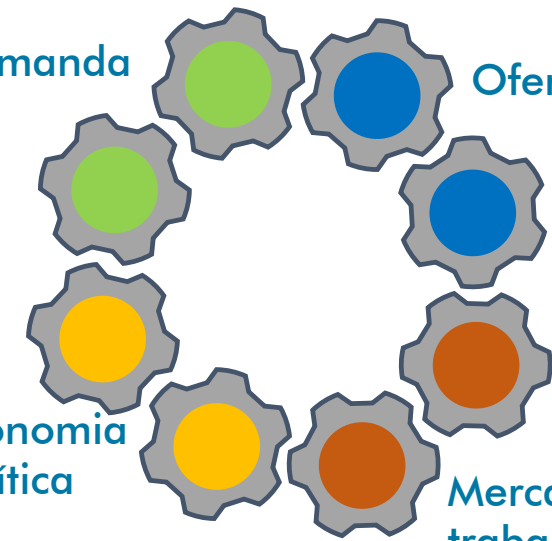
Oferta

Economia Política

Mercado de trabalho

Stress e burnout  
Aumento da participação  
Desenvolvimento tecnologico  
Abrandamento da produtividade  
Menor inovação

Technologia (IA)  
Desigualdade  
Poder de mercado



2021



*Financial Times*,  
business books of  
the month

*Wall Street Journal*  
Books of the Year,  
por Jason Furman

2022



2023



Convidado pelo Governo Português  
para coordenar um piloto da  
semana de quatro dias (2023)

2024



# 3. Argumentos Micro

## Semana de 4 dias nas empresas

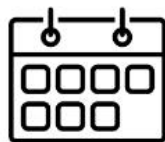


# O PROJETO PILOTO EM PORTUGAL: TRÊS PRINCÍPIOS

## 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



# SEMANA DE 4 DIAS

## EMPRESAS

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

41

COORDENARAM  
O INÍCIO EM  
JUNHO DE 2023

21



20

DIFERENTES  
DATAS DE INÍCIO



MAIS DE 1000 TRABALHADORES

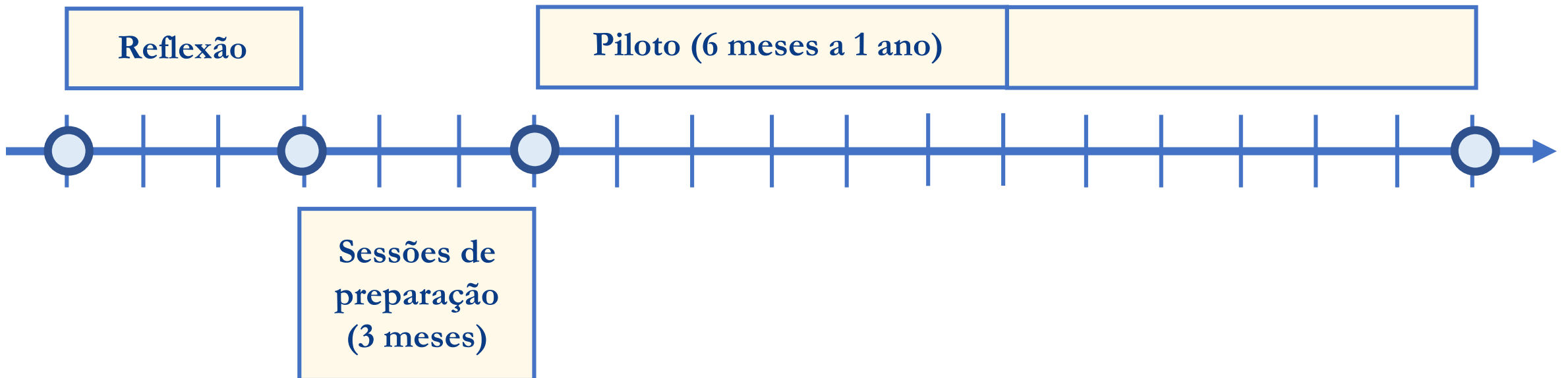


# Benefícios de experimentar para as organizações?

1. Trabalhadores mais descansados (reduz o *stress* e o *burnout*).
2. Redução de outros custos intermédios.
3. Atratividade no mercado de trabalho.
4. Melhorias operacionais no trabalho de equipa.
5. Mudanças de processos e adoção de melhores praticas.

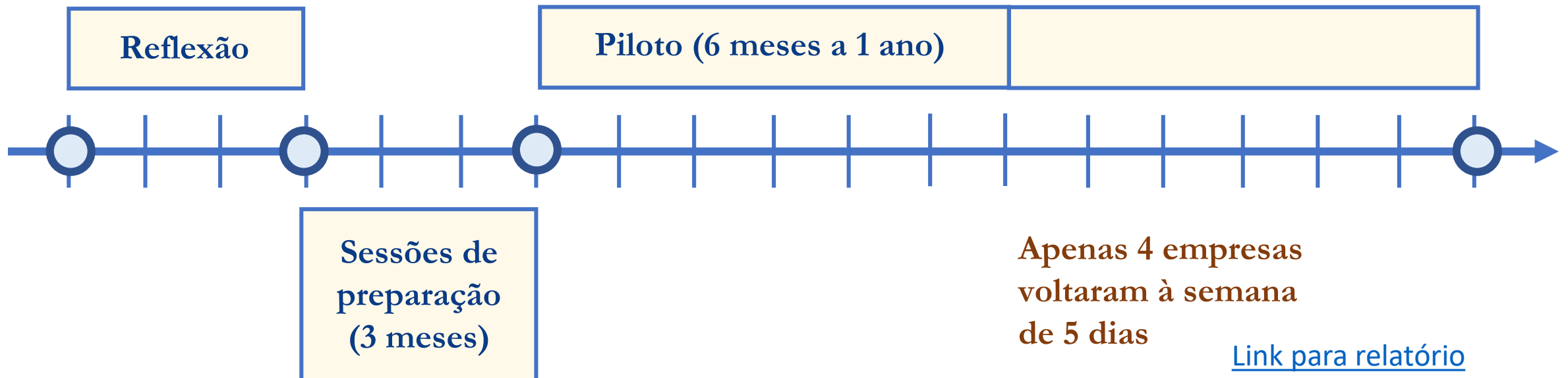
# Custos de experimentar para as organizações?

- 40 das 41 organizações que participaram no piloto não precisaram de contratar para experimentar.



# Custos de experimentar para as organizações?

- 40 das 41 organizações que participaram no piloto não precisaram de contratar para experimentar.



# Organizações

## UM EXEMPLO DE UMA CRECHE



# ASPECTOS OPERACIONAIS

- **Formato:** 7 horas \ 5 dias => 7h30m \ 4 dias
- **Como reorganizaram:**
  - Já tinham mais trabalhadores por causa do absentismo.
  - Passaram a ter um escalonamento, com cada trabalhador a ter um dia diferente de folga.
  - Algumas trabalhadoras passaram a ser mais “polivalentes”.
  - Contrataram mais uma trabalhadora (em 22) => +4.5%
  - Nas 3 primeiras semanas de Setembro reverteram aos 5 dias (adaptação das crianças)
- **Melhorias operacionais:**
  - Mais pessoal na altura das crianças saírem.
  - Mais energia ao final da semana.
  - Absentismo diminuiu, porque quando alguém tem de faltar, troca o dia livre com uma colega.

## ASPECTOS FINANCEIROS

- Contrataram mais uma trabalhadora (em 22) => +4.5%
- **Pequenas poupanças:** aulas de pilates ao meio dia, passe.
  
- Redução das horas semanais em 14% (de 35 para 30)
- Aumento de 33% livres por ano (de 135 para 180)
- Aumento do salário por hora em 16%.
- Aumento da produtividade por hora acima de 10%.
  
- **Alternativa:** quinzena de nove dias

# Produtividade, um indicador financeiro

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{Valor Acrescentado Bruto}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de horas trabalhadas}} = \frac{\textit{Valor de vendas} - \textit{consumos intermédios}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ de trabalhadores} \times \textit{horas por trabalhador}}$$

# Produtividade, um indicador financeiro

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{Valor Acrescentado Bruto}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de horas trabalhadas}} = \frac{\textit{Valor de vendas} - \textit{consumos intermédios}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ de trabalhadores} \times \textit{horas por trabalhador}}$$



# Produtividade, um indicador financeiro

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{Valor Acrescentado Bruto}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de horas trabalhadas}} = \frac{\textit{Valor de vendas} - \textit{consumos intermédios}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ de trabalhadores} \times \textit{horas por trabalhador}}$$

Qual é o formato que é compatível com os incentivos dos trabalhadores?

# SEMANA DE 4 DIAS

## TRABALHADORES

### 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

## 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

# SEMANA DE 4 DIAS

## TRABALHADORES

### REDUÇÃO DE SINTOMAS NEGATIVOS DE SAÚDE MENTAL

SINTOMA	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
ANSIEDADE	42	27
FADIGA	64	42
INSÓNIA 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

## 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

## TRABALHADORES

### MELHORIA DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA

	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
SAÚDE MENTAL	15	31
SAÚDE 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

### VALOR ATRIBUÍDO À SEMANA DE 4 DIAS

28% DO  
SALÁRIO



Valor que os trabalhadores atribuem em % do salário

GÉNERO



CATEGORIA	VALOR
MASCULINO	21
FEMININO	32
COM FILHOS OU ENTEADOS	32
SEM FILHOS OU ENTEADOS	24

FILHOS OU ENTEADOS



ESCOLARIDADE



INFERIOR À LICENCIATURA	37
LICENCIATURA	29
SUPERIOR À LICENCIATURA	24
MENOS DE 1100€	33
MAIS DE 1100€	24

NÍVEL SALARIAL



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



93%

DOS TRABALHADORES GOSTAVA  
DE CONTINUAR

# 4. Argumentos Macro

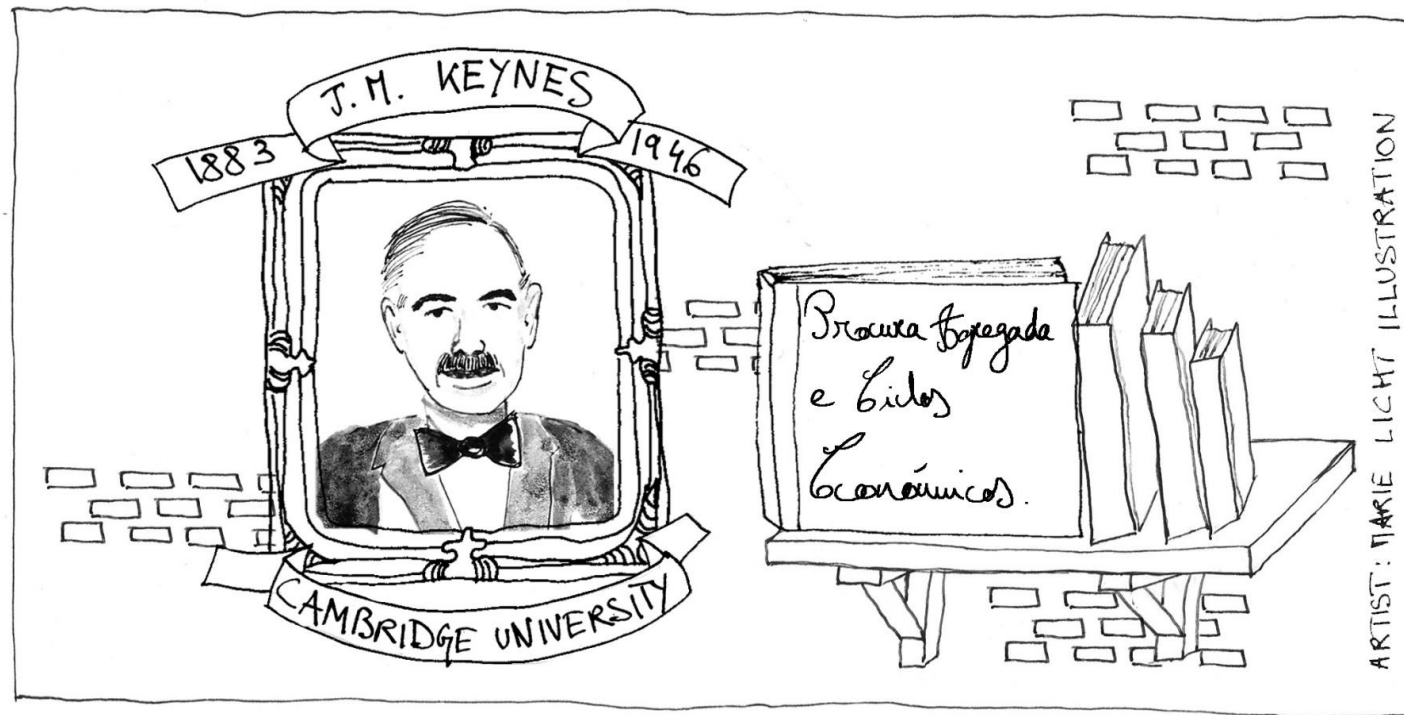
## Política Pública





# Aspecto crucial

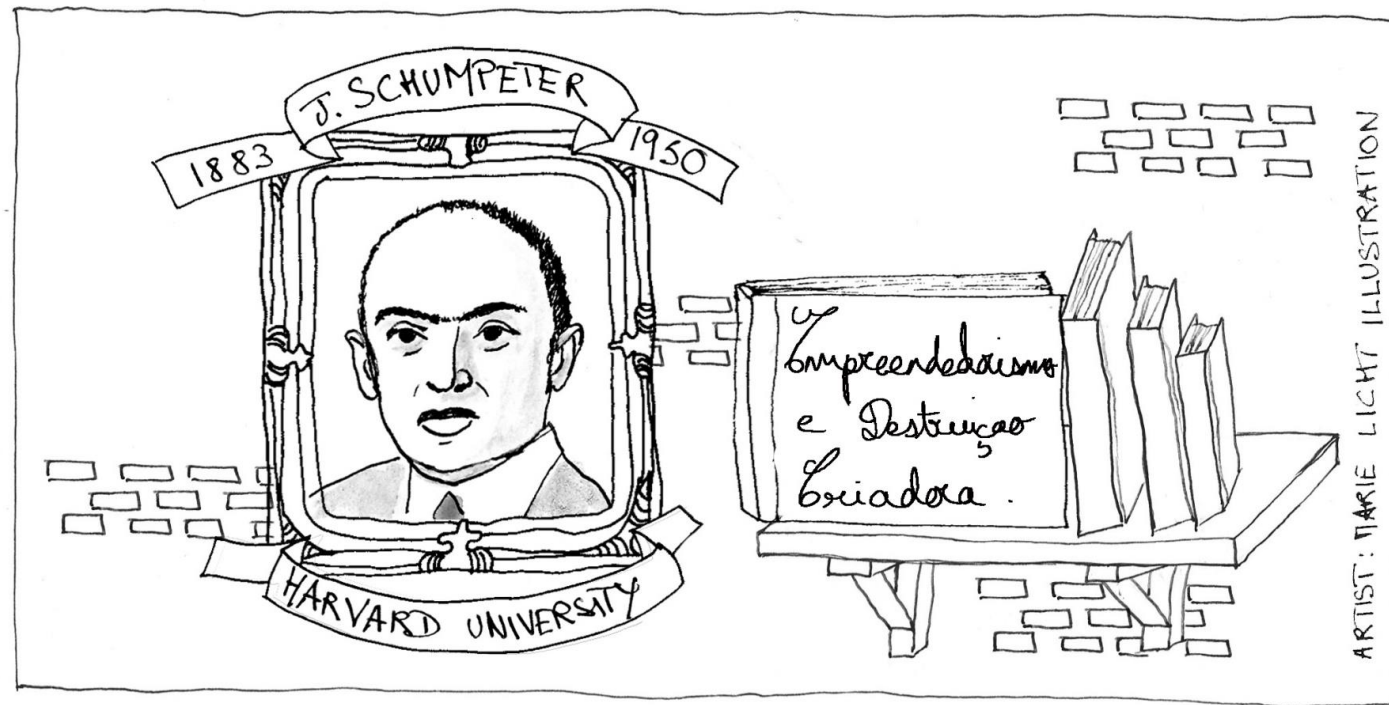
- **Coordenação de horas >> Redução de horas**
- A prática de gestão e os regimes de trabalho flexíveis (a tempo parcial) não podem evitar problemas de coordenação.
- Coordenação do tempo de lazer.
- Uma típica “falha de coordenação” requer uma abordagem centralizada.
- A coordenação também tem uma dimensão internacional.



2. Porque estimulará a economia através da procura nas indústrias de lazer.

“O comércio em vez de abrandar por as pessoas estarem «sem trabalhar», vai-se acelerar, porque as pessoas consomem mais no seu tempo de lazer do que no seu tempo de trabalho. O que conduzirá a mais trabalho. E isso a mais lucros. E isso a mais salários. O resultado de mais tempo de lazer será exactamente o contrário do que a maior parte das pessoas crê que seria.”

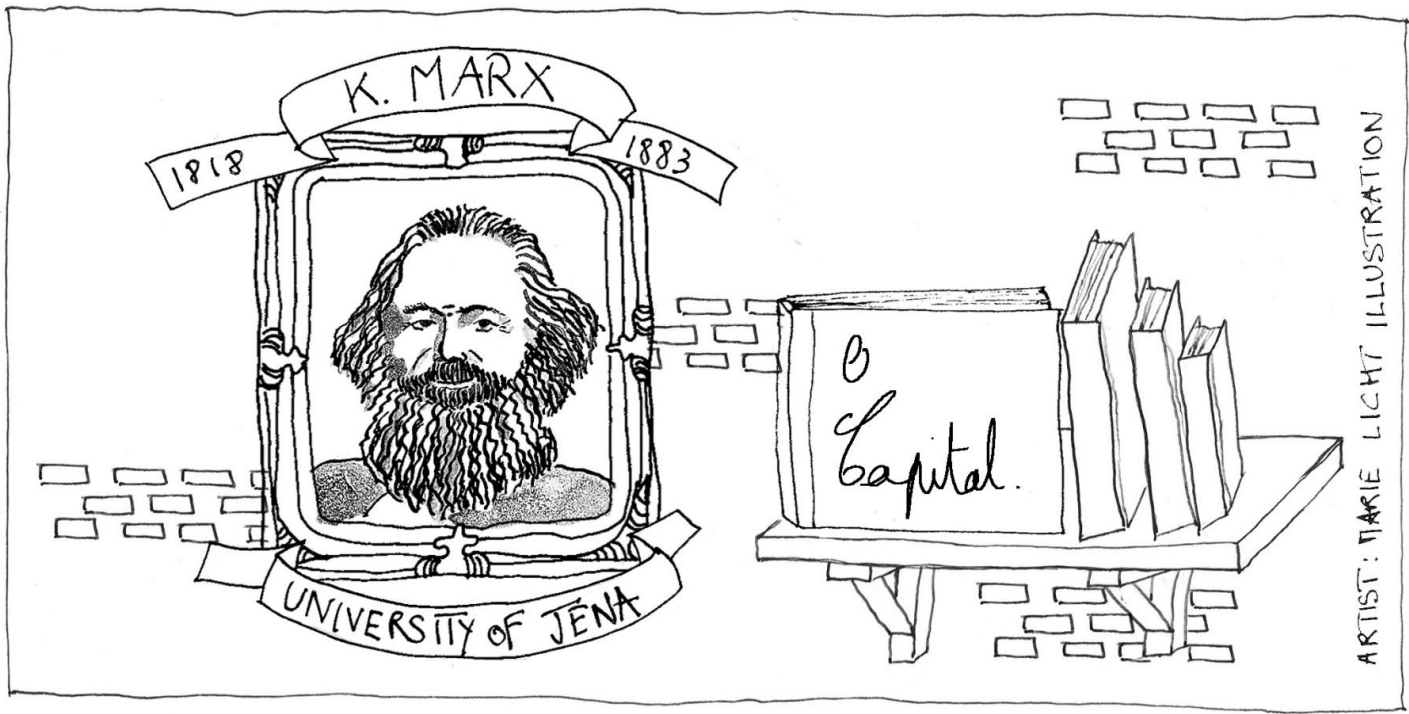
Henry Ford, 1926



#### 4. Porque desencadeará a inovação *de base*

“Foi em 1890 que comecei a trabalhar um motor de dois cilindros. [...] Durante os primeiros meses, estava no turno da noite na secção da iluminação eléctrica — o que me deixava muito pouco tempo para as experiências —, mas passei depois para o turno de dia e todas as noites, incluindo as de sábado, continuei a trabalhar no novo motor. Não posso dizer que fosse um trabalho duro. Nenhum trabalho interessante é um trabalho duro. [...] Em 1892, acabei por construir o meu primeiro carro a motor, mas só na Primavera seguinte o seu funcionamento me satisfez.”

Henry Ford, 1926



5. Porque reduzirá o desemprego tecnológico.



ELSEVIER



# How working time reduction affects jobs and wages

Pedro S. Raposo <sup>a</sup>✉, Jan C. van Ours <sup>a, b, c</sup>  ✉

Show more 

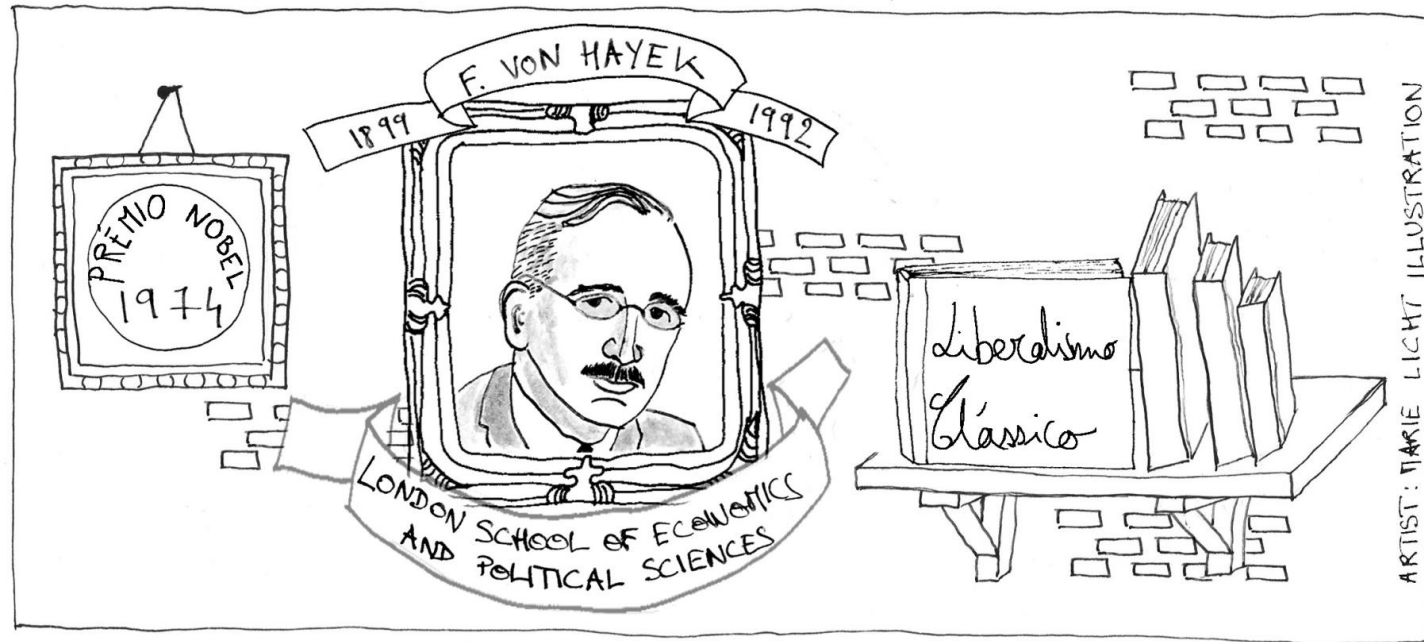
+ Add to Mendeley  Share  Cite

<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2009.10.001>

[Get rights and content](#)

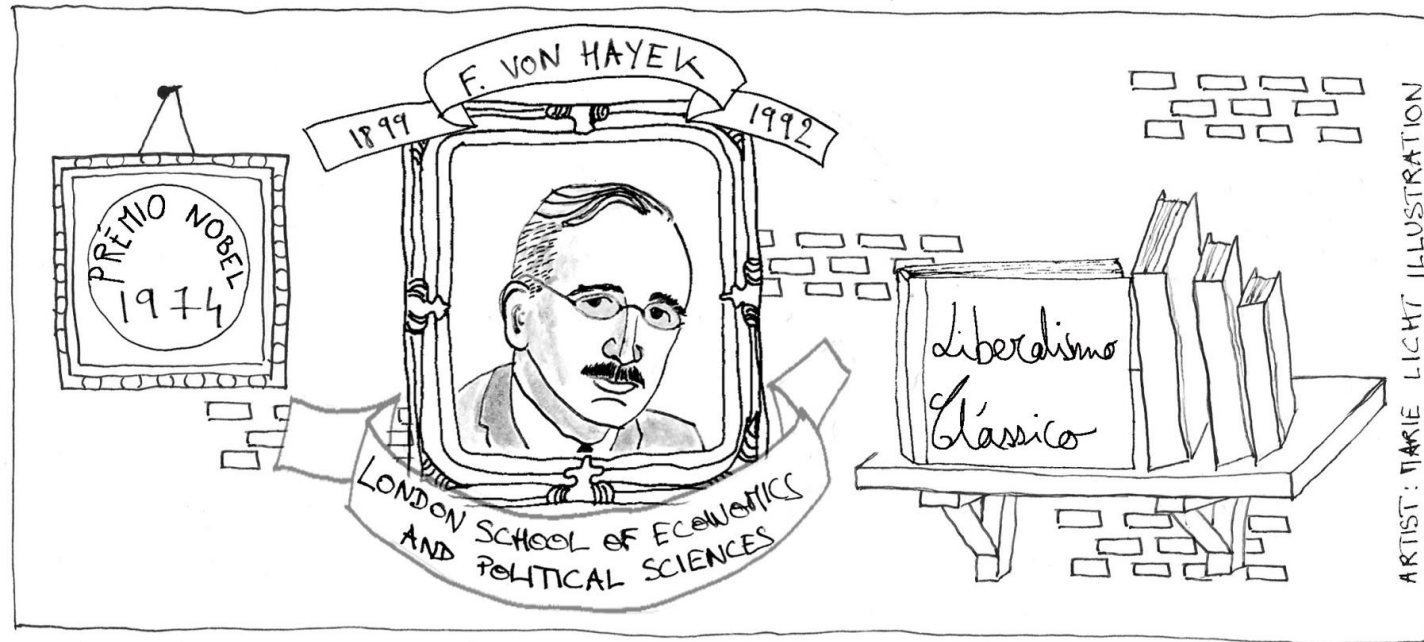
## Abstract

In 1996, by law the maximum standard workweek in Portugal was reduced from 44 h to 40 h. We find that for workers involved this change reduced the job separation rate and increased hourly wages, keeping monthly earnings approximately constant. The working hours reduction



7. Porque dará às pessoas mais liberdade para escolherem o que fazer com o seu tempo.





8. Porque reconciliará uma sociedade polarizada e esvaziará os movimentos populistas.

## Populist Leaders and the Economy<sup>†</sup>

By MANUEL FUNKE, MORITZ SCHULARICK, AND CHRISTOPH TREBESCH\*

*Populism at the country level is at an all-time high, with more than 25 percent of nations currently governed by populists. How do economies perform under populist leaders? We build a new long-run cross-country database to study the macroeconomic history of populism. We identify 51 populist presidents and prime ministers from 1900 to 2020 and show that the economic cost of populism is high. After 15 years, GDP per capita is 10 percent lower compared to a plausible nonpopulist counterfactual. Economic disintegration, decreasing macroeconomic stability, and the erosion of institutions typically go hand in hand with populist rule. (JEL D72, E23, N10, N40, O43)*



- Evitem o argumento da partilha de trabalho => Argumento da produtividade é mais forte. Contrariar a ideia que vai ser preciso contratar +25% de trabalhadores. Com boas práticas pode ser muito menos, e é igual para todos.
- A chave, neste momento, é experimentar: pôr grandes empresas a testar a semana de quatro dias (exercer influência, financiar testes em vários setores). As soluções práticas têm de vir de dentro.
- Em termos macro, os quatro argumentos que apresentei são fortes.
- O argumento conciliação trabalho-família chega a um eleitor mais direita.
- Se legislarem, comecem apenas com grandes empresas e dêem 2-4 anos para o ajustamento.
- Para empresas para o mercado interno, é possível algum ajustamento pelo preço. Para empresas exportadoras, podem contemplar apoios.