

ATUALIDADE

SEMANA DE QUATRO DIAS

O novo modelo que está a ganhar adeptos em Portugal

**SEMANA
DE QUATRO
DIAS **GANHA**
ADEPTOS.**

EMPRESAS
QUE TESTARAM
NÃO A QUEREM
DEITAR
POR TERRA



Trabalhar de segunda a sexta-feira e descansar ao fim de semana. Tem sido um modelo quase inquestionável, mas fará ainda sentido? Governos e empresas em todo o mundo já estão a testar uma redução na semana de trabalho e Portugal não é exceção.

TEXTO **JOANA NABAIS FERREIRA**
FOTOGRAFIA **D.R.**

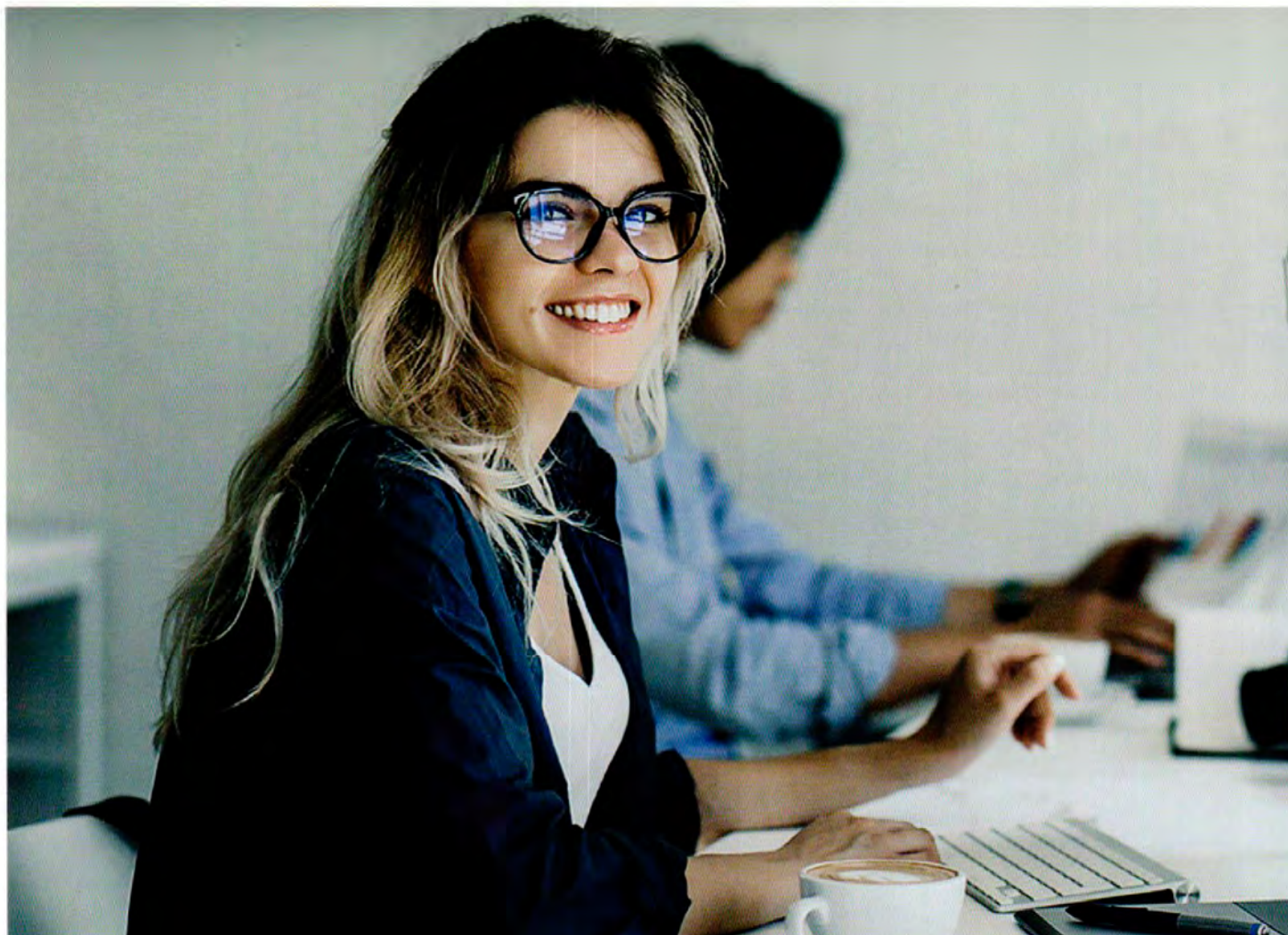
Fará sentido trabalhar cinco dias e descansar ao fim de semana? O debate não é novo, mas a pandemia veio dar-lhe um forte empurrão. Islândia, Escócia, Bélgica, Irlanda e Espanha já estão testar uma semana de trabalho mais curta e, em Portugal,

embora os casos sejam ainda poucos, já há empresas que começam a equacionar a semana de trabalho de quatro dias e outras que passaram da discussão interna aos atos. Na Feedzai e no Doutor Finanças, agosto foi o mês da semana de trabalho mais curta. Experiências que não se irão ficar por aqui.

“A ideia é voltarmos a repetir a medida, num mês com outras características. Implementámos a medida em agosto, um mês que, por defeito, é atípico. Há muitas pessoas de férias, o que faz com que os doutores que contactam direta-

te com os clientes fiquem com a gestão dos seus clientes e com a gestão dos clientes dos colegas que estão de férias”, justifica Irene Vieira Rua, diretora de recursos humanos do Doutor Finanças. “É preciso perceber se esta dinâmica não provocou dores às pessoas. É preciso avaliar a perceção dos clientes e o potencial impacto de um modelo de trabalho de quatro dias na gestão dos clientes. Apesar de acreditarmos que este é o modelo de trabalho que se ajusta à nossa realidade, é preciso tomar a decisão de forma mais consciente”, diz.

Em cima da mesa está um novo piloto, mas apenas porque, do que já foi possível avaliar, o *feedback* relativamente à experiência de agosto foi positivo. A medida foi “muito bem recebida” e ajudou a “motivar e incentivar” as pessoas, permitindo uma maior conciliação profissional e pessoal dos 14,7 colaboradores. “A avaliação preliminar é positiva. As pessoas ficaram contentes por terem mais um dia para se dedicarem a si e aos seus. A semana de quatro dias melhorou a organização e o foco das pessoas”, garante Ire-



• O Doutor Finanças testou a semana de quatro dias durante o mês de agosto, através de um projeto-piloto. Agora quer testar num mês menos atípico.



ne Vieira Rua. “Os objetivos que traçamos para agosto foram, de forma genérica, alcançados.”

Apesar do maior foco e organização dos colaboradores, não foi um processo isento de desafios. O maior? A sincronização de agendas. “O facto de muitos projetos envolverem várias pessoas dificultou a gestão das agendas”, admite a responsável pelos recursos humanos do Doutor Finanças, salientando que é ainda “premature tirar conclusões mais sustentadas”. Para uma avaliação “realista” do efeito da medida é necessário avaliar várias componentes. “Perceber se as pessoas conseguiram manter efetivamente o fluxo de trabalho, sem precisarem de compensar noutros dias; avaliar se a medida melhorou o equilíbrio do seu tempo pessoal/familiar/profissional ou causou problemas? Quais os desafios adicionais que identificaram?”, enumera. “Será necessário fazer um levantamento da perceção de cada um dos doutores para podermos avaliar os benefícios reais de trabalharmos quatro dias por semana em vez dos habituais cinco”, conclui.

Com uma dimensão maior, a Feedzai, depois do sucesso da semana de trabalho de quatro dias na Islândia, decidiu — também no verão — fazer a mesma experiência com os seus mais de 500 trabalhadores em Portugal, Estados Unidos e espalhados por cidades como Londres, Sydney ou Hong Kong. “O sentimento dos colaboradores foi positivo. Como iniciativa, está perfeitamente alinhada com o nosso foco no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e, efetivamente, passou a mensagem de que queremos que as pessoas façam pausas. Agosto foi a altura certa para fazê-lo”, considera Dalia Turner, *VP of people* da Feedzai. Ao nível de produtividade, a redução da semana de trabalho gerou resultados “em linha com o que esperávamos”, afirma. “O serviço aos clientes foi mantido, nada caiu por terra, todos os objetivos que pretendíamos atingir em agosto foram alcançados.”

O unicórnio nacional não vai, contudo, avançar com o alargamento deste modelo a todo o ano. “Não digo que não o possamos fazer algures no futuro, mas não é algo com que nos vamos comprometer neste momento”, adianta a *VP people* da Feedzai à Pessoas. Aquilo com que, neste momento, a *startup* portuguesa está disposta a se comprometer é com a repetição desta iniciativa em todos os meses de agosto: “É algo que temos intenção de fazer todos os agostos, portanto, vamos repetir em agosto do próximo ano.”



“Apesar de acreditarmos que este é o modelo de trabalho que se ajusta à nossa realidade, é preciso tomar a decisão de forma mais consciente.”

Irene Vieira Rua

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS
DO DOUTOR FINANÇAS

A escolha do mês de agosto não foi por acaso. Em entrevista à Pessoas, ainda antes de iniciar o projeto-piloto, Dalia Turner explicava que, em termos de fluxo de trabalho, trata-se de um mês de “baixo risco”. “Será desafiante avançarmos sozinhos como empresa, mas estamos intrigados com a ideia. Com pessoas de férias, agosto é um mês de baixo risco e irá permitir-nos perceber como funciona. Trabalhamos muito de perto com as equipas dos nossos clientes para assegurarmos a cobertura durante toda a semana, não é como se fôssemos fechar um dia durante a semana, as pessoas podem escolher em que dia não trabalham, de modo a que possamos assegurar que temos cobertura e capacidade de resposta”, explicava na altura.

“AINDA SENTIMOS QUE HÁ UM VAZIO LEGAL MUITO GRANDE”

Tanto na Feedzai como no Doutor Finanças, o piloto não implicou qualquer corte salarial, de dias de férias ou eventuais subsídios. “O que fizemos foi manter tudo o que o colaborador já tem e nada foi alterado”, garante Irene Vieira Rua. “A semana de trabalho de quatro dias nos moldes em que a entendemos não pressupõe nenhuma quebra de direitos, nomeadamente no rendimento. Também prevê uma distribuição das 40 horas sema-



“O serviço aos clientes foi mantido, nada caiu por terra, todos os objetivos que pretendíamos atingir em agosto foram alcançados.”

Dalia Turner

VP OF PEOPLE DA FEEDZAI

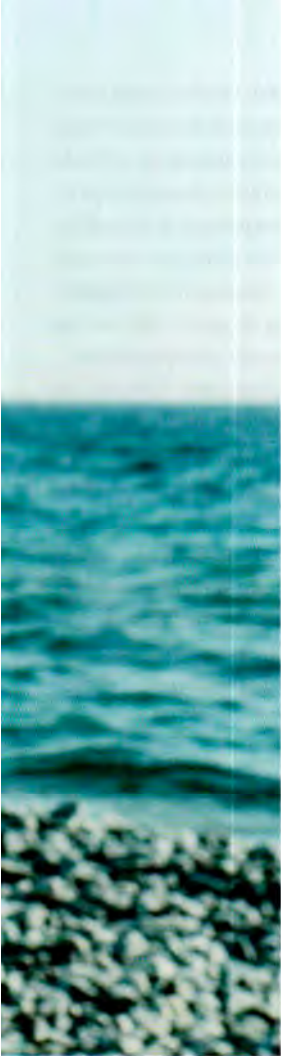
nais por quatro dias ao invés dos habituais cinco dias. Estas premissas são fundamentais, mas o movimento rumo a uma maior flexibilidade laboral prevê um maior trabalho de fundo. Isto porque a pandemia precipitou a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, suportados por enquadramentos legais excecionais”, diz. Já no início de setembro, no debate “4-day workweek: privilégio, risco ou oportunidade?”, organizado pela Coverflex, a líder de pessoas dizia que, em termos legais, sente um “vazio imenso”. “Não temos muitas referências e pensar esta iniciativa a longo prazo é pensá-la sem grande sustento. Ainda sentimos que há um vazio legal muito grande.”

Pedro Antunes, sócio do departamento laboral da CCA, que também participou no debate organizado pela Coverflex, considera que o obstáculo que poderá estar a impedir as empresas de avançarem com esta medida não é tanto ao nível legislativo — algo que espera que o Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho possa ajudar a resolver —, mas sim da rentabilidade. “Há quem defenda a aplicação do modelo quatro dias por semana pela via legislativa, ou seja, de forma transversal. Na verdade, o obstáculo (a existir) não é tanto legislativo porque o Estado terá pouco poder interventivo. O maior obstáculo será o tema da rentabilidade, ou seja, perceber como é que, trabalhando menos, os trabalhadores irão produzir o mesmo ou, nalguns casos, mais. Urge, por isso,



encontrar outras formas de colmatar essa redução”, diz à Pessoas.

“É verdade que o legislador poderá alterar a lei, contemplando um regime mais flexível, por exemplo, nos dias de férias. Na minha opinião, deixa de fazer sentido que um trabalhador que passe a trabalhar quatro dias por semana continue a ter direito 22 dias úteis de férias, no mínimo, porque com 18 dias de férias por ano conseguirá ter, pelo menos, o mesmo período de férias que tem hoje em dia”, refere o especialista em lei do trabalho. A atual lei já permite, no entanto, abrir caminho para as empresas experimentarem este modelo. E há formas que podem animar as empresas a testar, apesar dos receios no que toca à produtividade. Durante o debate da Coverflex, Pedro Antunes deu como exemplos o corte salarial e o aumento da carga horária nos restantes dias da semana. “Outra possibilidade bastante inovadora é o acordo que, durante os próximos quatro ou cinco anos, não haverá aumentos salariais. As pessoas acabam por assumir isso, manter-se na



empresa, sabendo que, à partida, não vão ser aumentadas, mas que vão ganhar qualidade de vida a longo prazo”, diz o advogado. “Resta saber se [as organizações] querem simplesmente testar e aferir os níveis de produtividade, ou se pretendem montar efetivamente este modelo, devendo, neste caso, encontrar formas de compensar ou de poupar com esta implementação”, acrescenta.

Na esfera da experiência, a Happytown começou um projeto-piloto no início de setembro, com a duração de 12 meses. Tal como no Doutor Finanças e na Feedzai, o teste não implica cortes salariais ou redução de dias de férias. “A ideia da semana de quatro dias de trabalho é acrescentar, dar, e não fazer aquela coisa feia de dar com uma mão e retirar com a outra, porque isso então não significa dar nada ao colaborador, significa trocar”, refere Cristina Nogueira da Fonseca, *founder* e *partner* da Happytown. Durante um ano, os 12 colaboradores da empresa, que atua na área da felicidade e bem-estar corporativo, vão ter a possibilidade de trabalhar 32 horas por semana (em vez das tradicionais 40 horas semanais), escolhendo o dia da semana em que preferem não trabalhar. “A maioria escolhe a sexta-feira, o que faz com que eu e o meu sócio tenhamos escolhido a quarta-feira, garantido assim que durante toda a semana a empresa funciona”, adianta Cristina Nogueira da Fonseca. Estes dias podem, contudo, ser ajustados, ou seja, um colaborador pode escolher tirar uma terça-feira em determinada semana, desde que não haja nenhum cliente agendado, detalha a líder.

Para já, as expectativas são altas e, se os resultados forem os esperados, é possível que o regime seja mantido a longo prazo. “Não temos qualquer receio, o que ainda não sei se é bom ou mau, mas na verdade acreditamos que esta foi uma das melhores decisões que tomámos por todos. Esperamos com tudo isto contribuir para a perceção de que em Happytown existe uma cultura de respeito pelo tempo, entrega e pelo colaborador no seu todo, uma espécie de amor organizacional. Esperamos que o colaborador cuide dos interesses da nossa empresa com o mesmo sentimento”, confessa. No final do piloto serão avaliados indicadores como volume de negócio, absentismo, produtividade e inovação, bem como repetida uma escala de *stress* e perceção da qualidade de vida dos colaboradores, realizada antes do arranque da iniciativa.

Para já, o único retorno que a empresa já sentiu foi no campo da atração de talento. “Um dos



E lá fora?

A Islândia já testou e diz que foi um “sucesso esmagador”. Também o Japão e a Nova Zelândia reportam melhorias na felicidade dos colaboradores, o que influencia a sua (melhor) *performance* laboral.

Aqui ao lado, em Espanha, o movimento está também a ganhar força, com empresas como a Telefónica e a Desigual a avançarem com a redução horária. Escócia vai começar um projeto-piloto e a Irlanda já tem quase 20 empresas inscritas no piloto internacional que inclui outros países, como os Estados Unidos e o Reino Unido.

Um inquérito realizado pela Coverflex assinala que 58% dos inquiridos acredita que a semana de quatro dias de trabalho será “o futuro do trabalho”. Um em cada cinco participantes considera que essa lógica será um “benefício de flexibilidade”.

Charlotte Lockart e Andrew Barnes, os criadores da organização sem fins lucrativos “4 Day Week”, acreditam que não há motivos para recear. Defendem que esta lógica laboral melhora a produtividade das empresas, a saúde dos colaboradores e dos seus familiares e reduz as faltas ao trabalho. Esta é a conclusão que retiraram depois de conversarem com várias organizações que implementaram ou testaram a semana de quatro dias.

Com uma duração mais alargada, a Happytown está a testar a redução horária semanal com um piloto de 12 meses.

efeitos desta medida foi o aumento do número de candidaturas espontâneas que recebemos”, adianta Cristina Nogueira da Fonseca.

A questão da maior competitividade é precisamente, para Pedro Antunes, uma das formas — a par dos apoios do Estado e apoios europeus — de contornar aquele que é o maior receio das empresas relativamente a este tema, a quebra de produtividade, que muitos líderes consideram óbvia, dado que os seus colaboradores passam a trabalhar menos um dia semanal. “Além dos apoios dos Estados existem igualmente ou-

tros benefícios que se podem traduzir em poupança. Por exemplo, um dos grandes problemas de hoje em dia reside na contratação de mão de obra especializada, nomeadamente nas empresas tecnológicas. Ao apresentarem o benefício da jornada laboral de quatro dias por semana, a empresa terá uma clara vantagem competitiva quando comparada às demais, não só na contratação, mas também no compromisso”, acredita o sócio do departamento laboral da CCA. E acrescenta: “Para além de melhorar o processo de recrutamento, uma vez que acredito que seria um benefício altamente privilegiado por parte da geração mais nova, mais interessada em equilibrar a sua vida profissional com a pessoal, melhoraria, com toda a certeza, a cultura organizacional, com o aumento da satisfação dos colaboradores, compromisso para com a empresa e ajudaria a combater os níveis de *stress* dos trabalhadores.”

UM MOVIMENTO GLOBAL DE PESSOAS, EMPRESAS E GOVERNOS

Ainda que sinta que as empresas portuguesas estão cada vez mais abertas a testar e que gostavam de oferecer este benefício aos seus trabalhadores, Pedro Antunes adianta que teve contacto com algumas empresas que pensaram em testar o modelo, mas que acabaram por recuar. Porquê? Tiveram receio do impacto nos resultados na produtividade, sobretudo num ano difícil. “Parte do tecido empresarial português apresenta uma gestão e cultura organizacional muito tradicional e reticente à mudança. Por isso, mais do que alterar a legislação, será necessário alterar modelos e mentalidades para que seja possível”, considera. Tão importante como esta mudança de *mindset* é ter exemplos.

“Existem algumas empresas que avançaram este verão com estes modelos, mas nem todas o fizeram da mesma forma ou com a mesma velocidade. Algumas propondo aos colaboradores que trabalhassem mais uma hora ou duas nos restantes dias, concentrando o horário em quatro dias, outras que simplesmente quiseram dar o dia. São empresas com novos modelos organizacionais no que toca à gestão do trabalho e dos seus colaboradores”, afirma. No entanto, com maior ou menor flexibilidade, “o aparecimento de algumas empresas a testar” faz com que outras “se questionem se não seria possível adotar este modelo”. “Não tenho dúvidas que para o ano teremos muito mais empresas a testar.”



“O maior obstáculo será o tema da rentabilidade, ou seja, perceber como é que, trabalhando menos, os trabalhadores irão produzir o mesmo ou, nalguns casos, mais.”

Pedro Antunes

SÓCIO DO DEPARTAMENTO LABORAL DA CCA