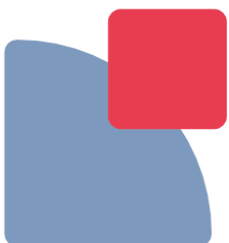




Maio de 2023

Semana de quatro dias

Revisão da Literatura e Estudos-Piloto



Nota de Análise

FICHA TÉCNICA

Título

Semana de quatro dias – Revisão da Literatura e Estudos-Piloto

Data de publicação

24 de maio de 2023

Coordenação

Pedro Mazedo Gil – Assessoria Estratégica e Projetos Especiais, PlanAPP

Autoria

Ana Oliveira - Unidade Técnica de Avaliação (UTA), PlanAPP

Gonçalo Marçal – Equipa Multidisciplinar de Prospetiva e Planeamento (EMPP). PlanAPP

César Madureira – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

PlanAPP – Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública

Rua Filipe Folque, 44

1069-123 Lisboa

planapp@planapp.gov.pt

www.planapp.gov.pt

Índice

1.	Introdução	4
2.	Vantagens e preocupações associadas à implementação da S4D.....	5
3.	Contextualização e reflexão sobre modelos de trabalho na Administração Pública em Portugal	8
4.	Revisão dos estudos-piloto no setor público e privado	10
4.1.	Casos de estudo documentados no setor privado	13
4.2.	Caso de estudo documentados no setor público	14
4.3.	Estudos-piloto em curso e outras iniciativas políticas de implementação da S4D	15
4.4.	Outras iniciativas de redução do tempo de trabalho.....	16
5.	Conclusões.....	18
6.	Referências	19

1. Introdução

A discussão sobre a redução do tempo de trabalho e, em particular, sobre a diminuição do número de dias de trabalho, ganhou espaço político nos últimos anos. O papel da pandemia da Covid-19 na aceleração de alterações na forma de prestação de trabalho, nomeadamente com a difusão do teletrabalho, é indiscutível. Os sucessivos confinamentos a partir de março de 2020 precipitaram a introdução do teletrabalho em setores onde este era, até então, inexistente e tornaram ainda mais visíveis problemas estruturais do mercado de trabalho e da articulação da vida familiar e profissional: longos períodos de trabalho, elevada duração das viagens pendulares para os locais de trabalho, desigualdades na distribuição do trabalho doméstico e apoio aos filhos não pago¹.

É neste quadro que a implementação da semana de quatro dias (S4D), correspondendo a trabalho a tempo completo ganhou impulso. Embora tivesse sido poucas vezes testada, a partir de 2020, foram feitos novos estudos-piloto por iniciativa individual de empresas (e.g., Microsoft Japão; Buffer, Estados Unidos da América [EUA]; Perpetual Guardian, Nova Zelândia). Mais recentemente, alguns países iniciaram debates sobre a realização de estudos-piloto no setor privado (com financiamento público) e, num grupo mais restrito de países (e.g., Reino Unido, Espanha, Bélgica e Portugal), pondera-se alargar a experiência ao setor público. À exceção do Reino Unido, onde o piloto em empresas já está a decorrer, em geral os processos estão ainda numa fase inicial, não sendo ainda conhecidos os moldes em que serão estruturadas as experiências.

Há algumas organizações que têm feito campanha a favor da S4D, prestando consultoria às empresas que desejam participar no piloto e produzindo materiais de reflexão. Destacam-se as seguintes: *4 Day Week Global*², *4 Day Week UK*³, *Four Day Week (Irlanda)*⁴ e *Autonomy*. A *Autonomy*, cujos relatórios são diversas vezes referenciados neste documento, parece ter uma reflexão mais aprofundada sobre a S4D e apresenta, inclusivamente, estimativas de custos da implementação no setor público⁵.

Este documento procura oferecer uma visão geral sobre o estado da arte na discussão da S4D. Na Secção 2, são abordadas as vantagens e preocupações inerentes à S4D, sobretudo as que respeitam à sua implementação no setor público. Visto que *one-size-doesn't-fit-all*, a Secção 3 apresenta uma contextualização do trabalho em funções públicas em Portugal, identificando os principais desafios com os quais a Administração Pública se defronta. Na Secção 4, é feito um levantamento e revisão dos estudos-piloto considerados mais relevantes para o debate, bem como de lições importantes para uma eventual experiência na Administração Pública portuguesa. Nas Secções 4.1 e 4.2, são resumidos os estudos-piloto já concluídos e para os quais existe informação documentada, implementados no setor privado e no setor público, respetivamente. A Secção 4.3 aborda iniciativas e debates atualmente a decorrer sobre a S4D noutros países e para os quais a informação disponível é ainda limitada e pouco documentada, enquanto a Secção 4.4 refere outras experiências de redução do tempo de trabalho que não a S4D. A Secção 5 conclui, destacando as ideias fundamentais desenvolvidas neste documento.

¹ Em Portugal, quase 30% dos trabalhadores levam mais de 30 minutos (um sentido) em deslocações diárias para o local de trabalho. Dados do Eurostat (2019), disponíveis em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201021-2>.

² <https://www.4dayweek.com>

³ <https://www.4dayweek.co.uk>

⁴ <https://fourdayweek.ie>

⁵ Ainda que estas estimativas aparentem ser muito simplistas e se afigurem pouco detalhadas.

2. Vantagens e preocupações associadas à implementação da S4D

Os argumentos favoráveis à adoção da S4D de forma transversal na sociedade são múltiplos e ideologicamente diversificados: da ideia revolucionária da emancipação humana, libertando progressivamente os trabalhadores do “jugo” do trabalho e reservando mais tempo livre para o desenvolvimento de atividades criativas, até motivações mais neoclássicas do aumento da produtividade (Spencer, 2022). Maior prova disso é que no livro “Sexta Feira É o Novo Sábado” (Gomes, 2022), o economista Pedro Gomes (Birkbeck College, Universidade de Londres) recorre a Keynes, Schumpeter, Marx e Hayek, de correntes muito distintas do pensamento económico, na exposição de argumentos favoráveis à redução da semana de trabalho para quatro dias. Razões para a implementação da S4D, tal como elencadas por Gomes (2022), poderão ser as seguintes:

1. Porque é possível (a não redução para quatro dias é uma escolha, não uma lei da economia; a combinação da evolução histórica do tempo de trabalho, do crescimento do produto e da produtividade possibilita a S4D – e tem um precedente histórico similar bem-sucedido: a transição da semana de seis para cinco dias);
2. Porque estimulará a economia através do consumo (dado que aumentará o tempo disponível para o consumo, aumentando a procura, a atividade económica e o emprego);
3. Porque aumentará a produtividade (pois os trabalhadores terão mais descanso no fim-de-semana e promoverá ajustamentos de gestão para manter o nível de produção anterior, mas em quatro dias);
4. Porque desencadeará a inovação (associada ao tempo adicional disponível no fim-de-semana, as pessoas terão mais tempo para: se formar; aprender; desenvolver e experimentar ideias e projetos);
5. Porque reduzirá o desemprego tecnológico (ao “retirar” horas do mercado de trabalho, protege os trabalhadores empregados e simultaneamente poderá criar mais emprego adicional como forma de compensação; e por dar oportunidade e estímulo à requalificação dos trabalhadores);
6. Porque aumentará os salários e melhorará a vida dos “99 por cento” (ao ocorrer sem redução salarial e/ou com os salários a acompanharem o aumento da produtividade; pela redução do desemprego que a S4D criará, levará a aumentos salariais: na perspetiva da relação oferta/procura de trabalho, dado que, com menos horas de trabalho este torna-se menos abundante, aumentando os salários; na perspetiva da negociação salarial, pois os trabalhadores terão maior poder negocial para defender aumentos salariais);
7. Porque dará às pessoas maior liberdade para escolherem de que modo usar o seu tempo (por ganharem um dia extra no seu tempo, no qual poderão decidir de forma mais livre o que fazer);
8. Porque reconciliará uma sociedade polarizada (por se tratar de uma medida universal com benefícios para todos, aumentando o bem-estar social, e por ter uma posição relativamente neutra face aos conflitos presentes nos debates políticos atuais: não afeta os debates sobre o financiamento público, dado que não requer financiamento público direto; não impacta na natureza dos incentivos e da concorrência; não se relaciona com os debates acerca da tensão entre globalização e protecionismo).

Há outros argumentos a favor da S4D frequentemente enunciados: redução dos níveis de *stress* e, por essa via, redução do número de dias de absentismo por motivos de ansiedade ou depressão (Coote et al, 2021), sobretudo entre as mulheres (Autonomy, 2019); maior redistribuição do trabalho doméstico e de apoio à família não pago, que continua a assentar maioritariamente nas mulheres (Coote et al, 2021; Haraldsson e Kellam, 2021); aumento de bem-estar e saúde, com mais tempo para estar com a família, interagir com amigos, desenvolver atividades sociais e de voluntariado (Autonomy, 2019; Stronge, 2022); impactos positivos no ambiente, com a libertação de tempo para o desenvolvimento de atividades com menor pegada de carbono, para ter uma alimentação menos processada, que exija menor consumo energético e menos embalagens (Autonomy, 2019) e para reduzir as

emissões de carbono provenientes do transporte individual. Gomes (2022) refere ainda as vantagens da S4D para a Segurança Social: num quadro em que a idade da reforma tem vindo a aumentar, a S4D pode garantir uma vida ativa mais longa e pode, também, contribuir positivamente na decisão de ter mais filhos.

Embora menos vezes enunciadas, também há preocupações relativamente à S4D. Desde logo, muitos dos benefícios acima anunciados poderão perder-se se a redução do tempo de trabalho for acompanhada de uma redução salarial (Coote et al, 2021). Spencer (2022) argumenta que se a implementação da S4D não envolver os trabalhadores e tiver como exclusiva motivação o aumento da produtividade (nomeadamente adotando semanas de trabalho condensadas), pode virar-se contra os próprios. O autor levanta ainda preocupações com os efeitos da S4D nos trabalhadores mais mal pagos, que são frequentemente pagos à hora e, em particular, com os trabalhadores na *gig economy*, onde vários direitos laborais do mercado trabalho “tradicional” não se aplicam. Por fim, é deixado o alerta de que a S4D pode ser usada para desviar atenções e escamotear os problemas estruturais de certos segmentos do mercado de trabalho (e.g., baixos salários associados a precaridade laboral e baixas qualificações dos trabalhadores)⁶. Do lado das empresas, as preocupações prendem-se com a dificuldade de assegurar o mesmo nível de produção em determinadas atividades com menos um dia de trabalho (e.g., na saúde, educação, e serviços de proximidade, como sejam os cabeleireiros), garantir o mesmo nível de produtividade ou conciliar equipas⁷.

Finalmente, a própria transição para a S4D encerra desafios que devem ser considerados. As reflexões de Gomes (2022) sobre o processo de transição para a S4D no setor privado e sobre a forma como poderão as empresas ajustar-se são as seguintes:

1. A diferença temporal entre o anúncio e a entrada em vigor é, em si mesmo, um processo de ajustamento – as empresas poderão limitar os aumentos salariais ao longo do período de transição, evitando cortes salariais no momento da instauração da S4D;
2. A necessidade de medidas como a anterior poderá não se verificar, dado que a produtividade por dia de trabalho aumentará (além do crescimento “natural” da produtividade observado nas últimas décadas);
3. As empresas terão custos de produção mais baixos. No entanto, dado que este impacto não será homogéneo em todos os setores de atividade, poderão ser necessárias medidas suplementares para evitar o corte de salários em alguns ramos de atividade;
4. Poderão existir ajustamentos nas horas diárias de trabalho (mais 30 min ou uma hora, por exemplo) ou a redução dos dias de férias e/ou feriados (dado que o fim-de-semana passaria a ter mais um dia);
5. Nas indústrias de capital intensivo, o ajustamento poderá implicar um aumento de 25% dos custos salariais – pelo aumento de 25% da sua força de trabalho –, o equivalente a mais um dia numa semana de quatro dias, o que, por sua vez, poderá ser compensado com um aumento dos preços relativos. Dado que os custos salariais nestas indústrias representam cerca de 20% dos custos totais, o aumento dos custos salariais e dos preços relativos rondaria os 5% de forma homogénea para todos os setores da indústria;
6. Nas indústrias que têm tido lucros ‘excessivos’ (e.g., como resultado de graus particularmente elevados de poder de mercado, como as grandes empresas tecnológicas), parte do ajustamento poderá ser obtido através de uma diminuição dos lucros;
7. O governo poderá subsidiar temporariamente a instauração da S4D em algumas indústrias ou para alguns trabalhadores, por via de créditos fiscais que permitam às empresas cortar nos salários (mas nunca para o conjunto da economia, de modo a garantir a neutralidade orçamental da medida).

⁶ Outra das preocupações associadas com a S4D prende-se com a possibilidade da sua implementação conduzir ao congelamento real (e até nominal) de salários quer no setor público quer no setor privado, em troca da S4D. Os salários médios reais em Portugal estão estagnados há mais de uma década e largos segmentos de trabalhadores tiveram quebras nos salários reais desde 2010, pelo que novos congelamentos prolongariam este quadro indesejável.

⁷ <https://research.senedd.wales/research-articles/what-could-a-four-day-week-mean-for-welsh-workers-and-employers/>

Neste contexto, sugere-se que deverão existir estudos preliminares sobre as condições de cada setor, elaborados em conjunto com as associações empresariais de cada ramo de atividade, identificando os mecanismos de ajustamento mais adequados.

A implementação da S4D no setor público como sinal para as restantes atividades económicas da esfera privada também traz benefícios e preocupações. A principal preocupação prende-se com a existência de recursos financeiros para suportar as necessidades acrescidas de pessoal e investimento em IT (Lewis and Stronge, 2021; Gomes, 2022). Gomes (2022) alerta para eventuais conflitos e tensões entre o setor público e privado caso a implementação da S4D só ocorra na esfera da Administração Pública (o que parece ser especialmente relevante na realidade portuguesa).

Por fim, Gomes (2022) destaca dois setores da Administração Pública onde a aplicação da S4D merece uma atenção especial: o da Educação e o da Saúde.

Quanto à Educação, horários escolares distribuídos por quatro dias em vez de cinco dias foram instituídos em vários distritos escolares dos EUA e, em França, 80% das escolas primárias já funcionam apenas quatro dias. Se, por um lado, não parece haver evidência que a S4D impacte negativamente a prestação escolar (Anderson e Walker, 2015), o aumento do número de horas na escola nos restantes quatro dias leva a maior cansaço ao fim do dia e o terceiro dia de fim-de-semana pode contribuir para o aumento de atividades delituosas em meios mais pobres. Gomes (2022) sugere que esses efeitos negativos possam ser mitigados com a introdução de horas para atividades multimédia que enriqueçam o ensino, com mais projetos para os alunos desenvolverem no fim-de-semana, com a abertura da escola à sexta-feira nas zonas mais pobres de modo a que os alunos obtenham um apoio mais próximo e refeições na escola (este serviço extra poderá ser realizado por docentes que estejam a frequentar o último ano do curso, ganhando experiência), com novos serviços pedagógicos *online* complementares para o fim-de-semana (com possibilidade de os professores poderem analisar o progresso dos alunos e identificar problemas por escola e regiões), com programas comunitários e/ou atividades extra-curriculares no novo dia livre. O autor sugere ainda a redução do número de semanas de férias para os alunos.

No setor da Saúde, Gomes (2022) defende que a implementação da S4D não exigirá uma transformação tão significativa, uma vez que o sistema de trabalho por turnos já se encontra em vigor. Seria necessário avaliar, no entanto, as necessidades de contratação de pessoal adicional para serviços não urgentes.

Implementar a S4D no setor público, além das vantagens relacionadas com a redução do tempo de trabalho, poderá também contribuir diretamente para a diminuição do desemprego e dos custos que lhe estão associados, bem como incrementar a capacidade de recrutamento e retenção⁸.

Propostas de alterações ao tempo de trabalho, à organização dos serviços públicos e à forma como estes são prestados não podem ser concebidas sem ter em conta as particularidades do setor público em cada um dos países, nem podem ser alheias à evolução da prestação do trabalho em funções públicas e às características dos seus trabalhadores. Neste sentido, a próxima secção faz uma contextualização do trabalho em funções públicas, propondo uma reflexão sobre os desafios com que este atualmente se depara.

⁸ <https://www.adecco.co.uk/employers/public-sector/local-government/4-day-work-week>

3. Contextualização e reflexão sobre modelos de trabalho na Administração Pública em Portugal

As últimas duas décadas trouxeram uma penalização assinalável para os trabalhadores da Administração Pública em diversas dimensões da sua vida profissional. Antes de mais, importa realçar que desde o início do século, o ano de 2009 foi o único em que os aumentos dos salários reais se estenderam ao conjunto de todos os trabalhadores. Ou seja, genericamente, a perda de poder de compra na Administração Pública iniciou-se há duas décadas com apenas um interregno de um ano.

A partir de 2011, os salários foram objeto de cortes significativos que só viriam a ser revertidos em 2016. O mesmo se verificou com progressões e promoções, que foram congeladas durante toda a legislatura em que o Programa de Assistência Económica e Financeira esteve em implementação em Portugal e que foram, posteriormente, alvo de um descongelamento progressivo em simultâneo com a reposição dos salários.

No que concerne ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), em vigor desde a sua criação em 2004, um estudo muito recente aponta para o facto de haver, relativamente a ele, um sentimento muito negativo por parte dos trabalhadores, que o percebem como pouco objetivo, pouco transparente, desmotivador e injusto (Madureira, Rando & Ferraz, 2021), constituindo-se como a principal causa para a progressão nas carreiras cada vez mais lenta.

Relativamente à atratividade do trabalho na Administração Pública, esta tem vindo a diminuir de forma notável. Sinal disso mesmo são as 400 vagas para Técnicos Superiores que ficaram por preencher nos concursos levados a cabo em 2021. As baixas remunerações oferecidas à entrada da carreira (salário líquido abaixo dos 1000 euros) conjugadas com um sistema de avaliação do desempenho que tende a prolongar o tempo de espera para o acesso à progressão na carreira parecem ser os ingredientes principais para a dificuldade no recrutamento externo. Por fim, importa ainda referir o envelhecimento muito acelerado do efetivo da Administração Pública portuguesa. No fim de 2021, havia 12 ministérios com quadro de trabalhadores cuja média etária era já superior aos 50 anos. No caso do Ministério das Finanças, esta média andava já pelos 54 anos de idade (BOEP, nº 22).

Num contexto desta natureza, é muito difícil delinear uma estratégia para motivação dos trabalhadores do Estado. Não obstante, a melhoria e a diversificação dos modelos de organização do trabalho poderão, porventura, contribuir para a conciliação trabalho/família/vida pessoal, fator de importância maior para qualquer trabalhador.

É neste sentido que se revela pertinente a reflexão acerca dos modelos de organização existentes na Administração Pública e daqueles que possam vir a ser criados, no sentido de melhorar a vida dos trabalhadores, sem comprometer os níveis de eficácia e de eficiência desejados.

Se é certo que tem havido, por parte da Administração Pública portuguesa, uma procura da diversificação dos modelos de organização do trabalho, é igualmente verdadeira a falta de uma cultura menos burocratizada e mais democratizada e participativa, que permita que os novos modelos de organização possam trilhar o seu caminho, dando azo a novos modelos de conceção e de execução do trabalho.

Esquemas como o de horário flexível ou de jornada contínua são exemplos da referida diversificação, não tendo, contudo, havido até ao momento nenhum estudo de avaliação que possa aferir o sucesso ou insucesso destas novas modalidades de trabalho.

Outro exemplo é o teletrabalho que, em razão da pandemia, se tornou obrigatório para os trabalhadores cujo trabalho possuísse uma natureza funcional que o permitisse e justificasse. Sobre esta matéria, foi realizado um estudo pela DGAEP (2021), subordinado ao tema “A adaptação dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública Central durante a pandemia COVID-19: dificuldades e oportunidades”, tendo-se concluído que a modalidade de teletrabalho foi massivamente adotada durante a pandemia. Cerca de metade dos inquiridos referia a existência de um estigma por parte das chefias relativamente à figura do teletrabalhador. Esta metade dos respondentes antecipava ainda a possibilidade de o exercício do teletrabalho poder vir a ser prejudicial em termos da progressão da carreira devido a uma cultura burocrática e “presencialista” ainda dominantes. Quando auscultados sobre o tema, os dirigentes máximos dos organismos participantes no estudo reconheceram, em muitas das vezes, que os dirigentes intermédios ainda balizavam a sua forma de atuação por critérios de controlo burocratizados dentro dos quais se tornava difícil conceber a existência de um subordinado que não se encontra fisicamente presente. É significativo que os trabalhadores e dirigentes sejam sensíveis ao facto de uma cultura burocrática poder constituir-se como um obstáculo a este modelo de trabalho. Deste modo, a afirmação do teletrabalho como modelo alternativo está ainda no seu início, necessitando de um enquadramento legal cada vez mais adequado, mas sobretudo de uma cultura organizacional mais aberta, democrática e com diferentes tipos de controlo, que deverá ter essencialmente contornos de controlo técnico e não social.

Para além da introdução do teletrabalho em todo o mundo, sobretudo ao longo do último biénio, no rescaldo da pandemia, diversos países têm procurado estudar e introduzir a S4D, tanto no setor público como privado, alegando que esta introdução poderia gerar impactos potencialmente positivos na vida dos trabalhadores, particularmente na sua motivação, mas também na vertente social e económica.

Face ao exposto, a possibilidade da introdução da S4D para os trabalhadores em funções públicas em Portugal deverá ser equacionada em linha com o desenvolvimento e a avaliação dos resultados dos outros modelos de organização do trabalho já existentes e de outros que possam vir a afirmar-se. Por outro lado, parece justificar-se uma reflexão de forma global sobre os novos modelos de organização do trabalho, incluindo a organização do tempo de trabalho na Administração Pública, assim como as diversas formas de digitalização e de simplificação de processos, que se poderão constituir como fatores coadjuvantes na construção de novas formas de organizar o trabalho.

Na Secção 4, faz-se um levantamento e revisão dos estudos-piloto realizados ou em realização quer no setor público, quer no setor privado.

4. Revisão dos estudos-piloto no setor público e privado

Há poucas experiências conhecidas e documentadas de redução da semana de trabalho para os quatro dias, sendo que estas foram, na sua esmagadora maioria, realizadas no setor privado. Estes estudos-piloto têm como base a redução da semana de trabalho de cinco para quatro dias, sem que isso implique uma redução da remuneração. Na maior parte dos casos, porém, não é claro se a S4D foi efetivamente implementada na sequência da experiência-piloto.

De uma forma geral, os estudos-piloto implementados em empresas privadas mostraram que (i) a S4D não reduz a produtividade das empresas, embora haja alguma heterogeneidade interdepartamental, decorrente da especificidade das tarefas atribuídas a cada departamento (e.g., há estudos em que o departamento de apoio ao cliente reportou uma quebra na capacidade de cumprir o mesmo nível de serviço); (ii) os trabalhadores são maioritariamente favoráveis à implementação da S4D depois de realizado o piloto, vendo reduzir o seu nível de *stress* e aumentar o tempo de apoio à família e ao cuidado pessoal.

Há importantes pilotos a decorrer no setor privado (Reino Unido, EUA, Austrália e Nova Zelândia)⁹, ainda que a informação seja escassa. Na Secção 4.3, encontram-se listados alguns pilotos decorridos, a decorrer ou prestes a iniciar. Note-se que a informação disponível é ainda limitada.

No setor público, os estudos-piloto são ainda mais raros, embora estejam a aumentar. . Neste âmbito, é crucial referir os trabalhos desenvolvidos pelo *think tank Autonomy*, que tem prestado serviços de consultoria na implementação dos pilotos na Escócia (Reino Unido), País de Gales (Reino Unido) e Alemanha¹⁰. Esta é também a organização que, em conjunto com a Alda (*Association for Sustainability and Democracy*), elaborou o relatório sobre a redução da semana de trabalho na Islândia.

Os dois pilotos decorridos na Islândia entre 2015 e 2019 para testar a redução da semana de trabalho são referidos por diversas vezes em notícias e artigos relacionados com a S4D, mas, na verdade, nenhum dos pilotos testou a diminuição da semana de trabalho de cinco para quatro dias, mas sim a diminuição do número de horas trabalhadas das 40 para as 35 ou 36 horas semanais (depois do término do piloto, a semana de 35/36 horas foi implementada em praticamente todas as empresas privadas e na generalidade do setor público, sendo já marginal a percentagem de trabalhadores que mantêm a semana de 40 horas). Num quadro em que os trabalhadores da Administração Pública em Portugal já trabalham 35 horas por semana, o caso islandês passa a ser de apenas relativo interesse. No entanto, quer a escolha dos organismos públicos para integrarem o piloto e a forma como estes se adaptaram internamente à redução do período normal de trabalho, quer as conclusões do estudo de impacto da redução da semana de trabalho na prestação dos serviços públicos e no bem-estar dos trabalhadores parecem constituir informação relevante (ver Caixa 1).

⁹ Na Irlanda, também parece ter sido iniciado um piloto, mas não foi encontrada informação cabal sobre as condições em que este estará a decorrer.

¹⁰ Não é claro quem solicitou o estudo do impacto dos custos da S4D para os funcionários públicos na Alemanha.

Caixa 1

Redução da semana de trabalho na Islândia (Haraldsson and Kellam, 2021)

Foram realizados dois estudos-piloto, em colaboração com a estrutura sindical representativa:

Piloto 1: Redução das 40 para as 35 ou 36 horas de trabalho semanais em dois serviços da Câmara Municipal de Reykjavik (serviço ao público de Árbær e Grafarholt e CPCJ de Reykjavík), escolhidos por implicarem um elevado nível de *stress* laboral. Foi escolhido um terceiro serviço como grupo de controlo. Este primeiro piloto começou por abranger 66 trabalhadores e foi depois alargado a 2 500 trabalhadores a trabalhar em cresces e em centros de apoio a pessoas com deficiência.

Piloto 2: Redução das 40 para as 36 horas em organismos da Administração Central. Os organismos foram encorajados a candidatar-se ao estudo piloto, mediante as seguintes condições: organismo com **pelo menos** 20 trabalhadores, com 30% ou mais de sindicalização na organização sindical parceira, homogeneidade das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores dentro do organismo, 70 a 100% de trabalho a tempo inteiro e a apresentação de um plano de como poderiam manter o mesmo serviço reduzindo o número de horas trabalhadas. Foram escolhidos quatro organismos: Autoridade Tributária, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Registos e Notariado e uma esquadra de polícia. Mais tarde, o piloto foi estendido a um serviço de medicina interna de um hospital.

Resultados (dos dois pilotos): Houve um ajustamento na forma como as tarefas foram realizadas, nomeadamente instituindo-se reuniões mais curtas, rearranjando turnos e não realizando tarefas desnecessárias. Em alguns casos, foram constituídos comités para refletir sobre formas de maximizar a eficiência de processos de trabalho. Houve um ligeiro aumento do número de horas extraordinárias (3 horas por trabalhador, em média), mas um ganho líquido de horas de lazer. Os trabalhadores reportam a diminuição do *stress* familiar, havendo mais tempo para conviver com família e amigos. Muitas das tarefas domésticas passaram a ser realizadas durante a semana, libertando o fim-de-semana. Homens em relações heterossexuais reportam terem passado a contribuir mais para as tarefas domésticas.

O estudo-piloto da implementação da S4D no setor público na Escócia foi anunciado em junho de 2022, mas não é claro o ponto da situação em que se encontra. Há notícias de que a redução do número de dias de trabalho será acompanhada de redução das remunerações de forma a reduzir o défice público escocês. Em 2021, a *Autonomy* e a organização sindical PCS estudaram o impacto e custos da S4D, com 28 a 32 horas de trabalho por semana, sem diminuição de salário nem alteração de outras condições de trabalho. O estudo consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas, *workshops* e um inquérito com vista a perceber o potencial de implementação da S4D, benefícios e questões logísticas e a garantir o envolvimento dos trabalhadores no futuro piloto. Os resultados combinados das três metodologias mostraram que: (i) 70% dos trabalhadores do setor público escocês trabalha mais horas do que as contratualizadas e mais de 50% afirma não ter tempo suficiente fora do período de trabalho; (ii) há um esmagador apoio à S4D; (iii) num quadro de grande flexibilidade do tempo e organização de trabalho, reconhecido por grande parte dos funcionários públicos escoceses, é fundamental que a S4D seja acompanhada pela manutenção dessa flexibilidade e que a S4D seja adotada em regime facultativo (*opting-in*); (iv) há dúvidas quanto a como implementar a S4D em tarefas de interação com o público e será importante disponibilizar recursos para a contratação de pessoal e para investir na automação de processos (Lewis e Stronge, 2021).

Usando dados do *Annual Survey of Hours and Earnings*, Jump e Stronge (2020) (*Autonomy*) calculam a variação dos custos para o erário público da Escócia da redução da jornada de trabalho das 36,2 horas/semana, para as 32 horas distribuídas por quatro dias de trabalho. Os autores simulam cenários sem aumento da produtividade horária ou com aumento da produtividade em 2,5% ou em 5%. Os cálculos são feitos de forma muito simples e estimam necessidades de recrutamento entre 73 688 (cenário 1) e 45 226 trabalhadores (cenário 3) e aumento de custos entre 3,2 mil milhões de euros e 1,9 mil milhões (cenário 1 e 3, respetivamente). Nesta contabilização, não está incluída o aumento das receitas de impostos (decorrentes do novo emprego), nem redução de despesas com subsídios de desemprego.

Numa estimativa de custos para o setor público na Alemanha (no seguimento da pressão da IG Metal para a S4D no setor metalúrgico), Frey (2021) vai mais longe e integra nas estimativas o aumento de receitas de impostos (com o aumento do emprego) e poupanças com prestações de desemprego. O relatório, também com a chancela da *Autonomy*, assenta nos pressupostos de que a implementação da S4D acontecerá de forma progressiva em 10 anos, que a procura por serviços públicos se mantém constante, que os salários são apenas atualizados com a taxa de inflação nesses 10 anos e que ocorre um aumento de produtividade média de 1,36%. Frey (2021) estima que a S4D no setor público alemão teria um impacto positivo nas receitas líquidas (i.e, o aumento com os custos com o trabalho é suplantado pelo aumento das receitas de impostos e pela redução dos gastos com o subsídio de desemprego).

O último dos relatórios relevantes da *Autonomy* refere-se à futura implementação da S4D no País de Gales, com redução do número de horas de trabalho semanais das 36,2 para as 32 horas. Neste relatório é sugerido que os estudos-piloto realizados no setor público comecem pelas autoridades locais, onde as tarefas são, no geral, mais flexíveis, e em zonas onde a taxa de absentismo e a taxa de desemprego são mais elevadas. Como boa prática, Jump et al. (2022) sugerem que deverá haver uma revisão exaustiva das operações e atividades do departamento alvo do programa-piloto, que devem ser decididas as horas de contacto intra-departamento e que devem ser promovidas sessões de envolvimento de todos os *stakeholders* antes do início do piloto. Por fim, sugerem que a escolha da modalidade de redução do horário de trabalho deve ser voluntária e flexível (S4D ou redução do horário distribuídos nos 5 dias de trabalho).

As lições mais relevantes dos relatórios sobre a aplicação da S4D no setor público são as seguintes:

1. A redução da duração da semana de trabalho é apoiada pela esmagadora maioria dos trabalhadores do setor público;
2. Havendo legítimas preocupações sobre a operacionalização da S4D nas tarefas que envolvem atendimento ao público, os organismos públicos participantes no piloto devem apresentar um plano detalhado de como garantir o mesmo tempo de contacto e como otimizar processos internos;

3. Os estudos-piloto devem começar em organismos/departamentos onde as tarefas realizadas sejam relativamente homogêneas, eventualmente onde a taxa de absentismo dos trabalhadores seja maior e onde a prestação de trabalho seja flexível (e.g., teletrabalho facilitado);
4. Os estudos-piloto devem ser antecedidos por workshops e discussão com os trabalhadores, envolvendo-os na discussão da reorganização do tempo de trabalho e de mudanças no processo de trabalho;
5. A adesão de organismos e trabalhadores deverá ser voluntária e flexível.

De seguida, apresentam-se casos de estudo já concluídos e documentados de implementação da S4D, quer no setor privado (Secção 4.1) quer no setor público (Secção 4.2).

4.1. Casos de estudo documentados no setor privado

Os estudos-piloto no setor privado mais vezes referenciados em notícias e alguns artigos académicos são os seguintes:

Microsoft, Japão^{11 12}:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** 2 300;
- **Organização da semana:** sextas-feiras como parte do fim-de-semana (não é claro se houve aumento do número de horas trabalhadas nos dias trabalhados);
- **Duração do piloto:** um mês (agosto 2019);
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** aumento da produtividade em 40%, com redução das pausas em 25%, redução do consumo de eletricidade em 23%, redução do número de impressões em 59% e com elevada satisfação por parte dos trabalhadores (92%).

Perpetual Guardian, Nova Zelândia¹³:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** 240;
- **Organização da semana:** não é claro se todos os trabalhadores passaram a ter a sexta livre ou se o novo dia livre está distribuído pela semana. A duração do trabalho diário manteve-se nas oito horas (30 horas de trabalho por semana);
- **Duração do piloto:** oito semanas (maio-junho 2018);
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** não está documentado o impacto na produtividade da empresa. De uma forma geral, a S4D foi acolhida com satisfação pelos trabalhadores (quase 70%) e levou a transformações dentro da empresa que se traduziram em ganhos de tempo (maior foco nas tarefas, reuniões presenciais mais curtas, pausas de almoço com discussão de tarefas). Os trabalhadores procuraram aumentar a produtividade para garantirem a adoção da S4D de forma permanente. Alguns trabalhadores manifestaram aumento da pressão e dos níveis de *stress* ao tentarem condensar as tarefas de cinco dias em apenas quatro e observou-se grande heterogeneidade na distribuição do esforço para manter os níveis de produtividade. Pessoas em cargos de gestão demonstraram alguma frustração por não se terem observado mudanças substanciais na organização. Em geral, os trabalhadores envolvidos no piloto manifestaram uma melhoria na sua qualidade de vida fora do trabalho com: mais tempo para

¹¹ <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>

¹² <https://www.washingtonpost.com/world/2021/06/24/japan-four-day-work-week>

¹³ <https://www.4dayweek.com/research-perpetual-guardians-4day-workweek-trial-qualitative-research-analysis>

realizar tarefas domésticas (libertando tempo do fim-de-semana), mais tempo para participar na vida familiar, mais tempo de auto-cuidado, para formação profissional ou pessoal, e mais tempo para realizar novas atividades de lazer.

Buffer, EUA^{14 15}:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** 84, em diferentes partes do mundo;
- **Organização da semana:** a maioria dos trabalhadores passa a não trabalhar às sextas, mas o departamento de apoio ao cliente organiza-se internamente para assegurar cinco dias de serviço (rotação quarta-feira e sexta-feira);
- **Duração do piloto:** primeiro, um mês (maio 2020) e, depois, seis meses. A S4D foi depois implementada de forma (até ver) permanente;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** 94% dos trabalhadores sentiram-se tão ou mais produtivos na S4D do que a trabalhar cinco dias por semana, à exceção do departamento de apoio a cliente. Diminuição significativa dos níveis de *stress*, mantendo-se o nível de satisfação com a empresa.

4.2. Casos de estudo documentados no setor público

O único estudo-piloto de implementação da S4D no setor público, terminado e avaliado, aconteceu no Utah, nos EUA. Detalhes da experiência estão descritos em baixo, mas salienta-se que a redução do número de dias de trabalho aconteceu por via da concentração da semana laboral, i.e., com manutenção das 40 horas de trabalho.

Utah, EUA¹⁶:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** 18 000 funcionários públicos (num total de 25 000);
- **Organização da semana:** quatro dias / 40 horas, ou seja, aumentando as horas de trabalho nos restantes dias; todos os serviços não-essenciais encerraram à sexta-feira; foram eliminados dois feriados, como compensação;
- **Duração do piloto:** três anos (2008-2011). A política foi implementada pelo governador Jon Huntsman Jr. (que saiu do cargo em 2009 para ser embaixador dos EUA na China) e abolida pelo governador seguinte, sob pretexto de que não existia satisfação geral com a política;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** o consumo de energia teve uma redução de 10%, sobretudo nas atividades que recorriam ao gás natural; o consumo de combustível diminuiu, equivalendo a uma poupança de 1,4 milhões de dólares; 66% dos inquiridos manifestaram-se favoráveis à continuação da política; 80% dos trabalhadores referiram estar satisfeitos com o novo horário, considerando que se tinham tornado mais produtivos; o pagamento de horas extraordinárias diminuiu, resultando numa poupança de 4,1 milhões de dólares; não se constatou que a qualidade dos serviços tivesse melhorado nem piorado.

14 <https://buffer.com/resources/4-day-workweek-2020>

15 <https://buffer.com/resources/4-day-workweek-2021>

16 Coote et al. (2021); Gomes, P. (2022)

4.3. Estudos-piloto em curso e outras iniciativas políticas de implementação da S4D

Elencam-se, nesta secção, iniciativas e debates **atualmente a decorrer** sobre a S4D noutros países e relativamente aos quais existe ainda pouca informação disponível, respeitantes quer ao setor privado, quer ao setor público.

Reino Unido (setor privado)¹⁷:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** 3 300 em 70 empresas privadas;
- **Organização da semana:** quatro dias de trabalho, redução do tempo de trabalho para 80%;
- **Duração do piloto:** junho a dezembro de 2022 (a decorrer);
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** avaliação intercalar reporta elevado nível de satisfação¹⁸.

Filipinas¹⁹:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** a maioria dos organismos públicos adotou a S4D; Durante a pandemia, passou a incluir também os funcionários judiciais;
- **Organização da semana:** quatro dias com 40 horas semanais (em cada dia passou de 8h para 10h laborais);
- **Duração do piloto:** desde 2019;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** não foram encontrados estudos.

Bélgica²⁰:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** o governo aprovou um acordo para a semana de quatro dias em 2022, que ainda terá de ser aprovado legalmente. O acordo consiste em permitir que os trabalhadores optem por um regime de 4/40. Em caso de resposta negativa a esta opção, os empregadores terão de justificar detalhadamente a recusa;
- **Organização da semana:** quatro dias com 40 horas semanais (cada dia passará de 8h para 10h laborais);
- **Duração do piloto:** desde 2022;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** não foram encontrados estudos.

¹⁷ <https://www.bbc.com/news/business-62966302>

¹⁸ <https://www.bbc.com/news/business-62966302>

¹⁹ <https://mb.com.ph/2022/04/10/a-four-day-workweek-in-the-post-pandemic-era>

²⁰ <https://www.euronews.com/next/2022/02/15/belgium-approves-four-day-week-and-gives-employees-the-right-to-ignore-their-bosses>

Japão²¹:

- No contexto das medidas de política económica anunciadas em junho de 2021, indicação pelo governo japonês do desenvolvimento de um plano para incentivar os empregadores a adotarem a S4D.

Irlanda²²:

- Campanha nacional para a adoção da S4D, envolvendo diversos atores e instituições do setor público e do setor privado.

Escócia²³:

- O Governo escocês levantou a possibilidade de reduzir a semana de trabalho para quatro dias como forma de compensar cortes salariais previstos.

Espanha²⁴:

- Acordo entre o Governo espanhol e o partido Más País para realizar um estudo-piloto da S4D no sector privado (com redução para as 32 horas semanais).
- A empresa Telefónica tentou implementar um piloto da S4D com redução de 16% das remunerações e adesão voluntária e fracassou, já que os trabalhadores não tiveram qualquer interesse em aderir ao programa²⁵.

EUA²⁶:

- Estudo-piloto a começar em outubro de 2022 e com duração até março de 2023.

Austrália e Nova Zelândia²⁷:

- Piloto a decorrer desde agosto de 2022 a até janeiro de 2023, envolvendo 20 empresas.

4.4. Outras iniciativas de redução do tempo de trabalho

Descrevem-se, finalmente, outras experiências de redução do tempo de trabalho que não a S4D. A primeira, amplamente documentada, decorreu em França e consistiu na redução do tempo de trabalho para as 35 horas semanais. A segunda, em Gotemburgo, na Suécia, consistiu na redução do tempo de trabalho para as 30 horas (seis horas em cinco dias de trabalho) e num organismo público ligado ao setor da Saúde, em que a redução do tempo de trabalho apresenta desafios acrescidos face a outros setores da Administração Pública.

²¹ <https://www.dw.com/en/japan-work-life-balance/a-57989053>

²² <https://fourdayweek.ie>

²³ <https://www.dailymail.co.uk/news/article-10881375/Public-sector-workers-Scotland-offered-four-day-week.html>

²⁴ <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/15/spain-to-launch-trial-of-four-day-working-week>

²⁵ <https://thecorner.eu/news-spain/spain-economy/telefonica-workers-reject-4-day-work-week-with-16-pay-cut/102365>

²⁶ <https://www.action.4dayweek.com/pilot>

²⁷ <https://7news.com.au/business/workplace-matters/australian-companies-report-successful-start-to-four-day-working-week-trial-c-8286757>

França²⁸:

- **Descrição da experiência:** consistiu em duas leis para a redução do horário laboral, com incentivos para que os sindicatos e os empregadores negociassem o formato mais ajustado para atingir as 35 horas semanais. O Estado deu apoios às empresas para a redução das horas e a criação de emprego num programa de dois anos. Adicionalmente, a subida dos salários foi congelada durante 18 meses e os impostos foram reduzidos (sobretudo para os trabalhadores com salários mais baixos). Embora as duas leis não incluíssem o setor público, as 35 horas foram aplicadas à maioria dos funcionários públicos;
- **Organização da semana:** diminuição do horário semanal de 39 para 35 horas;
- **Duração do piloto:** entre 1998 e 2001;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** a maior parte dos inquiridos (de diferentes tipos de ocupação e com níveis salariais distintos) referiu que esta política facilitou o equilíbrio entre o trabalho e a família. A transição foi mais fácil nos locais de trabalho em que já existia uma predisposição para o equilíbrio entre a vida laboral e familiar. Contudo, muitos trabalhadores indicaram que o seu trabalho se tornou mais intenso e *stressante*, sobretudo onde não existiu contratação adicional de pessoal. Em 2002, o governo aboliu as leis. No entanto, as leis anteriores promoveram a adesão e criação de novas redes sindicais, que, associadas aos acordos negociados entre os sindicatos e os empregadores durante a vigência das leis, implicaram um investimento na redução do horário laboral e fizeram com que, na prática, o horário das 35 horas seja, ainda hoje, a norma em França (apesar de muitos trabalhadores terem passado a trabalhar mais horas, como foi o caso dos trabalhadores altamente qualificados, que não tiveram uma redução observável do horário laboral entre 1997 e 2008).

Gotemburgo, Suécia ^{29 30 31}:

- **Nº de trabalhadores no piloto:** em Gotemburgo, na Casa Svartedalen, 68 enfermeiras/os e outros funcionários em unidades de cuidados continuados e lares para idosos; 17 pessoas foram contratadas para compensar as horas em falta;
- **Organização da semana:** Redução do horário diário de 8h para 6h;
- **Duração do piloto:** 2015-2017;
- **Redução salarial:** sem redução;
- **Resultados:** A redução do horário levou à contratação adicional de funcionários, que atingiu o valor de 1,2 milhões de euros ao longo do piloto. Na comparação com um grupo de controlo, numa instituição similar em Solangen, os funcionários do piloto apresentaram benefícios ao nível da saúde, maior atenção, menor *stress* e um estilo de vida mais ativo. Dormiram melhor, a pressão arterial baixou e registaram-se menos ausências por motivo de doença. Os utentes dos lares também consideraram o projeto positivo, dado que os funcionários criaram mais atividades. O projeto foi abandonado quando a coligação de partidos de esquerda abandonou a câmara municipal da cidade. O presidente seguinte considerou a medida insustentável caso esta se alargasse aos 530 000 trabalhadores da cidade.

Outra experiência já terminada e avaliada de redução do tempo de trabalho no setor público (já descrita em detalhe na Secção 3) que merece destaque, ainda que não aplique a S4D, diz respeito à Islândia. Esta experiência, pelas suas características, pode contribuir para o desenho de um eventual piloto em Portugal, como já referido.

²⁸ Askenazy, P. (2013); Coote et al. (2021).

²⁹ Coote et al. (2021).

³⁰ <https://www.euronews.com/2017/01/04/swedish-old-folks-home-abandons-six-hour-workday-experiment>

³¹ <https://www.equaltimes.org/swedish-researchers-examined#.Y00iiy8RpQI>

5. Conclusões

A informação disponível sugere que todas as experiências de redução do tempo de trabalho têm merecido elevado nível de apoio e satisfação por parte dos trabalhadores. Inquéritos feitos em empresas privadas e em organismos do setor público revelam que a esmagadora maioria dos trabalhadores considera que a sua qualidade de vida aumentou após a redução da semana de trabalho (sem redução remuneratória) em diferentes vertentes: melhoria da saúde mental, redução do *stress*, melhoria das relações familiares e interpessoais, aumento da participação masculina nas responsabilidades domésticas, entre outros.

Em empresas onde a S4D foi implementada, não foi registada quebra significativa da produtividade, não sendo, todavia, de descartar a existência de um efeito de *selection-bias* (empresas que implementaram a S4D serão empresas onde a prestação de trabalho já é mais flexível e em que a natureza das tarefas é mais facilmente encaixada num modelo de quatro dias). Embora não existam muitos exemplos documentados de estudos-piloto nas empresas, sabe-se que algumas implementaram a S4D de forma permanente, ainda que ajustando os moldes iniciais.

No setor público, os exemplos são ainda mais escassos. Existem, no entanto, algumas pistas que podem orientar a construção de um estudo-piloto: (i) por que organismos começar; (ii) que condições devem estes reunir; (iii) como ir alargando a outros organismos em diferentes esferas da Administração Pública.

Por fim, há um elemento fundamental transversal a todas as experiências descritas na literatura sobre a S4D: os trabalhadores devem ser envolvidos em todas as fases do processo, discutindo-se com eles os moldes do ajustamento da semana de trabalho e de reorganização das suas tarefas com vista a uma otimização do tempo de trabalho, mas também a assegurar que não há uma deterioração das suas condições de trabalho.

6. Referências

- Anderson, M., Walker, M.B (2015). Does shortening the school week impact student performance? Evidence from the four-day school week. *Education Finance and Policy*, 10(3), 314-349.
- Askenazy, P. (2013). Working Time Regulation in France from 1996 to 2012. *Cambridge Journal of Economic*, 37(2): 323 – 347.
- Chung, H. (2022), A Social Policy Case for a Four-Day Week, *Journal of Social Policy*, 51, 3, 551-566
- Coote, A., Harper, A., Stirling, A. (2021). *The Case for a Four-Day Week*. Polity, 1st edition.
- De Speigelaere, S., Piasna, A. (2017). The why and how of working time reduction. ETUI.
- DGAEP (2021), A Adaptação dos Modelos de Organização do Trabalho na Administração Pública Central Durante a Pandemia COVID-19: Dificuldades e oportunidades, Lisboa, DGAEP
- DGAEP (2021), Boletim de Emprego Público, BOEP, nº 22.
- Frey, P. (2021). Costing a 4 Day Week in the German Public Sector. *Autonomy*.
- Gomes, P. (2022). *Sexta-Feira é o Novo Sábado*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Haraldsson, G. D., Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*. *Autonomy*.
- Jump, R. C., Stronge, W. (2020). A Scottish Four Day Week: Initial costings for implementation in the public sector.
- Jump, R.C., Frayne, D., Jones, P., Kellam, J., Khurana, I., Kikuchi, L., Lewis, K., Stronge, W. (2022). A Future Fit for Wales. *The Roadmap to a Shorter Working Week*. *Autonomy*.
- Lehndorff, S. (2014). It's a long way from norms to normality. *Industrial and Labor Relations Review* 67(3): 838–863.
- Lewis, K., Stronge, W. (2021). A Shorter Working Week in Government: A Worker-Led Inquiry into Desirability, Feasibility and Impact. *Autonomy*.
- Madureira, C., Rando, B. & Ferraz, D. (2021). The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese civil servants perceptions. *International Journal of Public Administration*, Volume 44, Issue 4, 300-310.
- Schiller, H. et al. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: A group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2): 109–16.
- Spencer, D. A. (2022). A Four-Day Working Week: its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*, vol.93(3)
- Watt, A. (2012). Work less to pollute less? What contribution can or must working time reduction play in reducing carbon emissions?. ETUI. Working Paper 2012.08