

**ANDREW BARNES**  
**E STEPHANIE JONES**

**A**  
**SEMANA**  
**DE 4 DIAS**

Tradução de  
Milena Vargas

1ª edição

**BS**  
BestSeller

Rio de Janeiro | 2021

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil  
adquiridos pela

EDITORA BEST SELLER LTDA.

Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão

Rio de Janeiro, RJ – 20921-380

que se reserva a propriedade literária desta obra

---

Produzido no Brasil

ISBN 978-65-5712-085-9

Seja um leitor preferencial Record.

Cadastre-se no site [www.record.com.br](http://www.record.com.br) e receba informações sobre nossos  
lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:

[sac@record.com.br](mailto:sac@record.com.br)

*Este livro é dedicado a meus filhos maravilhosos, Genevieve e Sebastian — que, espero, nunca precisarão trabalhar tantas horas quanto o pai — e para minha mãe, Barbara, que sempre se preocupou com isso.*

# Sumário

*Introdução: O homem mais perigoso no avião*

1. O mundo do trabalho hoje
2. A resposta dos trabalhadores
3. A resposta corporativa
4. O propósito da semana de quatro dias
5. Os dados
6. Implementação
7. Os benefícios mais amplos
8. A importância de ser flexível
9. Os obstáculos
10. Dentro do mundo corporativo

*Conclusão:*

*Vacas precisam ser ordenhadas duas vezes ao dia*

*Apêndice:*

*Pesquisa qualitativa por dra. Helen Delaney*

*Agradecimentos*

*Bibliografia*

*Notas*

“Os países e organizações que conseguirem desvendar primeiro o código da semana de quatro dias podem ter uma vantagem competitiva caso consigam implementá-la de maneira a maximizar a qualidade de vida a longo prazo enquanto minimizam, no curto prazo, o aumento no trabalho e nos custos operacionais.”

Ben Laker e Thomas Roulet  
*Harvard Business Review*, agosto de 2019

## INTRODUÇÃO

# O homem mais perigoso no avião

Cerca de 55 anos após a Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos lançar o primeiro programa de segurança a bordo e instituir a prática de colocar em voos aleatórios marechais da aeronáutica altamente treinados em trajes civis, um homem embarca em um avião em Auckland a caminho de Doha. O Natal está perto, e o clima é quente na Oceania, mas seu destino final é às 16h da tarde, no crepúsculo do inverno londrino. Ele leva consigo um passaporte britânico sem ocorrências legais, um laptop e uma pasta de papéis.

Embora não carregue nenhuma arma convencional e atravesse facilmente os scanners com seus pertences, ele será o passageiro mais perigoso do voo das 17h. O que ele faz nesse avião vai gerar milhares de reportagens e postagens nas redes sociais em dezenas de países no ano seguinte em que o voo QR921 pousar na capital do Catar. Conforme a aeronave pousa, ninguém sabe ainda o que está sendo desencadeado. Sem ser detido, ele continua sua viagem.

Aquele homem era eu. Juro que eu não tinha nenhum propósito maligno. À primeira vista, eu não teria motivos para fazer o que fiz. Tinha vivido uma vida boa até ali. Tive o

privilégio de ter uma boa educação, primeiro na Universidade de Cambridge, e, em seguida, na linha de frente das altas finanças globais. Tinha dois filhos extraordinários e uma companheira incrível e acolhedora. Era o fundador de uma empresa fiduciária próspera na Nova Zelândia, um país tão bonito, culturalmente diversificado e cheio de oportunidades que fazer dele a sua casa já é quase ganhar na loteria da vida. Eu podia desfrutar dos meus passatempos — colecionar arte, trabalhar na restauração de um iate clássico, cultivar uvas e produzir vinho em uma ilha no golfo de Hauraki.

A minha vida estava toda organizada. Então, eu joguei tudo para o alto.

Embarquei naquele voo com o item aparentemente inócuo que mudaria a minha vida e a de muitos outros — uma edição da revista *The Economist* que continha uma reportagem sobre dois estudos com funcionários de escritórios no Canadá e no Reino Unido que trabalhavam cinco dias por semana. A pesquisa descobriu que os trabalhadores eram produtivos apenas por um período variável entre uma hora e meia a duas horas e meia em um dia típico de oito horas.

Como proprietário de uma empresa responsável pelos empregos de cerca de 240 pessoas, eu estava abismado. Pensei sobre isso e percebi que, embora tivéssemos formas de medir a produção para diferentes funções e unidades do negócio, essas medidas não eram de maneira alguma onipresentes, e era possível — e até provável — que alguns dos meus funcionários fossem produtivos por apenas poucas horas do dia. Fiz os cálculos. Minha teoria era que, se cada um dos meus funcionários fosse produtivo por cerca de duas horas e meia a cada dia, em média, então, como empregador, eu só precisaria recuperar 40 minutos diários de produtividade para obter da equipe, em uma semana de quatro dias, o mesmo resultado que

seria obtido em uma semana de cinco dias de trabalho. Se eu fosse bem-sucedido, a produtividade e a rentabilidade permaneceriam estáveis. O que eu não podia prever era como um dia “grátis” de folga semanal poderia afetar o bem-estar da equipe e seu comportamento.

Este foi o início do que agora chamamos de regra 100-80-100. Os funcionários recebem 100% de sua remuneração contratual e precisam trabalhar apenas 80% do tempo, contanto que forneçam 100% da produtividade acordada. Da primeira vez que enviei um e-mail à diretora dos recursos humanos da minha empresa para contar sobre essa ideia, ela achou que eu estava brincando e o excluiu. Algumas semanas depois, eu estava de volta à Nova Zelândia e garanti que estava falando sério. Começamos investigando que líderes já haviam adotado os benefícios da semana de quatro dias. Decerto eu não havia inventado a pólvora.

Conforme se revelou, no entanto, minha versão da semana de quatro dias era uma ideia nova, pois o que propúnhamos nunca havia sido testado com precisão. Muitas empresas tinham feito experimentos com o modelo padrão de trabalho em tempo integral ao, por exemplo, comprimir quarenta horas em quatro dias ou oferecer aos trabalhadores a redução das horas com cortes salariais. Mas o cálculo 100-80-100, com sua ênfase na produtividade e não apenas no equilíbrio entre a vida profissional e familiar, constituiu um grande experimento que até a boa parte da minha equipe de liderança considerava impraticável e absurdo.

Conforme eu explorava o conceito da semana de quatro dias, me vi diante de um dilema: como implementar uma semana de quatro dias sem enfrentar as consequências de implicações adversas significativas para os negócios se tudo desse errado? Afinal, eu tinha investidores externos e um

conselho de administração independente que, certamente, veriam toda a ideia com certo grau de suspeita. Foi então que decidimos pedir a ajuda de pesquisadores independentes para testar a semana de quatro dias. Dessa forma, eu teria provas concretas nas quais basear a validade e a viabilidade do modelo.

Sabíamos que esse teste deveria ser longo o suficiente para fornecer bons dados para a pesquisa e para nossa própria análise. De início, estabelecemos o prazo de seis semanas, que foram estendidas para oito assim que percebemos que dois meses completos (e dois ciclos de processamento) forneceriam dados mais robustos.

O teste de oito semanas da empresa, impulsionado pela boa vontade de nossa equipe e rastreado diligentemente por dois pesquisadores universitários, rendeu um grande conjunto de dados. E fiquei seguro de uma coisa: a semana de cinco dias é uma construção do século XIX que não é mais adequada no século XXI.

Minha convicção a esse respeito é o motivo por que escrevi este livro. Coloquei a semana de quatro dias no contexto do mundo do trabalho de hoje. Apesar dos avanços tecnológicos significativos das últimas décadas, com a ascensão da internet e das mídias sociais para formar um mundo hiperconectado e com os novos modelos de negócios que desintermediaram companhias e indústrias estabelecidas, não houve um avanço correspondente na produtividade geral. Da mesma forma, enquanto os benefícios desses novos modelos são usufruídos pelos consumidores, não houve uma melhoria proporcional nas condições de trabalho dos funcionários, cujo estresse laboral aumentou em proporções quase epidêmicas tanto em nações desenvolvidas quanto em desenvolvimento.<sup>1</sup>

Não seria um argumento válido, é óbvio, dizer que as condições de trabalho da Quarta Revolução Industrial são mais terríveis do que o ar poluído da Primeira, mas, à medida que a população global aumenta, a classe média incha e a pressão sobre os recursos naturais se intensifica, é uma necessidade urgente mudar — e de maneira bastante extrema — como trabalhamos, se quisermos tirar o máximo proveito das pessoas e do comércio, e começar a aliviar a tensão sobre nós mesmos e nosso planeta.

Para quem já está familiarizado com o conceito da semana de quatro dias, este livro apresenta diretrizes práticas para testá-la e implementá-la, detalha os benefícios de uma semana reduzida, focada em produtividade, e avalia os obstáculos à sua ampla adoção e como podemos superá-los.

O homem no avião ainda está em negação. É difícil de acreditar que os eventos do ano passado de fato ocorreram. Em vez de ser amplamente rejeitada como inviável, a nossa história com a semana de quatro dias catalisou um dos anos mais surpreendentes da minha vida, e iniciou uma discussão global sobre o futuro do trabalho.

Essa foi uma das principais pautas do Fórum Econômico Mundial em Davos. Tornei-me assunto da mídia em vários países; fui entrevistado para redes de TV britânicas, japonesas, ucranianas e francesas, entre outras, e para canais de rádio do Canadá à África do Sul. Mercados tradicionais e online estiveram no tópico, e o público respondeu. Em determinado ponto, o artigo do *New York Times* sobre a semana de quatro dias da *Perpetual Guardian* era o mais lido depois da notícia sobre uma conferência entre Trump e Putin.

Uma ideia simples motivada por uma reportagem se transformou em um debate que, até agora, alcançou pessoas em 75 países e está ganhando força à medida que dezenas de

empresas realizam testes e começam a contribuir para a base de evidências. Enquanto isso, a semana de quatro dias está sendo seriamente discutida por governos e legisladores, e já foi adotada no Reino Unido por organizações como o Trades Unions Congress, uma federação de sindicatos, e pelos partidos Green Party e Labour Party. Escrevo enquanto o parlamento russo começa a elaborar uma legislação para a implementação gradual da semana de quatro dias em todo o país.

É encorajador pensar que essa ideia pode desempenhar um pequeno papel para tornar o mundo um lugar melhor e mais saudável — mas posso dizer com certeza que isso já está acontecendo em um pequeno país no Pacífico Sul, desde que superou um teste simples.

Espero que líderes empresariais, legisladores, sindicatos de trabalhadores e ativistas climáticos e de equidade salarial reconheçam o valor do movimento da semana de quatro dias e se esforcem para levar nossas práticas de trabalho para o século XXI. Este livro foi escrito como um guia simples para a fundamentação e a implementação da semana de quatro dias.

Espero que possa ajudá-lo.

Andrew Barnes  
Auckland, Nova Zelândia  
Dezembro de 2019

## CAPÍTULO UM

# O mundo do trabalho hoje

### A VIDA PROFISSIONAL

Escute as músicas de Bruce Springsteen e você será transportado de volta a uma época em que o trabalho fora de casa era masculino e predominantemente manual, com horários determinados pelo apito de uma fábrica. De certa forma, pouco mudou desde a Primeira Revolução Industrial. Durante o século XIX, os trabalhadores labutaram por longas horas, com frequência até caírem de exaustão — e desde muito novos. Eles também trabalhavam predominantemente em um só emprego, em geral para uma empresa, e os mais sortudos ou mais capazes eram promovidos da fábrica para a loja, ou então para um cargo administrativo no escritório até se aposentarem (ou morrerem). Sua única folga eram as saídas em serviço vestindo cáqui ou azul.

A semana de trabalho só encurtou com a organização do trabalho. Na década de 1870, o trabalho em tempo integral consistia geralmente em sessenta a setenta horas por semana, ou mais de três mil horas por ano. Com o fortalecimento do movimento trabalhista, a abundância econômica e os avanços tecnológicos nas décadas que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, na maioria dos países desenvolvidos, a semana de trabalho tinha se estabelecido em cerca de quarenta horas.<sup>2</sup>

Embora essa tendência gradual de queda tenha continuado na Alemanha, onde recentemente o sindicato metalúrgico IG Metall conquistou o direito a uma semana de 28 horas para novecentos mil trabalhadores,<sup>3</sup> e na França, país famoso pela semana de trabalho de 35 horas, ela se reverteu tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido, onde o número de horas obrigatórias aumentou desde a virada do milênio. Estatísticas publicadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) em 2018 colocam os Estados Unidos perto do topo entre os países desenvolvidos quando o fator analisado são as horas de trabalho por ano — 1.786, quase 250 horas mais do que no Reino Unido. A Alemanha registrou o menor número de horas, com 1.363.\*<sup>4, 5, 6</sup>

Enquanto isso, o trabalho como conceito social e econômico está se tornando menos estável nas diversas demografias, em especial entre os que abandonam a escola e pessoas com mais de 50 anos. *The New World Order* [A nova ordem mundial, em tradução livre], um relatório de 2017 feito pela Foundation for Young Australians (FYA), identificou que um a cada três australianos com menos de 25 anos está desempregado ou subempregado; 70% dos jovens vão entrar no mercado de trabalho em empregos que logo serão automatizados ou não existirão mais; e um terço dos postos de trabalho criados na Austrália nos últimos 25 anos eram temporários, de meio-período ou autônomos não registrados. Embora alguns desses novos trabalhos sejam em indústrias em desenvolvimento, com boas perspectivas, muitos são menos seguros, como empregos em centrais de atendimento ou em centros de distribuição vinculados a varejistas on-line, e em breve essas funções serão substituídas por inteligência artificial, automação e robótica.

Uma conclusão importante do relatório é que os trabalhadores australianos correm o risco de perder seu salário