

## TEMPOS MODERNOS

# As melhores horas para trabalhar

O que começou como um projeto-piloto é hoje o modelo de trabalho de toda a administração pública islandesa. As “better working hours” implicaram uma redução de horário, mas também a eliminação de redundâncias que minavam a eficácia e a produtividade. Um modelo que poderia ser adotado no setor público português, defende a Comissão para a Igualdade de Género (CIG).

oi em 2014 que, face à necessidade de reduzir o horário de trabalho de 42 horas semanais, a Islândia avançou com um projeto-piloto no município de Reiquiavique, a que deu o nome de “better working hours” (melhores horas para trabalhar). Num processo participado e em constante diálogo com os sindicatos, os vários departamentos da cidade puderam reorganizar o horário de trabalho, adaptando-o às necessidades de cada setor, e eliminando redundâncias que minavam a produtividade e a eficiência dos serviços. Três anos mais tarde, um segundo piloto foi feito em todo setor público. O sucesso de ambas as iniciativas levou à criação de contratos coletivos de trabalho que instituíram as “better working hours” como o modelo seguido por toda a administração pública islandesa.

“O que eles fazem é muito interessante e é totalmente baseado em contratação coletiva”, diz Sandra Ribeiro, presidente da Comissão para a Igualdade de Género (CIG), que acompanhou o projeto “in loco”, no âmbito do programa para a Igualdade de Género dos EEA Grants, numa visita que, em 2023, levou várias entidades portuguesas à Islândia. “A nossa ida à Islândia incluiu várias entidades públicas portuguesas – nós, enquanto Unidade Nacional de Gestão, a CIG, os sindicatos e a PLANAPP e a DGAEP – para garantir que todas as perguntas eram feitas”, explica por sua vez Maria Mineiro, coordenadora da Unidade Nacional de Gestão dos EEA Grants, entidade que gera o fundo que financiou esta atividade.

### APOSTA NA CONCILIAÇÃO

O objetivo primeiro do piloto islandês era a diminuição do horário de trabalho, sem aumentar a despesa pública. “Sabiam que não podiam contratar mais pessoas e era preciso fazer uma análise de como é que se estava a trabalhar. Foi essa a lógica: ‘Como é que

SUSANA TORRÃO



16-05-2025 | WEEKEND

podemos trabalhar melhor e como é que trabalhamos melhores horas?", explica Sandra Ribeiro, que destaca a análise profunda feita no início de todo o processo. "Ficaram espantados com o facto de existir tanta redundância: havia muitas pessoas, em departamentos diferentes, a fazer as mesmas coisas, sem que isso acrescentasse eficiência ou eficácia, antes pelo contrário".

A partir deste primeiro diagnóstico, foram feitas as adaptações que melhor se adequavam a cada serviço e às pessoas que nele trabalham, sem que houvesse alteração nos vencimentos. "Admitiu-se uma grande flexibilidade. As medidas poderão ser: não trabalhar um dia, não trabalhar uma manhã e uma tarde, mas não seguidos; pode passar por entrar mais tarde todos os dias e sair mais tarde todos os dias. Não houve um modelo de 'tamanho único', mas foi sempre tudo fixado por contratação coletiva, e isso é que é muito importante", explica a presidente da CIG.

Atualmente, o horário da administração pública islandesa está fixado nas 35 horas, mas a forma como as horas trabalhadas são repartidas ao longo da semana varia de serviço para serviço. Como explica Maria Mineiro, foi a maior flexibilidade e a possibilidade de criar soluções adaptadas a cada departamento que levou a que este fosse o modelo seguido.

O diálogo social em que se basearam as adaptações foi essencial para o sucesso da iniciativa, que também teve em conta o modo como o uso da tecnologia poderia contribuir para criar as "as melhores horas de trabalho", explica Sandra Ribeiro. Foi no trabalho por turnos e em horário noturno que surgiram as maiores dificuldades, tendo

havido necessidade de contratar mais pessoas nos setores da saúde e educação, deitando por terra a ambição de realizar a mudança a custo zero.

Com a mudança ficou claro que, "a nível de saúde, tinha havido uma redução dos sintomas de stress, menos lesões, e as pessoas sentiam-se mais felizes", refere Maria Mineiro. "Conseguiram melhorar os níveis de conciliação e, embora não completamente, o número de candidatos ao trabalho por turnos", acrescenta Sandra Ribeiro. Essa era uma questão que se colocava cada vez mais, já que muito desse trabalho noturno era feito por mulheres, que tinham dificuldades em conciliar a vida laboral e familiar. "Com esta reorganização, estão a conseguir tornar este trabalho mais apetecível", diz a responsável da CIG. Um relatório da associação islandesa ALDA (Associação para uma Democracia Sustentável), publicado em outubro, revelou que 97% dos trabalhadores continua a afirmar que a mudança teve um impacto positivo na conciliação entre a vida profissional e pessoal, e sobretudo nos locais em que a força de trabalho é maioritariamente feminina que se registam os maiores níveis de satisfação.

## TRANSPOSIÇÃO PARA PORTUGAL

"Ficámos muito entusiasmados com aquilo que vimos e com uma eventual transposição para cá", diz Sandra Ribeiro. Com o horário de 35 horas semanais já estabelecido, a transposição para a realidade portuguesa teria como foco a eliminação das redundâncias, explica. "Podíamos fazê-lo, pelo menos a título experimental, em dois ou três serviços", defende a presidente da CIG, que gostaria de ver o projeto avançar na próxima legislatura e no âmbito do próximo quadro dos EEA Grants.

Para resultar, o modelo deveria ser testado inicialmente em estruturas mais pequenas, até 100 trabalhadores. "Acho que, tal como na Islândia, iríamos encontrar muita redundância e descobrir que havia coisas fundamentais para garantir eficiência que não estavam a ser feitas", diz Sandra Ribeiro, para quem é essencial que nesta adaptação seja incluída a utilização da inteligência artificial. "Temos de olhar com outros olhos para a forma como trabalhámos até agora. Este é o momento em que temos de apanhar esta carruagem", diz.

No entanto, o facto de, em Portugal, a contratação coletiva na Administração Pública "estar praticamente esquecida" pode colocar entraves à transposição do modelo. "Temos uma contratação pública pouco criativa. Há um acordo, das jornadas contínuas, que se estende a toda a gente, mas muito pouco foi feito. E pode ser feito, porque os instrumentos existem", defende a presidente da CIG.

Ana Teixeira e Dora Fonseca, investigadoras do CoLABOR,creditam que uma das vantagens do modelo islandês - bem como do projeto-piloto português relativo à semana de quatro dias - é a variedade de setores e contextos em que podem ser aplicados, sendo que os custos e a facilidade de aplicação podem variar. "Tendo em conta os problemas de escassez de mão de obra e dificuldades de retenção de trabalhadores, a redução do tempo de trabalho com manutenção da remuneração pode funcionar como fator de atratividade e assim compensar os esforços por parte dos empregadores", referem as investigadoras, que apontam ainda a redução do absentismo, e maior motivação e bem-estar dos trabalhadores como vantagens.

No que toca aos grupos demográficos que mais beneficiariam com a adoção de um modelo semelhante ao das "better working hours", Ana Teixeira e Dora Fonseca defendem que as mulheres e famílias monoparentais estão entre os grupos que maior satisfação registam neste tipo de experiências. Tal como acontece na Islândia, também por cá foram as mulheres que mais valorizaram este tipo de medidas, sendo que o projeto-piloto português também mostrou que "trabalhadores sem qualificações superiores e com salários mais baixos também tinham tendência a valorizar mais positivamente estes programas". Isto porque são aqueles que, regra geral, têm menor capacidade financeira para contratar serviços domésticos que auxiliam nas tarefas domésticas ou no cuidado a crianças, e ajudam à conciliação.

"Estas vantagens são especialmente importantes para pequenas e médias empresas, com menor capacidade de concorrer com salários mais elevados tendencialmente praticados pelas grandes empresas. No caso do piloto português, foram também observados menores níveis de absentismo, e alguns ganhos a nível de envolvimento e participação dos trabalhadores, funcionamento de equipas, e melhores relações interpessoais", revelam as investigadoras, que sublinham a importância do envolvimento dos trabalhadores e dos parceiros sociais para o sucesso deste tipo de iniciativas. **W**

**Os departamentos da cidade de Reiquiavique reorganizaram o horário de trabalho, adaptando-o às necessidades de cada setor e eliminando redundâncias.**

