



FÓRUM
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
REGIONAL
2025

Painel 1: Novos modelos de trabalho na Administração Pública Regional

Tema: Projeto-piloto da Semana dos 4 dias na APR dos Açores

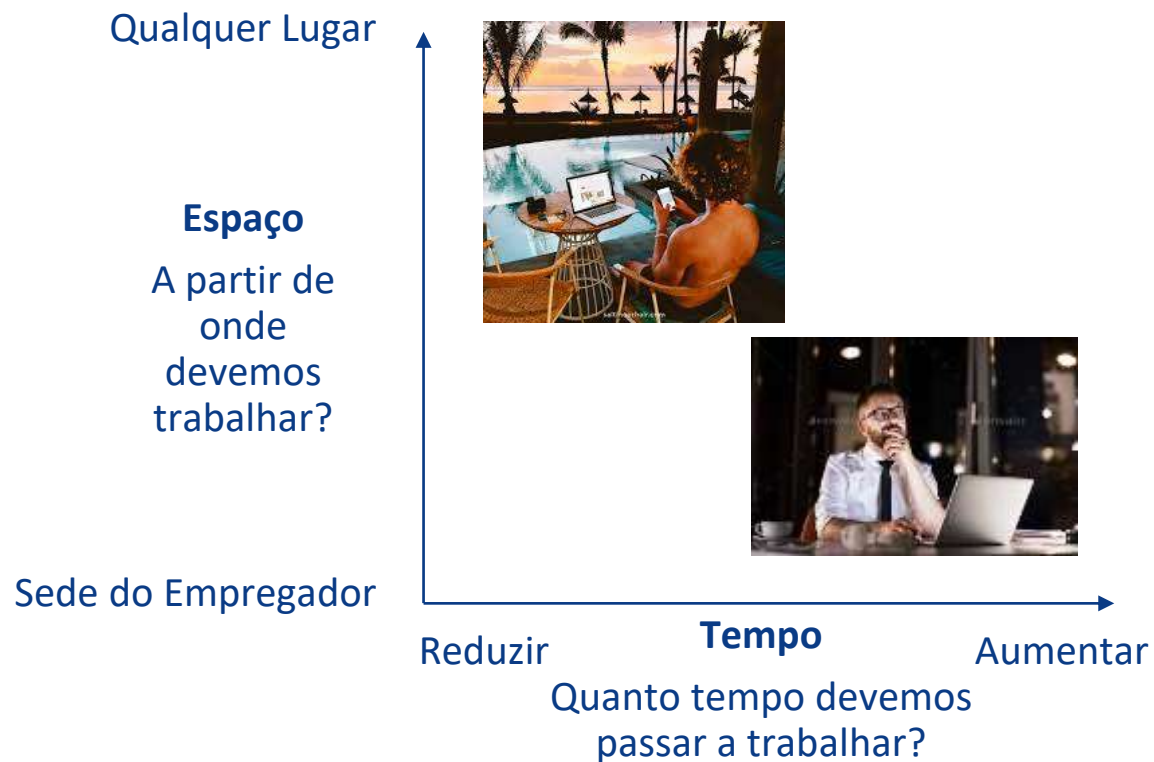
Rita Fontinha - Henley Business School – Coordenadora do Projeto Piloto

Teatro Micaelense

4 e 5 de novembro

Os dois eixos do Trabalho Flexível: Tempo e Espaço

A pandemia exacerbou os debates acerca de **onde**, **quando** e **quanto tempo** devemos trabalhar.



Trabalho Síncrono
Vs
Trabalho Assíncrono



Espaço: Vantagens e Desvantagens do Trabalho Híbrido

Vantagens:

- Produtividade Semelhante (Shockley et al., 2021; Fan & Moen, 2023).
- Maior autonomia e menor conflito trabalho família
- Maior satisfação laboral, melhor desempenho, menores intenções de turnover (Gajendran and Harrison, 2007)
- Menos tempo em deslocações e custos associados (Walker and Fontinha 2021).

Desvantagens:

- Isolamento (solidão e falta de oportunidades de networking – promoção)
- Fronteiras entre trabalho e vida fora do trabalho dissipam-se

(Teevan et al., 2022 - Microsoft's New Future of Work Report, 2022; Yang, Holtz, Jaffe, et al., 2022)

Tempo: Estudos sobre Redução do Tempo de Trabalho



Semana de Quatro Dias

Projeto-Piloto

Relatório Final

Preliminar – Não circular

Paulo Gomes Rita Estívão

Maio 2024

No presente documento descrevem-se e analisam-se o projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias em Portugal. O Relatório está dividido em quatro partes que podem ser lidas de uma forma independente. A primeira parte descreve o contexto, definição e motivação do projeto. A segunda parte, mais detalhada, apresenta a implementação da semana de quatro dias por parte das empresas e a sua avaliação. A terceira parte, mais direcionada para sindicatos, analisa os efeitos da mudança também nos trabalhadores. A quarta parte propõe três cenários a serem trabalhados no futuro.

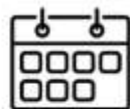


Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado

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



Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para as 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

REDUÇÃO HORÁRIA MÉDIA 13.7%



AUMENTO DOS LUCROS (72%) E DAS RECEITAS (86%) EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR.

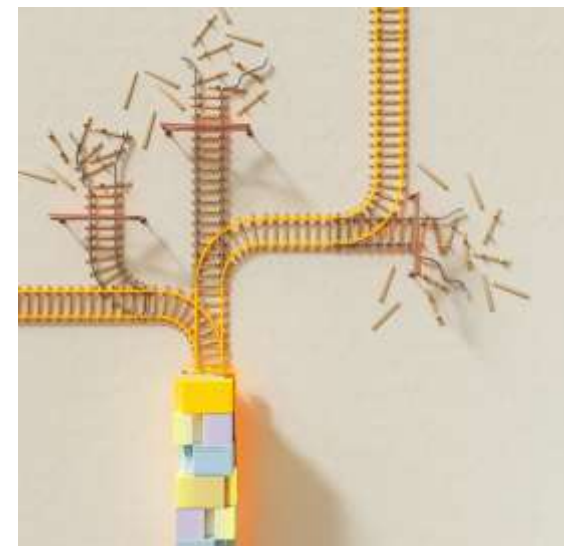
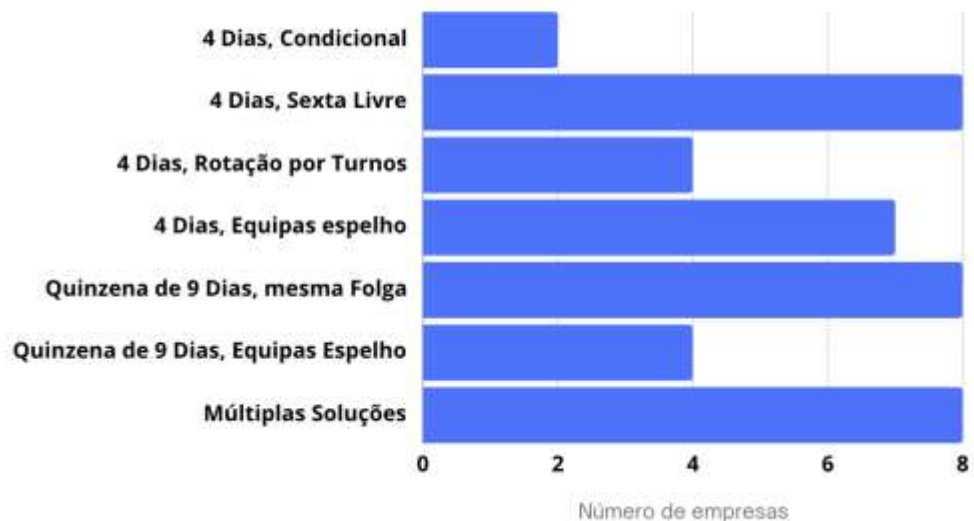
Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para as Empresas

**A SEMANA DE TRABALHO DE 4 DIAS NÃO PASSA APENAS POR REDUZIR O
NÚMERO DE HORAS TRABALHADAS**



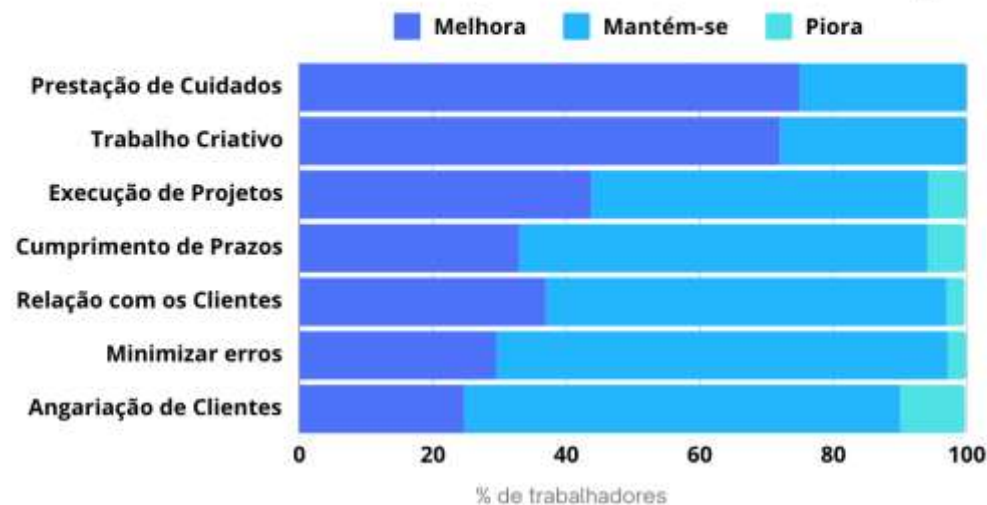
Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para as Empresas

DIFERENTES FORMAS DE COORDENAÇÃO



Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para as Empresas

DESEMPENHO DOS TRABALHADORES:
MELHORA OU MANTÉM-SE



Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para os Trabalhadores

GRUPO EXPERIMENTAL

332 Trabalhadores em Empresas que Participaram no Piloto



GRUPO DE CONTROLO

160 Trabalhadores em Empresas do Grupo de Controlo



HORAS EFETIVAMENTE TRABALHADAS:

ANTES DO PILOTO

41.6 HORAS



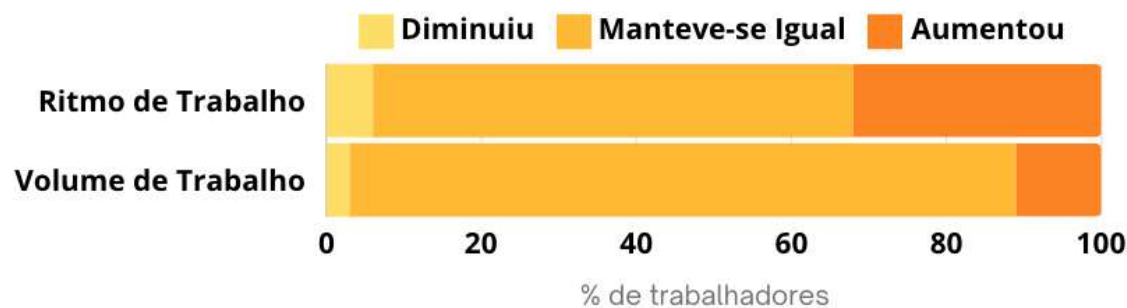
DURANTE O PILOTO

36.5 HORAS

Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para os Trabalhadores

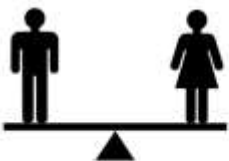


RITMO E VOLUME DE TRABALHO



Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para os Trabalhadores

DIFERENÇAS DE GÉNERO



OS EFEITOS POSITIVOS DA MUDANÇA PARA UMA SEMANA DE 4 DIAS NA SAÚDE MENTAL SÃO QUANTITATIVAMENTE MAIS EVIDENTES NAS MULHERES

BISCATES?

ANTES DO PILOTO

15.5%

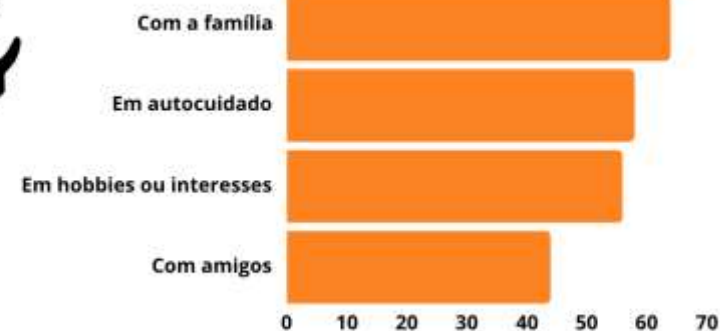


DURANTE O PILOTO

17%

% de trabalhadores que trabalha numa 2ª fonte de rendimento

COMO PASSAM O TEMPO LIVRE EXTRA?



% de trabalhadores que passou mais tempo durante o piloto

Projeto Piloto Semana de 4 Dias: Setor Privado – Resultados para os Trabalhadores

VALOR ATRIBUÍDO À SEMANA DE 4 DIAS

28% DO SALÁRIO



Valor que os trabalhadores atribuem em % do salário

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

ESCOLARIDADE



INFERIOR À LICENCIATURA

37

LICENCIATURA

29

SUPERIOR À LICENCIATURA

24

NÍVEL SALARIAL



MENOS DE 1100€

33

MAIS DE 1100€

24

É melhor uma redução horária ou mais flexibilidade quanto ao tempo e ao espaço de trabalho?



TELETRABALHO



NÃO

33.79

SIM

23.84

AUTONOMIA NA ESCOLHA HORÁRIA



POUCA AUTONOMIA

33.22

MUITO AUTONOMIA

23.02



Setor Público: Projetos Piloto S4D no Mundo



The Dubai Government Human Resources Department (DGHR) announces the implementation of the 'Our Flexible Summer' initiative across all Dubai Government entities, following the success of its pilot phase in 2024. Aimed at enhancing work-life balance for government employees, the [Show more](#)



Fortune

Tokyo is turning to a 4-day workweek in a desperate attempt to help Japan shed its unwanted title of 'world's oldest population'

Starting in April, the Tokyo Metropolitan government, one of the country's largest employers, is set to allow its employees to work only four days a week.



Scottish government trial of four-day week improves productivity and staff wellbeing

Employees at two public bodies reported less work-related stress and one organisation had drop in sick days

BBC

Four-day week to be permanent at South Cambridgeshire Council

A council has voted to permanently adopt a four-day week for staff at full pay following a vote by councillors.

17 Jul 2025



Projeto Piloto: Administração Pública Regional - Açores



GOVERNO
DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DAS
FINANÇAS, PLANEAMENTO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DROPEP

Direção Regional da
Organização, Planeamento
e Emprego Público



Henley
Business School
UNIVERSITY OF READING



UAç
UNIVERSIDADE
DOS AÇORES



Birkbeck
UNIVERSITY OF LONDON



FÓRUM
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
REGIONAL



GOVERNO
DOS AÇORES

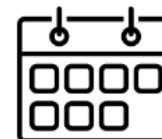
SECRETARIA REGIONAL DAS
FINANÇAS, PLANEAMENTO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Projeto Piloto: Administração Pública Regional - Açores

Sem corte salarial



Com redução do tempo de trabalho das 35 para 32 horas semanais (4 dias ou 4 dias e meio)



Decisão operacional acerca da aplicabilidade ao nível das direções regionais ou entidades equiparadas e/ou institutos públicos. É necessário **GARANTIR O SERVIÇO**.

Voluntarismo individual do trabalhador na aceitação da redução horária.



Como implementar?

Sessões com sindicatos e com dirigentes
5 e 6 de junho de 2025



Questionário Dirigentes e Escolha da Amostra (julho de 2025)



Reuniões Individualizadas com Dirigentes (setembro de 2025)



Formação – Lideranças e equipas de trabalho em cada entidade envolvida
(outubro e novembro de 2025)



Início da Implementação
1 de janeiro de 2026 (6 meses)



Preparação (12 semanas)

Piloto (6 meses)

Avaliação

Escolher
Formato

Políticas
RH

Análise
cenários

Definir /
medir
sucesso

Estratégia
comun.

Redesenhar
reuniões

Redesenhar
dia de
trabalho

Repensar
processos e
tecnologia

Cultura e
aprendizagem

Equipa

Quem é envolvido?

Toda a gente envolvida no teste

Interna

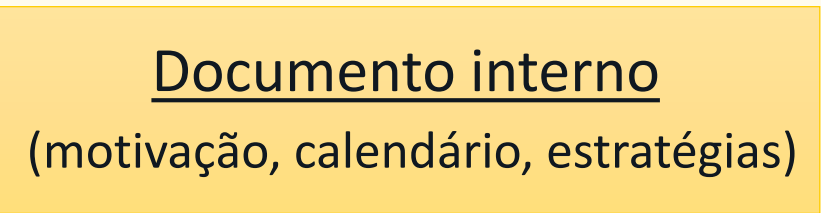
Agregada

Documento interno

(motivação, calendário, estratégias)

Regras para reuniões, guia de
comunicação, calendário diário, etc.

O que devem
preparar?



Projeto Piloto: Administração Pública Regional - Açores



A semana de quatro dias tem duas dimensões

- A redução coordenada do tempo de trabalho
- **A reorganização do trabalho**

O sucesso da iniciativa passa pela capacidade de melhorar ou simplificar processos de trabalho (também desburocratizar).

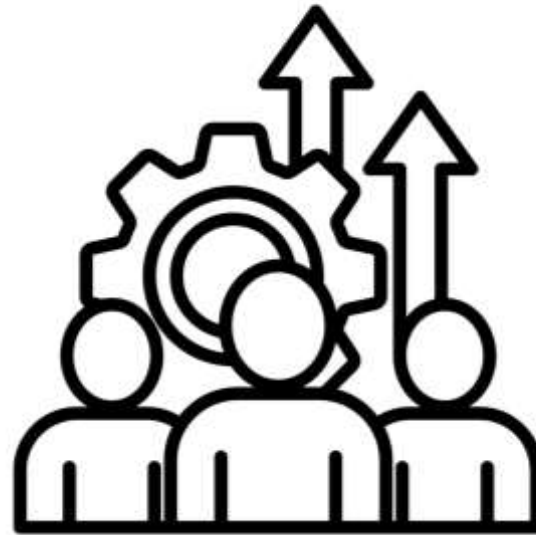
Avaliação rigorosa do impacto nos custos, provisão de serviços e produtividade.



O que é a Produtividade?



Individual



Equipa



Como medir a Produtividade no Setor Público?



Exemplo Métricas de Produtividade Setor Público (South Cambridgeshire)

CC303: % de chamadas para o centro de contacto que são atendidas.

FS102: % das rendas habitacionais cobradas.

FS117: % de rotatividade de pessoal.

CC305: % de reclamações respondidas dentro dos prazos

CC307: Tempo médio de resposta às chamadas (segundos).

FS109: % de faturas não contestadas pagas em 30 dias.

ES418: % de resíduos domésticos enviados para reutilização, reciclagem e compostagem.

FS105: % do imposto municipal (council tax) cobrado.

FS112: Número médio de dias para processar novos pedidos de subsídio de habitação

FS125: Dias de baixa médica

SX025: Número médio de dias para resposta a pesquisas de registos fundiários

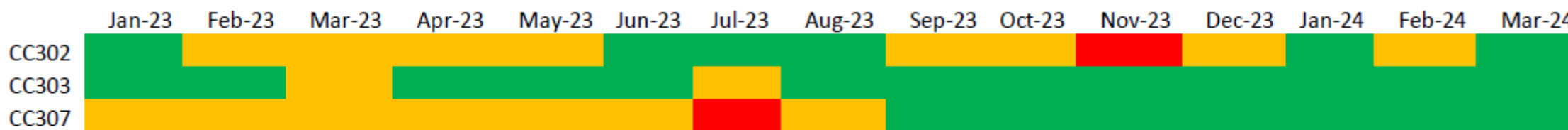
ES408: % de contentores recolhidos conforme o calendário.



Exemplo Métricas de Produtividade Setor Público (South Cambridgeshire)



Customer contact service performance outcomes



Financial performance



Planning service performance



Housing services performance



Waste management performance



Exemplo Métricas de Produtividade Setor Público (South Cambridgeshire)



Figure 5. % of formal complaints resolved within timescale (quarterly)

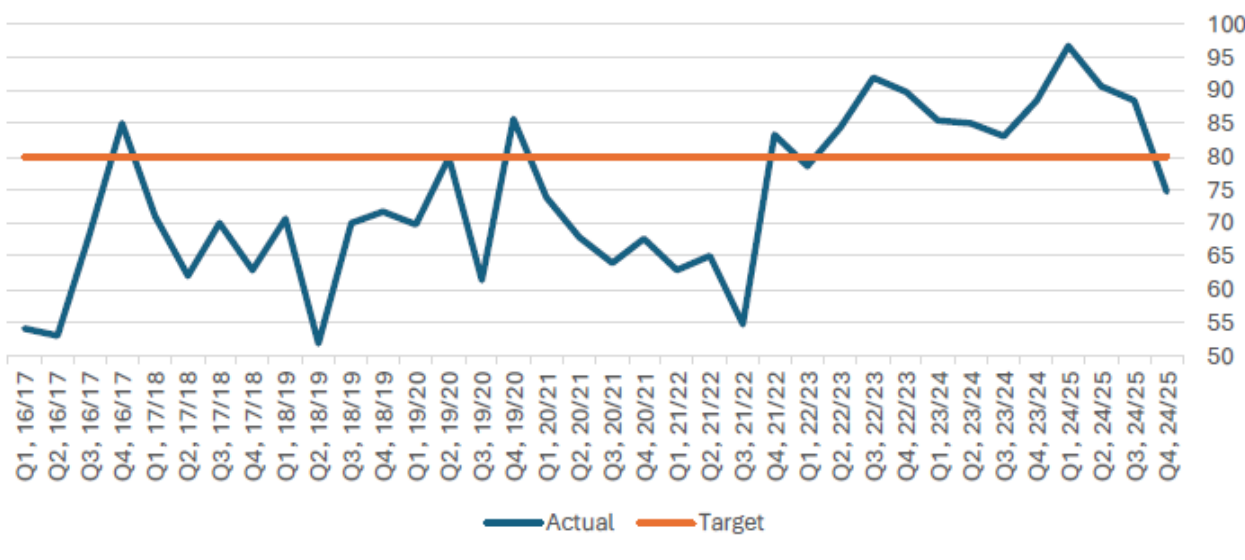
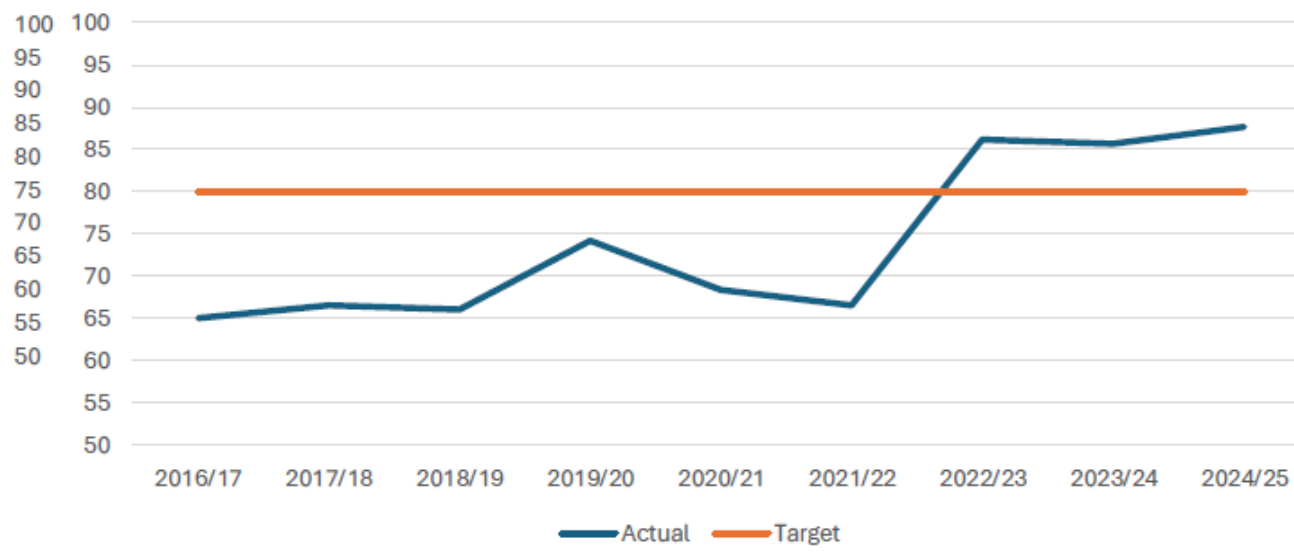


Figure 6. % of formal complaints resolved within timescale (Year on Year average)



Resultados

Relatório Final:

- Resultados Individuais para o Trabalhador (equilíbrio trabalho vida, bem-estar, saúde mental)
- Resultados para o Serviço (diferentes métricas de produtividade por comparação com período análogo do ano anterior).
- Dados Qualitativos – Estudos de Caso
- Potenciais caminhos jurídicos para um eventual teste mais alargado na Administração Pública Nacional

Investigação Académica





FÓRUM
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
REGIONAL
2025



GOVERNO
DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DAS
FINANÇAS, PLANEAMENTO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



GOVERNO
DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DAS
FINANÇAS, PLANEAMENTO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DROPEP

Direção Regional da
Organização, Planeamento
e Emprego Público

Obrigada pela vossa atenção!

Rita Fontinha, PhD

r.fontinha@henley.ac.uk

semanaquatrodias@azores.gov.pt



UAc
UNIVERSIDADE
DOS AÇORES

