GOVERNO DOS AÇORES

UAc UNIVERSIDADE DOS AÇORES

University of Reading
Henley Business School

Birkbeck
UNIVERSITY OF LONDON

SEMANA DE 4 DIAS

PROJETO PILOTO

Flexibilidade Laboral na Administração Pública Regional dos Açores

SEMANA DE QUATRO DIAS

AUTORES

Rita Fontinha

Pedro Gomes



2026

GOVERNO REGIONAL DOS AÇORES

Citação sugerida:

Fontinha, Rita e Gomes, Pedro (2026), Projeto Piloto: Flexibilidade Laboral na Administração Pública Regional dos Açores, Semana de Quatro Dias; Relatório Técnico, Governo Regional dos Açores / Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público, Setembro de 2026.

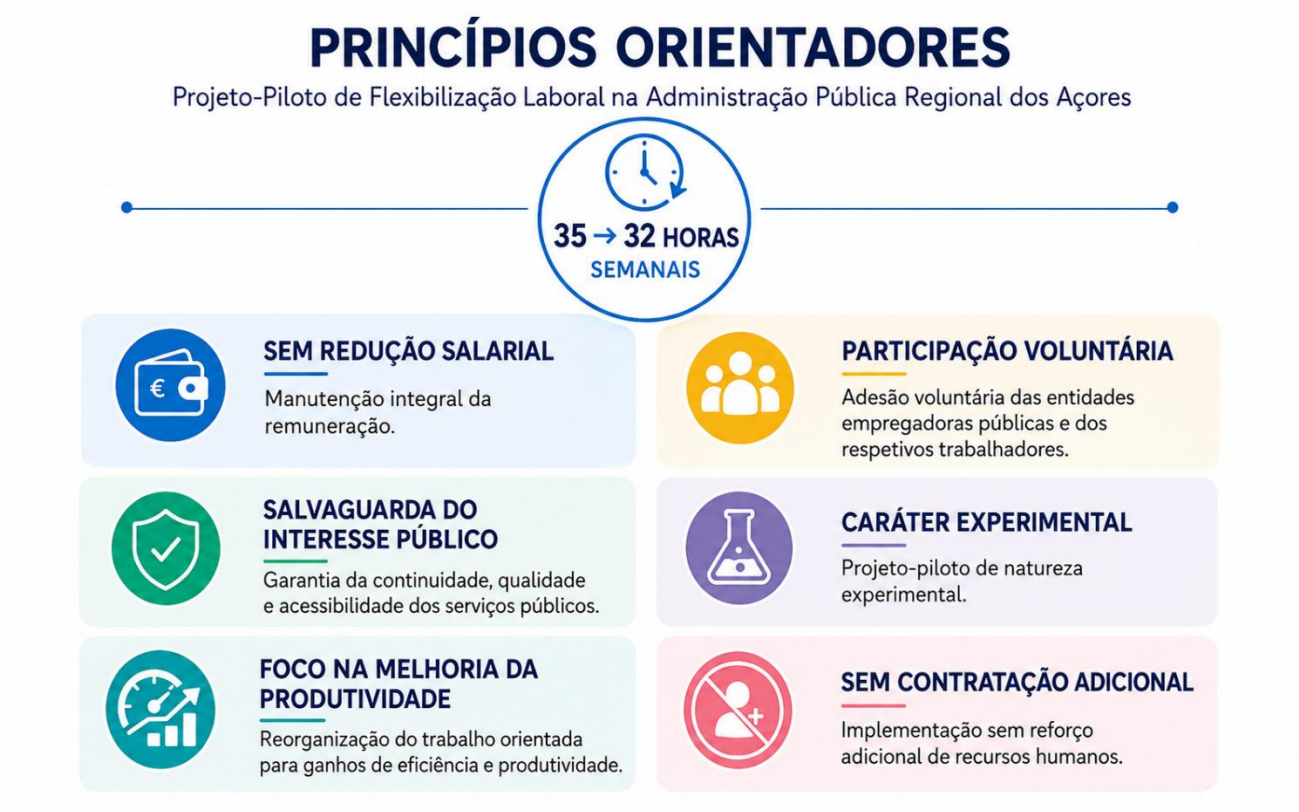
Relatório do:Projeto Piloto no Setor Privado em 2023

Gomes, Pedro e Fontinha, Rita (2024), Projeto-Piloto da Semana de Quatro Dias, Relatório Final, Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Junho de 2024.

Acesso ao Starter Pack da Semana de Quatro Dias para Empresas

Playlist para acompanhar o relatório

INFOGRÁFICOS







REDUÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

MÉDIA SEMANAL DE HORAS TRABALHADAS

Participantes no piloto

36,7 h → 34,1 h

−2 h 36 min | −7%

Grupo de controlo

37,0 h → 37,2 h

Praticamente inalterado

MAIS DE 35 HORAS POR SEMANA

44% → 32%

Participantes no piloto

HORAS EXTRAORDINÁRIAS FREQUENTES

Diariamente ou várias vezes por semana

Piloto: 25% → 23%

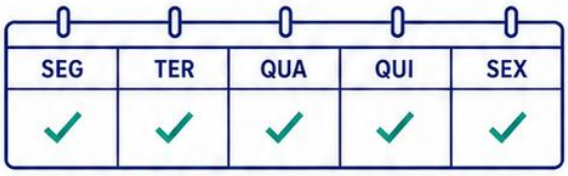
Controlo: 36% → 42%

MODELOS DE REDUÇÃO HORÁRIA

40%
Semana de quatro dias
8 horas diárias



60%
Semana de quatro dias e meio



Funcionamento dos serviços mantido durante os cinco dias úteis

AVALIAÇÃO GLOBAL E CONTINUIDADE



AVALIAÇÃO MÉDIA

8,56 / 10

Experiência avaliada muito positivamente



Mais de 80%

atribuíram uma avaliação entre 8 e 10

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



VONTADE DE CONTINUAR

73% Gostariam muito

16% Gostariam

89% gostariam de continuar

VALORIZAÇÃO DA SEMANA DE QUATRO DIAS



≈ 36% do salário

Valor médio atribuído pelos trabalhadores



Valorização particularmente elevada entre as mulheres e os trabalhadores mais velhos



Elevada satisfação, forte preferência pela continuidade e valorização expressiva do modelo

BEM-ESTAR, SAÚDE E CONCILIAÇÃO TRABALHO-VIDA

Melhorias claras e consistentes entre os participantes

REDUÇÃO DE SINTOMAS FREQUENTES

- Ansiedade ↓ −11 p.p.
- Fadiga ↓ −10 p.p.
- Insónia e problemas de sono ↓ −8 p.p.
- Estados depressivos ↓ −8 p.p.
- Solidão ↓ −8 p.p.
- Tensão ↓ −5 p.p.

Grupo de controlo: aumento dos sintomas entre 1 e 4 p.p.

AVALIAÇÃO DA SAÚDE MENTAL

Muito boa ou excelente
29% → 35% ↑

Má ou razoável
41% → 30% ↓

Melhoraram também os sentimentos positivos e a satisfação com a vida, o trabalho, as relações pessoais e o tempo livre

DIFICULDADES DE CONCILIAÇÃO

Trabalho–família
34% → 17% ↓

Trabalho–vida pessoal
31% → 18% ↓

Menor interferência familiar na concentração e menor cansaço no final do dia

SAÚDE FÍSICA, SONO E EXERCÍCIO

+13 min
Tempo diário médio de sono

+26 min
Entre quem dormia menos de 7 horas antes do piloto

33% → 19% ↓
Nunca praticavam exercício físico

50% → 68% ↑
Praticavam exercício mais de uma vez por semana

Mais sono e exercício poderão ajudar a explicar a melhoria da saúde física e mental e da satisfação com a vida

PRODUTIVIDADE E SERVIÇOS PÚBLICOS

Redução horária compatível com a manutenção
da capacidade operacional e da continuidade dos serviços

1 RESULTADOS OBSERVADOS

Principais resultados identificados pelas entidades

- Mais processos concluídos
- Melhor cumprimento de prazos
- Maior regularidade dos procedimentos
- Reforço da capacidade de resposta

2 DISTRIBUIÇÃO DAS MÉTRICAS

Distribuição das 182 métricas operacionais reportadas pelas entidades, em comparação com o período homólogo de 2025

25%	37%	17%	18%	3%
Muito superiores (46)	Superiores (67)	Iguais (31)	Inferiores (33)	Muito inferiores (5)

3 AVALIAÇÃO GLOBAL

Sem deterioração sistemática da produtividade ou da qualidade dos serviços

Resultados distintos entre entidades e funções

MAIOR EXIGÊNCIA EM

- Atendimento ao público
- Trabalho por turnos
- Equipas pequenas
- Presença permanente
- Cargas de trabalho elevadas

A viabilidade depende das características do serviço, dos recursos, das escalas e dos mecanismos de substituição

Interpretar considerando procura, sazonalidade, calendário orçamental, alterações legislativas e complexidade dos processos

ASPETOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA A MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS

1 INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E EFICÁCIA

40% Aumento do ritmo de trabalho

20% Aumento do volume de trabalho

40% Melhoria da eficácia individual

Stress:

15% aumentou

35% diminuiu

A intensificação não se traduziu num aumento generalizado da exaustão

2 ACELERAÇÃO DO USO DE IA GENERATIVA

Participantes no piloto: **68% → 82%** (+14,4 p.p.)

Grupo de controlo: **+4,5 p.p.**

Utilização mais frequente

Mais trabalhadores estimaram poupar ≥ 2 horas por semana

Modernização tecnológica e procura ativa de ganhos de eficiência

3 REDUÇÃO DO ABSENTISMO

−15% Dias de ausência por trabalhador

Redução **3 vezes** superior à do grupo de controlo

Compensou **quase 20%** da redução das horas trabalhadas

4 AUMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

Os trabalhadores avaliaram positivamente o impacto da semana de quatro dias nas dimensões relevantes do seu desempenho.

50% Melhor atendimento ao cidadão

>30% Melhor cumprimento de prazos e normas

Impacto positivo na comunicação escrita e na gestão de conflitos

Apenas **cerca de 10%** referiram uma pioria nas várias dimensões

Maior eficácia, inovação tecnológica, menor absentismo e melhor desempenho individual contribuíram para manter a capacidade dos serviços

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Projeto-Piloto de Flexibilização Laboral na Administração Pública Regional dos Açores testou a redução do período normal de trabalho de 35 para 32 horas semanais, sem redução salarial, entre 2 de janeiro e 30 de junho de 2026. A iniciativa envolveu 14 entidades da Administração Pública Regional e 398 trabalhadores, definindo como princípios fundamentais a adesão voluntária, a continuidade dos serviços públicos, a ausência de contratação adicional especificamente destinada ao projeto e a avaliação independente dos seus efeitos.

Mais do que testar uma redução horária, o projeto foi concebido como uma experiência de inovação organizacional. As entidades participantes foram desafiadas a reorganizar processos, eliminar tarefas de reduzido valor acrescentado, melhorar a comunicação e coordenação interna, reforçar a utilização de ferramentas digitais, incluindo inteligência artificial, e adotar práticas de gestão mais orientadas para resultados. A implementação foi precedida por um processo estruturado de preparação, que incluiu auscultação sindical, avaliação da preparação organizacional, formação de dirigentes e equipas responsáveis pela implementação e definição de métricas de produtividade adequadas às diferentes missões dos serviços.

A avaliação adotou uma metodologia mista, combinando dados administrativos, indicadores de produtividade, inquéritos aos trabalhadores e entrevistas semiestruturadas a dirigentes e trabalhadores. Nos inquéritos, obtivemos 336 respostas de trabalhadores participantes no projeto e 1990 respostas de trabalhadores do grupo de controlo, o que permitiu avaliar os efeitos sobre o tempo de trabalho, a saúde física e mental, a conciliação entre a vida profissional e pessoal, a satisfação, a organização do trabalho, o desempenho e a prestação dos serviços públicos.

Redução efetiva do tempo de trabalho

Os resultados demonstram ter ocorrido uma redução real, embora não integral, do tempo efetivamente trabalhado. Entre os participantes, a média semanal diminuiu de 36.7 para 34.1 horas, correspondendo a uma redução de 2 horas e 36 minutos, ou aproximadamente 7%. No grupo de controlo, a média manteve-se praticamente inalterada, passando de 37 para 37.2 horas.

A proporção de participantes que trabalhava mais de 35 horas por semana diminuiu de 44% para 32%. Também não se verificou um aumento da frequência das horas extraordinárias: a percentagem de trabalhadores que as realizava diariamente ou várias vezes por semana desceu de 25% para 23%, enquanto no grupo de controlo aumentou de 36% para 42%. Apenas uma minoria de 10% a 15% dos trabalhadores não conseguiu usufruir plenamente do projeto.

A redução horária assumiu formatos distintos. Cerca de 40% dos trabalhadores adotaram uma semana de quatro dias, com oito horas diárias, enquanto aproximadamente 60%

adotaram um modelo de quatro dias e meio. A rotação dos dias ou períodos de não trabalho permitiu manter o funcionamento dos serviços durante os cinco dias úteis. O formato mais adotado foi o de equipas-espelho alternando a folga entre a segunda e sexta-feira.

Bem-estar, saúde e conciliação trabalho-vida

Os efeitos mais evidentes e consistentes foram observados no bem-estar e na conciliação entre a vida profissional e pessoal. A frequência de sintomas negativos de saúde mental diminuiu de forma expressiva entre os participantes: a incidência de ansiedade frequente reduziu-se em 11 pontos percentuais; de fadiga em 10 pontos; de insónia/problemas de sono, estados depressivos e solidão em 8 pontos; e de tensão em 5 pontos. No grupo de controlo, estes sintomas aumentaram entre 1 e 4 pontos percentuais.

A percentagem de trabalhadores que avaliava a sua saúde mental como muito boa ou excelente aumentou de 29% para 35%, enquanto a proporção considerando-a má ou razoável desceu de 41% para 30%. As atitudes positivas também melhoraram, nomeadamente a satisfação com a vida, com o trabalho, com as relações pessoais e, sobretudo, com o tempo livre.

Na conciliação entre o trabalho e a família, a percentagem de trabalhadores que reportava dificuldades diminuiu de 34% para 17%. Na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, a redução foi de 31% para 18%. Paralelamente, diminuiu a interferência das responsabilidades familiares na concentração durante o trabalho e a proporção de trabalhadores que terminava o dia demasiado cansada para realizar tarefas domésticas.

Apesar de se ter observado alguma intensificação do trabalho, esta não se traduziu num aumento generalizado da exaustão. Cerca de 40% dos participantes reportaram um aumento do ritmo de trabalho e 20% um aumento do volume do mesmo, mas 40% consideraram também que a sua eficácia individual melhorou. O stress no trabalho apresentou uma evolução diferenciada: aproximadamente 15% dos participantes consideraram que aumentou, enquanto cerca de 35% afirmaram que diminuiu.

Uso do tempo

Entre os fatores que poderão explicar a melhoria da satisfação com a vida e da saúde física e mental destacam-se o aumento do tempo de sono e da prática de exercício físico. O tempo diário de sono aumentou, em média, 13 minutos. Entre os trabalhadores que, antes do piloto, dormiam menos de 7 horas por dia, o aumento foi de 26 minutos. A percentagem de trabalhadores que nunca pratica exercício físico diminuiu de 33% para 19%, enquanto a dos que praticam exercício mais de uma vez por semana aumentou de 50% para 68%. Os trabalhadores passaram também a dedicar mais tempo a interesses pessoais e hobbies, bem como a atividades culturais. Verificou-se ainda uma diminuição da incidência de uma segunda atividade remunerada. Mais de 30% dos trabalhadores afirmou ter reduzido as despesas com

deslocações. Por outro lado, 20% referiu ter aumentado as viagens de lazer, sobretudo entre ilhas.

Produtividade e serviços públicos

A análise das métricas reportadas pelas diferentes entidades indica que a redução do horário de trabalho foi, em geral, compatível com a manutenção da capacidade operacional e da continuidade dos serviços públicos. Entre as 182 métricas objetivas utilizadas para avaliar a produtividade, mais de 60% apresentaram uma evolução favorável face ao período homólogo, enquanto apenas 20% registaram uma diminuição. Em várias áreas, verificou-se um aumento do número de processos concluídos, um melhor cumprimento dos prazos, uma maior regularidade de procedimentos e um reforço da capacidade de resposta. Destacam-se os resultados da RIAC, onde o número de atendimentos presenciais aumentou em todas as ilhas e as horas de encerramento forçado das lojas diminuíram mais de 40%.

Estes resultados devem ser interpretados com prudência, dado que as entidades desempenham funções muito diferentes e os indicadores podem ser influenciados pela procura, sazonalidade, calendário orçamental, alterações legislativas e complexidade dos processos. Ainda assim, o conjunto da evidência não revela uma deterioração sistemática da produtividade ou da qualidade dos serviços durante o projeto.

As maiores dificuldades concentraram-se nos serviços com atendimento direto ao público, funcionamento por turnos, equipas pequenas, necessidade de presença permanente ou cargas de trabalho já elevadas. Estes resultados mostram que a facilidade de implementação do modelo depende das características de cada serviço e da existência de recursos, escalas e mecanismos de substituição adequados.

Reorganização e modernização tecnológica

A redução do tempo de trabalho funcionou como catalisador da reorganização dos serviços. As entidades introduziram medidas de priorização, reforçaram a polivalência, melhoraram a comunicação entre colegas, racionalizaram reuniões, documentaram procedimentos e procuraram eliminar redundâncias. As entrevistas demonstram que o principal efeito organizacional não foi apenas trabalhar menos três horas, mas criar um incentivo concreto para trabalhar coletivamente de forma diferente.

Um resultado particularmente relevante foi a aceleração da utilização de inteligência artificial generativa. A proporção de participantes que utilizava estas ferramentas no trabalho aumentou 15 pontos percentuais ao longo do projeto-piloto, três vezes superior ao aumento no grupo de controlo. A utilização tornou-se também mais frequente e uma proporção crescente de trabalhadores estimou poupar duas ou mais horas semanais através destas ferramentas. A experiência sugere, assim, que a redução horária pode estimular a modernização tecnológica e a procura ativa de ganhos de eficiência.

Outro efeito significativo para explicar a manutenção da produtividade foi a redução do absentismo. O número de dias de ausência por trabalhador diminuiu 15%, uma redução três vezes superior à observada no grupo de controlo. Esta redução do absentismo compensou quase 20% da diminuição das horas trabalhadas no grupo de tratamento.

Avaliação global e continuidade

A experiência foi avaliada muito positivamente pelos trabalhadores. Numa escala de 0 a 10, a classificação média foi de 8.6, com mais de 80% a atribuir uma avaliação entre 8 e 10. Quando questionados sobre a continuidade, 73% responderam que gostariam muito de continuar e 16% que gostariam. Em média, os trabalhadores atribuíram à semana de quatro dias um valor equivalente a 36% do seu salário, sendo a valorização particularmente elevada entre as mulheres e os trabalhadores mais velhos.

Os resultados não foram, contudo, uniformes. Uma minoria próxima de 10% encontrou dificuldades significativas de adaptação, sobretudo em funções de contacto direto com o público, trabalho por turnos, equipas reduzidas ou funções excessivamente dependentes de uma única pessoa. A qualidade da liderança, o envolvimento dos trabalhadores nas decisões, a possibilidade de substituição, a autonomia e a preparação organizacional surgem como fatores críticos para o sucesso.

Concluímos que ainda é prematuro propor a generalização imediata da semana de quatro dias a toda a Administração Pública Regional. A evidência obtida justifica, porém, a continuação da experimentação através de uma implementação progressiva, voluntária, diferenciada e rigorosamente avaliada.

Recomenda-se o prolongamento da experiência num futuro próximo nas entidades com avaliações mais positivas, o alargamento controlado a novos organismos, o reforço da coordenação interorganizacional e a integração da redução do tempo de trabalho numa estratégia mais ampla de modernização administrativa. Uma eventual generalização deverá ser precedida por uma análise detalhada das necessidades de recursos humanos, das possibilidades de mobilidade interna, dos investimentos tecnológicos e das implicações financeiras, com particular atenção aos serviços de atendimento, às equipas em situação de maior pressão e às funções que exigem cobertura permanente.

Em síntese, o projeto demonstra que uma redução moderada do tempo de trabalho é compatível com a manutenção ou melhoria da produtividade e dos serviços públicos, produzindo simultaneamente benefícios expressivos para o bem-estar e a conciliação. Demonstra também que o sucesso depende menos da simples alteração do horário do que da capacidade das organizações para reorganizar processos, mobilizar os trabalhadores, modernizar os instrumentos de trabalho e adaptar o modelo às características de cada serviço.

ÍNDICE

INFOGRÁFICOS **3**
SUMÁRIO EXECUTIVO **9**
ÍNDICE **13**
INTRODUÇÃO **15**
Experiências internacionais da semana de quatro dias no setor público 15
Flexibilização laboral na Administração Pública Regional dos Açores 18
PARTE I: CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO-PILOTO DA SEMANA DE QUATRO DIAS **20**
1.1. Contexto estratégico e enquadramento institucional 20
1.2. Princípios orientadores do projeto-piloto 21
1.3. Cronologia do desenvolvimento e implementação do projeto-piloto 23
1.4. Conteúdos da formação 27
1.5. Contextualização da contribuição do Guião de Implementação 37
PARTE II: GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA SEMANA DE QUATRO DIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA **38**
2.1. Projeto-Piloto – aspetos gerais 38
2.2. Gestão de Recursos Humanos: aspetos jurídicos 39
2.3 Glossário 49
2.4. Enquadramento legal do projeto-piloto 50
2.5. Nota final 50
PARTE III: CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES PARTICIPANTES **51**
PARTE IV: DESIGN METODOLÓGICO DO ESTUDO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA **56**
4.1. Design Metodológico 56
4.2. Amostra de trabalhadores: dados quantitativos 57
4.3. Dados administrativos 58
PARTE V: IMPACTO NOS TRABALHADORES **61**
5.1. Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto 61
5.2. Visão dos trabalhadores sobre o piloto e as mudanças no trabalho 73
5.3. Efeitos na saúde mental e física, satisfação com a vida e conciliação trabalho-vida 85
5.4. O que significam estes números? 92
5.5. Uso do tempo 99
5.6. Valor da semana de quatro dias 104
5.7. Os trabalhadores e a produtividade 112
PARTE VI: ANÁLISE QUALITATIVA: SÍNTESE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS TRABALHADORES **120**
6.1. Enquadramento e abordagem analítica 120
6.2. Uma avaliação global amplamente favorável, mas não uniforme 120
6.3. A redução horária funcionou como catalisador de reorganização 121
6.4. Desempenho percebido: manutenção dos resultados com maior foco 122
6.5. Bem-estar e conciliação: o benefício central foi o controlo sobre o tempo 123
6.6. Limites, custos de adaptação e riscos de transferência da carga 123
6.7. Comunicação, legitimidade e condições para continuidade 124
6.8. Síntese interpretativa 125
PARTE VII: IMPACTO NAS DIFERENTES ENTIDADES **126**
7.1. Produtividade no setor público 126

7.2. Avaliação integrada da produtividade e prestação de serviços públicos 127
7.3. Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão (RIAC) 133
7.4. Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento (DRCID) 141
7.5. Direção Regional das Comunidades (DRCOM) 146
7.6. Direção Regional das Pescas (DRP) 150
7.7. Direção Regional do Desporto (DRD) 154
7.8. Direção Regional do Desenvolvimento Rural (DRDR) 158
7.9. Divisão Administrativa e Financeira da Secretaria Regional da Cultura (DAF) 164
7.10. Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico (FRACDE) 168
7.11. Gabinete de Apoio Central da Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social (GACSRSSS) 172
7.12. Inspeção Administrativa Regional (IAR) 176
7.13. Inspeção Regional do Ambiente (IRA) 180
7.14. Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos (IRP) 187
7.15. Laboratório Regional de Engenharia Civil (LREC) 193
7.16. Direção de Serviços Técnico-Administrativos da Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades (SRAPC-DSTA) 201
PARTE VIII: PERSPETIVAS DAS LIDERANÇAS **204**
8.1. Análise das entrevistas às lideranças 204
8.2. Motivações para a adesão: bem-estar, inovação e modernização administrativa 204
8.3. Liderança, participação e preparação da implementação 205
8.4. Adaptação do modelo às características dos serviços 205
8.6. Reorganização dos processos e aprendizagem organizacional 207
8.6. Produtividade e continuidade dos serviços 207
8.7. Bem-estar, motivação e compromisso 208
8.8. Custos e tensões da implementação 209
8.9. Avaliação da coordenação do projeto 209
8.10. Opinião pública e legitimidade social 210
8.11. Viabilidade e condições para a continuidade 210
8.12. Avaliação integrada 211
PARTE IX: AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROJETO **212**
O que podemos concluir deste piloto? 212
Futuro: 1ª fase: continuação da experimentação 214
Futuro: 2ª fase: eventual adoção em larga escala 216
Considerações finais 219
A EQUIPA **220**
Equipa de coordenação 220
Equipa da DROPEP 221
Equipa da Universidade dos Açores 223
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **224**
ANEXO I: PORTARIA Nº 61/2025 ..... **226**

INTRODUÇÃO

Experiências internacionais da semana de quatro dias no setor público

As administrações públicas enfrentam atualmente desafios sem precedentes para assegurar serviços públicos de elevada qualidade, respondendo simultaneamente às transformações demográficas, tecnológicas e do mercado de trabalho, num cenário de crescente pressão orçamental. O envelhecimento da população, a escassez de talento, a evolução das expectativas dos trabalhadores e a crescente digitalização estão a alterar profundamente a forma como as organizações públicas atraem, desenvolvem e retêm os seus recursos humanos. Neste contexto, governos de vários países têm vindo a explorar modelos inovadores de organização do trabalho capazes de reforçar simultaneamente a eficiência organizacional, o bem-estar dos trabalhadores e a atratividade do emprego público.

Ao longo da última década, a **semana de quatro dias evoluiu de uma inovação organizacional de nicho para um tema de crescente interesse nas agendas internacionais de política pública.** Embora os primeiros estudos se tenham centrado na discussão teórica da redução do tempo de trabalho (Gomes, 2021), a rápida expansão de projetos-piloto em diferentes países permitiu gerar uma base de evidência cada vez mais robusta sobre as suas implicações organizacionais, económicas e sociais.

Até ao momento, contudo, **a maioria das iniciativas relacionadas com a semana de quatro dias foi desenvolvida no setor privado**. Foram realizados projetos-piloto de grande dimensão em países como o Reino Unido, Portugal, Alemanha, Espanha, Brasil, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Estados Unidos, envolvendo organizações dos setores dos serviços profissionais, tecnologia, indústria transformadora, serviços financeiros, comércio e organizações sem fins lucrativos. De um modo geral, **estes projetos seguiram o princípio 100–80–100** (**100% da remuneração, 80% do tempo de trabalho e o compromisso de manter 100% da produtividade**) tendo reportado de forma consistente melhorias ao nível do bem-estar dos trabalhadores, do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, do recrutamento e da retenção de talento, a par da manutenção ou melhoria do desempenho organizacional (Fan et al., 2025). Em consequência destes resultados, um número crescente de organizações optou por tornar permanente a redução do horário de trabalho após a conclusão bem-sucedida dos respetivos projetos-piloto (4 Day Week Global, 2026).

Apesar desta crescente evidência internacional, **a aplicação da semana de quatro dias no setor público constitui um desafio substancialmente distinto**. As organizações públicas operam num enquadramento jurídico, financeiro e institucional profundamente diferente daquele em que atuam as empresas privadas. Em vez de prosseguirem objetivos de maximização do lucro, as administrações públicas têm a responsabilidade de garantir a continuidade dos serviços públicos essenciais, assegurar o acesso equitativo aos serviços, cumprir obrigações legais e desenvolver a sua atividade com menor autonomia, dentro de limites orçamentais cada vez mais apertados. A redução do horário de trabalho em contexto

governamental exige um redesenho organizacional significativamente mais complexo, um planeamento rigoroso dos recursos humanos e uma monitorização contínua da prestação dos serviços públicos.

Por este motivo, **apenas um número reduzido de governos implementou projetos-piloto estruturados da semana de quatro dias no setor público**. Entre os exemplos pioneiros e mais influentes destacam-se os ensaios realizados na Islândia, entre 2015 e 2019, envolvendo aproximadamente 2500 trabalhadores do setor público, pertencentes quer à administração central quer às administrações municipais. Neste projeto, os trabalhadores reduziram o seu horário para 35–36 horas semanais, sem perda de remuneração, mantendo simultaneamente a prestação dos serviços públicos. As avaliações independentes concluíram que, na maioria dos casos, a produtividade e a qualidade dos serviços foram mantidas ou melhoradas, verificando-se simultaneamente melhorias significativas no bem-estar, no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e na saúde percebida dos trabalhadores. A experiência islandesa tornou-se, desde então, uma das principais referências internacionais em matéria de redução do tempo de trabalho na administração pública (Haraldsson, 2024).

No Reino Unido, o South Cambridgeshire District Council tornou-se, em 2023, a primeira autoridade local a implementar um projeto-piloto de grande dimensão, motivado sobretudo pelas dificuldades crescentes de recrutamento e retenção de trabalhadores. As avaliações independentes demonstraram que a maioria dos serviços monitorizados manteve ou melhorou o seu desempenho, registando-se simultaneamente um aumento expressivo das candidaturas a emprego, melhorias na retenção de trabalhadores e poupanças financeiras mensuráveis. Após cerca de dois anos de avaliação, o município decidiu, em 2025, adotar formalmente a semana de quatro dias como regime permanente de organização do trabalho, constituindo um marco relevante na modernização da administração pública (Pink et al., 2024).

Também a Escócia tem vindo a explorar a aplicação da redução do tempo de trabalho em organizações públicas. Em vez de implementar uma reforma transversal, o Governo Escocês optou por apoiar projetos-piloto em organismos públicos selecionados e, simultaneamente, financiar investigação independente sobre os respetivos modelos de implementação e impactos organizacionais. Esta abordagem reflete uma tendência crescente de utilização de projetos experimentais como instrumento de apoio à formulação de futuras políticas públicas (Stronge et al., 2025).

Fora da Europa, no Japão, o debate em torno de semanas de trabalho mais curtas tem-se intensificado, como resposta à necessidade de promover um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, reduzir jornadas de trabalho excessivas e responder aos desafios demográficos, tendo diversas entidades públicas introduzido modelos flexíveis de semana de quatro dias para funcionários públicos (Fore, 2026). De forma semelhante, nos Emirados Árabes Unidos**,** foram desenvolvidas iniciativas no setor público que incluem a redução sazonal do horário de trabalho durante os meses de verão e, em algumas jurisdições, como Sharjah, a adoção de uma semana de quatro dias para trabalhadores da administração pública como parte de uma estratégia mais ampla de modernização do setor (Milner, 2026).



Figura I.1 – Contexto internacional de estudos piloto da semana de quatro dias no setor público

Flexibilização laboral na Administração Pública Regional dos Açores

Foi neste enquadramento internacional e estratégico que o **Governo Regional dos Açores lançou o Projeto-Piloto de Flexibilização Laboral na Administração Pública Regional dos Açores: Semana de Quatro Dias**, posicionando a Região Autónoma dos Açores entre as primeiras administrações públicas da Europa a testar, de forma rigorosa e baseada em evidência científica, um modelo de redução do tempo de trabalho. Ao contrário das experiências anteriores, centradas sobretudo em administrações locais ou em organismos públicos individuais, o projeto dos Açores integrou um conjunto diversificado de entidades da Administração Pública Regional sob um enquadramento comum de governação, sustentado por um instrumento jurídico próprio, um modelo de implementação partilhado e uma avaliação científica independente.

A iniciativa dos Açores distingue-se não apenas pela dimensão e diversidade das organizações participantes, mas também pelo rigor metodológico da sua avaliação. O projeto combinou um desenho quasi-experimental com questionários quantitativos, entrevistas qualitativas, dados administrativos e indicadores objetivos de desempenho organizacional, permitindo avaliar simultaneamente os impactos sobre os trabalhadores, as perspetivas das lideranças e o desempenho das organizações. Este modelo de avaliação multidimensional representa um contributo relevante para o aprofundamento da evidência científica disponível sobre a redução do tempo de trabalho na administração pública.

O projeto baseia-se no pressuposto que **a implementação da semana de quatro dias na administração pública, para ser viável e sustentável, exige mais do que uma simples redução do número de horas trabalhadas.** O sucesso depende da reorganização dos processos de trabalho, do envolvimento ativo dos trabalhadores, da preparação das lideranças, da adaptação dos procedimentos administrativos e legais e do desenvolvimento de novos modelos de gestão orientados para resultados, em vez do número de horas de presença no local de trabalho. Estes desafios revelam-se mais complexos no setor público do que na maioria das organizações privadas, em virtude da responsabilidade permanente dos governos em assegurar a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais, e de uma estrutura organizacional tipicamente mais rígida e menos autónoma.

Neste sentido, este **projeto-piloto deve ser entendido não apenas como uma avaliação dos efeitos da redução do tempo de trabalho, mas igualmente como uma experiência de inovação organizacional no setor público**. O modelo de implementação desenvolvido ao longo do projeto, incluindo a sua estrutura de governação, o processo de avaliação da preparação organizacional, o envolvimento dos diferentes *stakeholders*, a formação das lideranças e equipas internas, a participação voluntária dos trabalhadores e o sistema de monitorização da implementação, constitui um contributo relevante para o conhecimento internacional sobre a forma como os governos podem conceber, implementar e avaliar reformas na organização do tempo de trabalho.

O projeto reduziu o período normal de trabalho de 35 para 32 horas semanais, sem redução salarial para os trabalhadores e assegurando, em simultâneo, a continuidade e a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. As entidades participantes foram incentivadas a repensar os seus processos de trabalho, reforçar a utilização de ferramentas digitais e inteligência artificial, melhorar a eficiência operacional e consolidar práticas de gestão orientadas para resultados. **A adesão ao projeto foi integralmente voluntária,** tanto para as organizações como para os trabalhadores, permitindo adaptar a implementação às especificidades funcionais e operacionais de cada entidade.

A implementação do projeto foi sustentada por um processo estruturado de preparação, que incluiu a auscultação das organizações sindicais, o envolvimento das lideranças, a formação das equipas participantes, a preparação organizacional e o desenvolvimento de um modelo de monitorização e avaliação assente em evidência científica. Esta abordagem reconheceu que a sustentabilidade da redução do tempo de trabalho depende não apenas da diminuição do número de horas trabalhadas, mas também da capacidade das organizações para inovar, aprender e adaptar os seus modelos de gestão.

O presente relatório apresenta os resultados da avaliação deste projeto-piloto, descrevendo todo o processo e analisando os seus efeitos ao nível do bem-estar dos trabalhadores, da conciliação entre a vida profissional e pessoal, da produtividade, do desempenho organizacional e das práticas de liderança. Os autores, Rita Fontinha e Pedro Gomes, foram também coordenadores do projeto-piloto da semana de quatro dias desenvolvido a nível nacional, cuja implementação no setor privado teve início em junho de 2023 (Fontinha e Gomes, 2024). Esta experiência permite enquadrar os resultados obtidos na Administração Pública Regional dos Açores numa perspetiva comparativa mais abrangente.

Este relatório confere ainda particular atenção à descrição dos efeitos nas várias métricas de produtividade de cada organismo participante, bem como à utilização da tecnologia no contexto laboral, especialmente da inteligência artificial (IA), procurando compreender o seu papel na organização do trabalho e na experiência dos trabalhadores. Para além da avaliação dos resultados obtidos, ao detalhar todo o processo de implementação, o relatório pretende contribuir para a produção de conhecimento capaz de apoiar futuras políticas públicas de inovação organizacional e de organização do tempo de trabalho, tanto em Portugal como em outros países.

PARTE I: CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO-PILOTO DA SEMANA DE QUATRO DIAS

1.1. Contexto estratégico e enquadramento institucional

Na Região Autónoma dos Açores, a reflexão sobre os crescentes desafios na gestão de recursos humanos no sector público ganhou particular relevância na sequência das mudanças organizacionais verificadas durante a pandemia de COVID-19, período em que a adoção do teletrabalho demonstrou a viabilidade de modelos de trabalho mais flexíveis em diversas áreas da Administração Pública. Esta experiência contribuiu para uma maior abertura da cultura organizacional à experimentação de novas formas de organização do trabalho, conciliando simultaneamente as necessidades dos trabalhadores com a continuidade e qualidade dos serviços públicos.

Neste contexto, **o Governo Regional dos Açores assumiu, no âmbito do seu programa governativo, o compromisso de promover um projeto-piloto destinado a testar novas formas de organização do trabalho**, nomeadamente através da implementação experimental da semana de quatro dias na Administração Pública Regional. Esta iniciativa procurou responder simultaneamente a objetivos de modernização administrativa, melhoria da conciliação entre a vida profissional e pessoal, reforço da atratividade da função pública e promoção da inovação organizacional, sem comprometer a produtividade nem a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

O enquadramento legal do Projeto-Piloto de Flexibilização Laboral na Administração Pública Regional dos Açores foi estabelecido pela **Portaria n.º 61/2025, de 17 de junho**, que aprovou a implementação experimental da semana de quatro dias na Administração Pública Regional dos Açores, definindo os respetivos objetivos, princípios orientadores, modelo de implementação e enquadramento institucional. Nos termos da Portaria, a **Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público (DROPEP) assumiu a responsabilidade pela coordenação operacional**, implementação e acompanhamento do projeto, assegurando a articulação entre as entidades participantes e promovendo as condições necessárias ao desenvolvimento da iniciativa.

A coordenação científica e a avaliação independente do projeto foram asseguradas pela University of Reading (Henley Business School), representada pela Professora Doutora Rita Fontinha, responsável pelo desenho metodológico da avaliação, acompanhamento científico da implementação, análise dos resultados e elaboração do presente relatório.

A Portaria previu igualmente a colaboração de outras instituições académicas, designadamente a Birkbeck, University of London, representada pelo **Professor Doutor Pedro Gomes**, e a Universidade dos Açores, representada pelo **Professor Doutor Gualter Câmara** e

pelo **Professor Doutor Rolando Lalanda Gonçalves,** contando ainda com a participação da **mestranda Daniela Simões,** que colaborou nas atividades de apoio ao projeto.

Ao nível da DROPEP, a implementação do projeto contou com o envolvimento de uma equipa multidisciplinar responsável pelo acompanhamento técnico e administrativo das entidades participantes, assegurando a coordenação operacional do projeto ao longo de todas as suas fases. Esta equipa integrou:

- **Dr. Délio Borges**, Diretor Regional da DROPEP, responsável pela supervisão e coordenação institucional;
- **Dra. Paula Santos**, Diretora de Serviços da Direção de Serviços Jurídicos e Emprego Público, e **Dra. Ifigénia Mendonça**, Chefe da Divisão de Emprego Público e Negociação Coletiva, juristas responsáveis pela vertente legal;
- **Dra. Cristina Costa, Dr. Fernando Silva, Dra. Lucília Fagundes e Dr. Ramiro Silva**, juristas com funções de apoio na implementação do projeto-piloto;
- **Dr. Filipe Fagundes e Dr. Samuel Valente**, responsáveis pelo sistema de Recursos Humanos (SIGRHARA) e pela recolha de dados administrativos.

A estreita colaboração entre a Administração Pública Regional dos Açores e as instituições académicas envolvidas permitiu conjugar a implementação operacional do projeto com uma avaliação científica independente, garantindo que todo o processo decorresse de acordo com elevados padrões de rigor metodológico e transparência.

De acordo com a Portaria, os principais objetivos do projeto consistiram em avaliar novas formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho na Administração Pública Regional, analisar o impacto da redução do horário de trabalho na qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias e avaliar os seus efeitos sobre a produtividade, a qualidade dos serviços públicos e o absentismo. **O projeto foi concebido como um horizonte temporal pré-determinado. É uma iniciativa de experimentação e produção de evidência científica destinada a apoiar futuras decisões de política pública** relativas à modernização da administração pública e à organização do tempo de trabalho.

1.2. Princípios orientadores do projeto-piloto

A **Portaria n.º 61/2025, de 17 de junho**, **constitui o enquadramento jurídico do presente projeto-piloto** e encontra-se reproduzida na íntegra no Anexo I deste relatório, estabeleceu um conjunto de princípios orientadores destinados a assegurar que a implementação da semana de quatro dias decorresse de forma consistente, equilibrada e compatível com a missão de serviço público da Administração Regional.

Estes princípios, sintetizados na Figura 1.1, constituíram o referencial estratégico para todas as fases do projeto, desde a preparação e seleção das entidades participantes, a orientação das dirigentes e trabalhadores, até à implementação, monitorização e avaliação dos seus resultados. O seu objetivo foi garantir que a experimentação de um novo modelo de



Figura 1.1 – Princípios orientadores do projeto-piloto

organização do tempo de trabalho fosse acompanhada pela manutenção da qualidade dos serviços públicos, pela promoção da eficiência organizacional e pela produção de evidência científica rigorosa que pudesse apoiar futuras decisões de política pública.

O primeiro princípio consistiu na **manutenção do salário dos trabalhadores**, assegurando que a redução do tempo de trabalho não implicaria qualquer perda salarial. Este princípio refletiu o entendimento de que a melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal deveria resultar da reorganização do trabalho e do aumento da eficiência organizacional, e não da redução da remuneração.

O segundo princípio assentou na **redução do período normal de trabalho das 35 para 32 horas semanais**, permitindo que a prestação de trabalho fosse reorganizada, sempre que operacionalmente possível, através de uma semana de quatro dias ou de quatro dias e meio. Esta alteração constituiu o elemento central da experiência piloto e representou a principal inovação organizacional introduzida pelo projeto. A **participação voluntária das entidades e dos trabalhadores** constituiu um outro princípio fundamental. A adesão voluntária permitiu garantir o compromisso das organizações participantes e promover uma implementação adaptada às características e necessidades específicas de cada serviço, favorecendo uma cultura de corresponsabilização e envolvimento dos diferentes intervenientes.

O projeto foi concebido como uma **iniciativa de natureza experimental**, com duração limitada. Esta abordagem permitiu testar novas formas de organização do trabalho num contexto real, produzindo evidência empírica antes de qualquer eventual decisão sobre o seu alargamento ou generalização. A implementação assentou numa lógica de **monitorização e avaliação baseada em evidência científica**, permitindo acompanhar os seus efeitos sobre os trabalhadores, as organizações e a prestação dos serviços públicos. Esta componente foi essencial para garantir que as conclusões do projeto fossem sustentadas por dados quantitativos e qualitativos robustos, produzidos através de uma metodologia de avaliação independente.

O princípio final consistiu na **salvaguarda do interesse público**, assegurando que a implementação da semana de quatro dias não comprometesse a continuidade, a qualidade nem a acessibilidade dos serviços prestados aos cidadãos. Todas as soluções organizacionais adotadas pelas entidades participantes tiveram, por isso, de respeitar integralmente a missão de serviço público da Administração Regional. Por isso, embora não constitua um princípio autónomo explicitamente identificado na Portaria, a **reorganização do trabalho** assumiu um papel transversal em todo o processo de implementação. A redução do horário de trabalho pressupôs a revisão de processos, a eliminação de tarefas sem valor acrescentado, a racionalização de reuniões, a utilização de ferramentas digitais e a adoção de práticas de gestão orientadas para resultados, e **não implicou contração adicional de trabalhadores para compensar a redução das horas**. Neste sentido, o projeto procurou demonstrar que a redução do tempo de trabalho só é sustentável quando acompanhada por uma transformação organizacional que permita aumentar consideravelmente a eficiência e criar maior valor para trabalhadores, organizações e cidadãos.

1.3. Cronologia do desenvolvimento e implementação do projeto-piloto

O Projeto-Piloto de Flexibilização Laboral na Administração Pública Regional dos Açores resultou de um processo de preparação e desenvolvimento que se estendeu por mais de um ano, envolvendo a colaboração entre o Governo Regional dos Açores e instituições académicas. Muito antes do início da implementação, foi desenvolvido um trabalho aprofundado de planeamento estratégico, estudo preliminar, e preparação organizacional, assegurando que a iniciativa assentasse numa base científica sólida e numa governação colaborativa.

O primeiro contacto entre a DROPEP e a equipa científica coordenada pela Professora Doutora Rita Fontinha, ocorreu em 12 de novembro de 2024. A partir desse momento iniciou-se um processo intensivo de conceção do projeto, durante o qual foram definidos os objetivos, princípios estratégicos, o enquadramento metodológico e a estrutura de governação da iniciativa.

Entre novembro de 2024 e maio de 2025, foi constituída a equipa científica responsável pela avaliação do projeto, estabelecendo-se igualmente as parcerias académicas com a

Birkbeck, University of London e com a Universidade dos Açores. Paralelamente, desenvolvemos o modelo de investigação que viria a acompanhar toda a implementação do projeto, incluindo a definição da estratégia de recolha de dados quantitativos e qualitativos, a construção dos instrumentos de avaliação e a identificação de um grupo de controlo constituído por trabalhadores da Administração Pública Regional que permaneceriam no regime normal de trabalho, permitindo uma avaliação *quasi*-experimental dos impactos da intervenção.

Neste período foram definidos os critérios de auto-seleção e validação da adequabilidade das entidades participantes, os mecanismos de monitorização da produtividade e os procedimentos de reporte que permitiriam acompanhar a evolução do projeto ao longo do período experimental. Um dos princípios fundamentais estabelecidos desde o início consistiu em assegurar que a redução do horário de trabalho não comprometesse, em qualquer circunstância, a continuidade, a qualidade e a acessibilidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Em simultâneo, foram desenvolvidos contactos com diferentes atores da sociedade civil, designadamente organizações sindicais, permitindo recolher contributos e promover uma abordagem participativa na preparação da iniciativa.

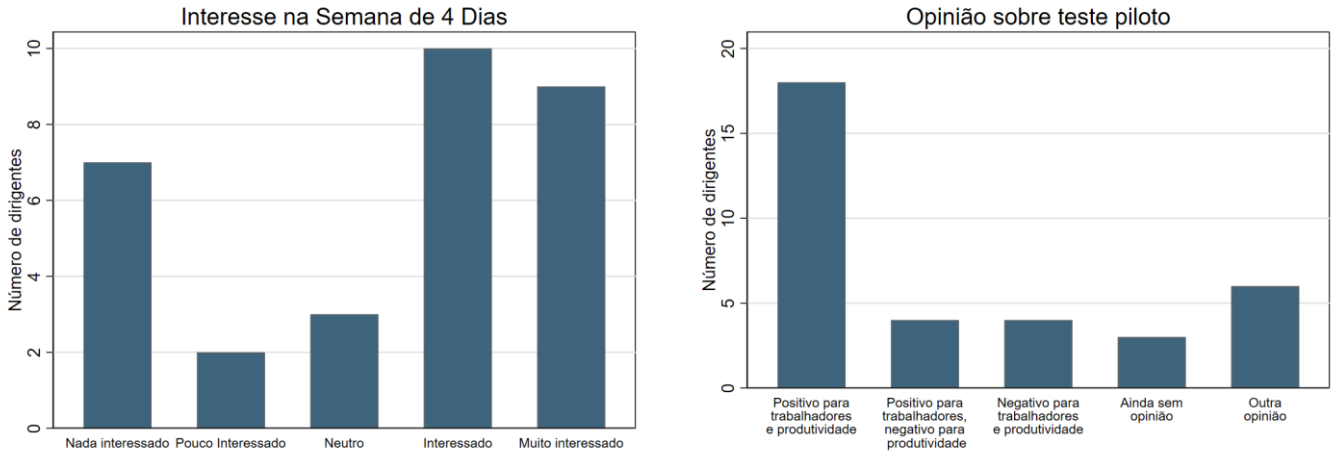
A fase pública do projeto iniciou-se em 5 de junho de 2025, data em que foi divulgada a primeira notícia oficial sobre o lançamento do projeto-piloto, assinalando o compromisso do Governo Regional em testar um novo modelo de organização do tempo de trabalho baseado em evidência científica.

No mesmo dia realizou-se uma reunião institucional com as estruturas sindicais representantes dos trabalhadores da Administração Pública Regional. Participaram nesta sessão o Presidente e Coordenador da Secção Regional dos Açores do Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública e de Entidades com Fins Públicos, o Coordenador Regional do Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Sul e Regiões Autónomas e o Coordenador do Secretariado Regional do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado. Durante esta reunião foram apresentados os princípios orientadores, os objetivos e o modelo de implementação do projeto, tendo sido registada uma receção globalmente positiva relativamente à iniciativa e aos seus objetivos.

No dia 6 de junho de 2025, **o projeto foi apresentado a todos os dirigentes da Administração Pública Regional dos Açores** numa sessão de trabalho destinada a explicar os objetivos da iniciativa, o processo de implementação, os critérios de participação e a metodologia de avaliação. Após esta reunião, foi enviado um questionário via email a todas as entidades da Administração Pública Regional, solicitando informação sobre o interesse em participar no projeto, a capacidade operacional para implementar um regime de trabalho de 32 horas semanais durante seis meses e as condições organizacionais existentes para assegurar a continuidade dos serviços públicos.

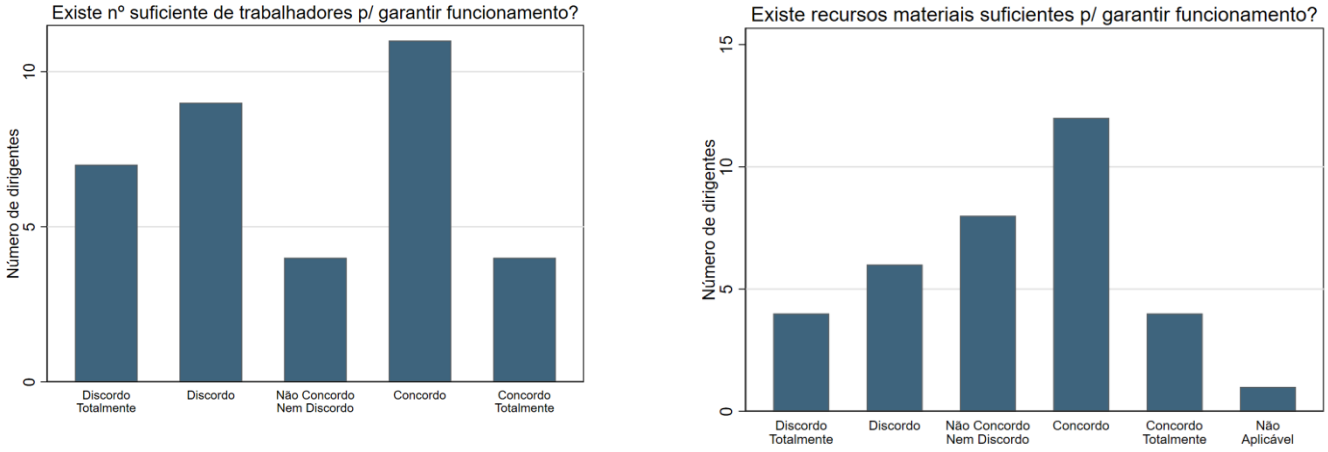
As 31 respostas obtidas permitiram dar início ao processo de avaliação das manifestações de interesse e à seleção das entidades participantes (Figura 1.2). Inicialmente, o projeto foi concebido para envolver entre 300 e 500 trabalhadores, um número considerado

Figura 1.2 – Visão inicial dos dirigentes sobre a semana de quatro dias e o projeto-piloto



Nota: Dados dos 31 dirigentes que responderam ao inquérito inicial depois da reunião de apresentação.

Figura 1.3 – Opinião dos dirigentes sobre as condições para participar no projeto-piloto



Nota: Dados dos 31 dirigentes que responderam ao inquérito inicial depois da reunião de apresentação.

adequado para assegurar uma implementação faseada e uma avaliação científica robusta. O número de entidades que manifestou interesse em participar revelou-se compatível com esta dimensão prevista. Consequentemente, **todas as entidades dos dirigentes que manifestaram interesse ou muito interesse no projeto, que consideravam o teste positivo para os trabalhadores e para a produtividade, e que consideravam reunir as condições materiais e estruturais para a participação foram integradas no projeto-piloto**, não tendo sido necessário proceder a qualquer processo de exclusão.

Concluída esta fase, o projeto entrou numa nova etapa de preparação organizacional. **Durante o mês de setembro de 2025, realizaram-se reuniões individuais com os dirigentes de todas as entidades participantes.** Estas sessões tiveram como principal objetivo esclarecer questões relacionadas com a implementação da semana de quatro dias em cada organização, discutir os desafios específicos de cada serviço e apoiar os dirigentes na adaptação do modelo às respetivas realidades organizacionais.

Estas reuniões permitiram ainda validar os modelos de organização do tempo de trabalho propostos por cada entidade, identificar potenciais constrangimentos operacionais e

assegurar que a implementação decorreria em conformidade com os princípios definidos na Portaria n.º 61/2025, nomeadamente no que respeita à manutenção da qualidade dos serviços públicos e à continuidade da resposta aos cidadãos.

Após a conclusão das reuniões com os dirigentes e a manifestação provisória de participação das entidades, iniciou-se **a fase de capacitação das equipas de implementação**. Cada dirigente identificou um conjunto de colaboradores que assumiriam um papel de facilitadores internos do projeto, funcionando como interlocutores entre a equipa de coordenação e as respetivas organizações e assegurando o acompanhamento operacional da implementação em cada entidade.

Entre **20 de outubro e 24 de novembro de 2025**, **estas equipas participaram num programa estruturado de formação, composto por seis sessões** realizadas em formato online. As sessões proporcionaram um acompanhamento progressivo da preparação das entidades para o início do projeto-piloto e foram gravadas para potencial uso futuro. O programa de formação incidiu sobre os princípios orientadores da semana de quatro dias, os objetivos do projeto-piloto, a reorganização dos processos de trabalho, a monitorização da produtividade, os procedimentos de recolha de dados quantitativos e qualitativos e os mecanismos de acompanhamento da implementação. Para além da componente técnica, estas sessões procuraram desenvolver competências de gestão da mudança, apoiar os dirigentes e as equipas internas na adaptação dos seus modelos organizacionais e promover a partilha de experiências e soluções entre as diferentes entidades participantes.

A constituição destas equipas de implementação revelou-se um elemento determinante para o sucesso do projeto. A existência de interlocutores dedicados em cada organização permitiu assegurar uma comunicação contínua entre a equipa de coordenação e as entidades participantes, acompanhar a evolução da implementação em tempo real, esclarecer dúvidas operacionais e responder de forma célere aos desafios identificados ao longo de todo o período experimental.

Concluído o programa de formação, foi disponibilizado o **formulário oficial de confirmação da participação institucional**, através do qual os dirigentes formalizaram a adesão definitiva das respetivas entidades ao projeto-piloto. Apenas duas organizações consideraram não ter condições para participar depois deste processo.

Após esta confirmação institucional, iniciou-se o processo de identificação individual dos trabalhadores elegíveis para integrar a experiência piloto. Cada entidade procedeu à indicação dos colaboradores cujas funções permitiam a implementação do novo regime de trabalho de 32 horas semanais. A todos os trabalhadores elegíveis foi posteriormente enviado, por correio eletrónico, um **formulário de adesão voluntária**, através do qual cada colaborador pôde manifestar livremente a sua decisão de participar no projeto-piloto. Esta etapa constituiu um elemento central do modelo de implementação, uma vez que a participação dos trabalhadores foi integralmente voluntária.

O processo de adesão revelou um elevado nível de aceitação por parte dos trabalhadores. Dos colaboradores elegíveis, **398 aceitaram voluntariamente participar no**

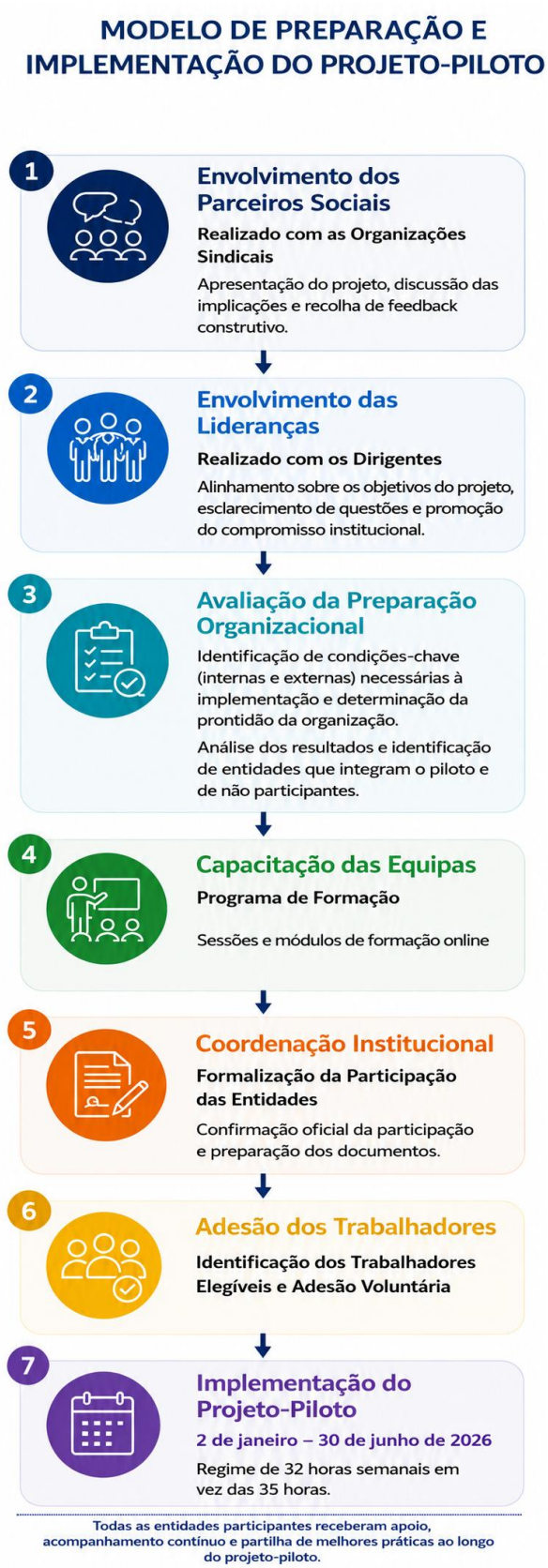


Figura 1.4 - Cronologia do desenvolvimento e implementação do projeto-piloto.

projeto-piloto, enquanto **41 trabalhadores optaram por não aderir,** 30 dos quais já tinha uma redução horária no âmbito da jornada contínua.

A recolha dos formulários de adesão decorreu ao longo de dezembro de 2025**,** permitindo concluir todos os procedimentos administrativos e organizacionais necessários antes do início da implementação. **A redução efetiva do horário de trabalho entrou em vigor no dia 2 de janeiro de 2026, prolongando-se até 30 de junho de 2026**. Durante esse período foram conduzidas quatro sessões coletivas de resolução de problemas, onde as várias entidades partilharam como estava a decorrer a experiência. Em julho de 2026, todas as entidades voltaram ao formato anterior, como previamente estipulado.

1.4. Conteúdos da formação

As seis sessões de formação foram essenciais para sensibilizar as equipas responsáveis de cada organismo para os princípios do piloto, bem como para explicar todo o roteiro de implementação e as tarefas necessárias ao longo dos três meses de preparação (Figura 1.5). Em três dessas sessões, convidámos dirigentes ou membros de equipas de implementação de organizações do setor privado ou do setor social relevantes para o contexto do setor público, que tinham implementado a semana de quatro dias entre 2022 e 2023. A descrição de cada sessão encontra-se nas caixas seguintes.

Nas primeiras sessões, as principais preocupações manifestadas estavam sobretudo relacionadas com os detalhes da implementação: como funcionaria nas férias, nas semanas com feriados, e para trabalhadores em regime de jornada contínua, em licença de

amamentação ou em regime de trabalhador-estudante? O que aconteceria ao subsídio de refeição?

Estas perguntas são naturais, mas não são o elemento essencial da transformação. Como a experiência no setor privado mostra, existem várias opções possíveis para as políticas de recursos humanos. Neste caso decidiu-se que estas respostas fossem iguais para todos os departamentos e decididas centralmente. Houve um trabalho considerável por parte dos juristas da DROPEP para estipular estas decisões.

Em termos jurídicos, a questão principal era saber se estávamos perante uma "redução do período normal de trabalho" ou uma "dispensa de horas". Partindo da premissa de que se estava a testar uma nova organização do trabalho que poderia eventualmente servir de modelo para uma mudança mais permanente, optou-se pelo princípio da "redução do período normal de trabalho", o que determinou todas as decisões ao nível de recursos humanos. Estas decisões foram explicitadas no Guião de Implementação fornecido a todas as equipas (ver Parte III).

Embora as equipas se preocupassem com estas decisões, procurámos sempre recentrar a atenção nos aspetos essenciais. O sucesso ou insucesso da semana de quatro dias depende sobretudo do trabalho interno de mudança organizacional, em particular, da escolha do formato, da definição de métricas de produtividade para medir objetivamente os efeitos, da comunicação com os trabalhadores e da mudança de processos. Foi um trabalho contínuo garantir que esta mensagem chegasse às equipas.

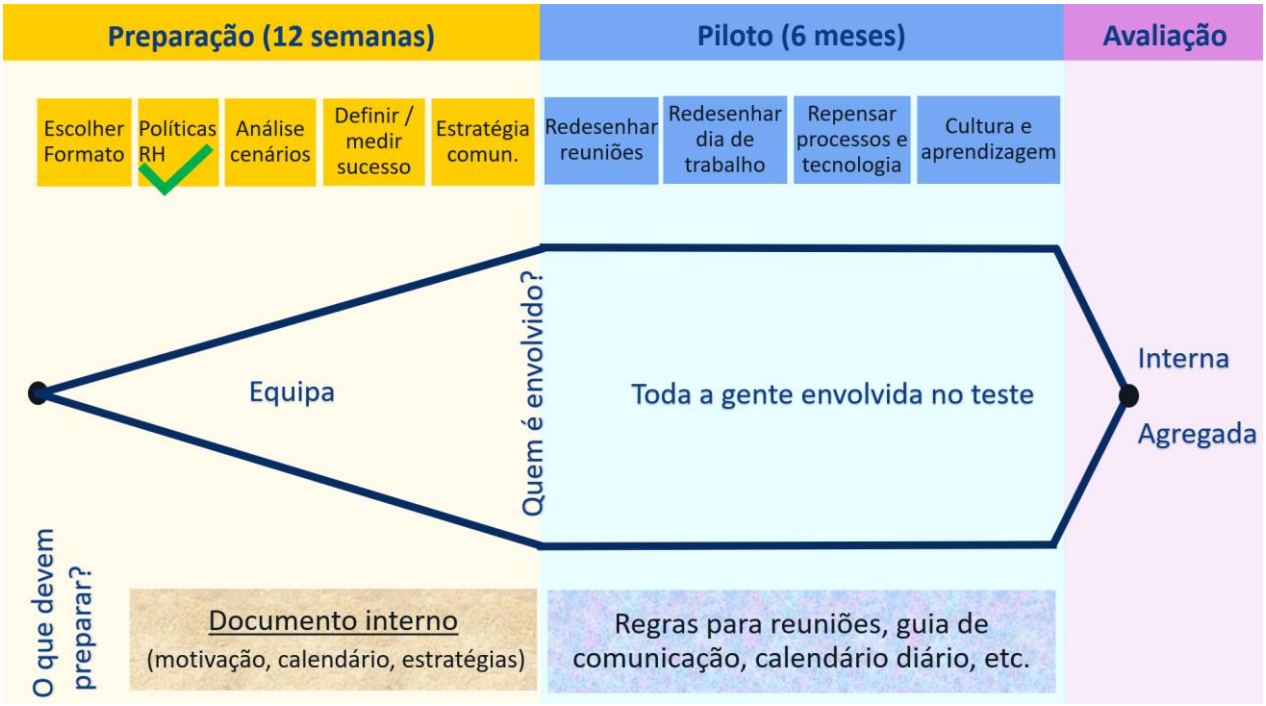


Figura 1.5 – Roteiro para a implementação da semana de quatro dias

Sessão 1, 20 de outubro de 2025

Objetivo do projeto

Testar a redução do horário semanal de 35 para 32 horas, sem perda salarial, promovendo uma reorganização do trabalho e avaliando o impacto na produtividade, qualidade dos serviços e bem-estar dos trabalhadores.

Enquadramento

- Projeto coordenado por Rita Fontinha e Pedro Gomes, com apoio da DROPEP.
- Baseia-se em experiências anteriores com empresas privadas em Portugal e em pilotos públicos na Islândia, Escócia, Reino Unido e Dubai.
- Duração: 2 de janeiro a 30 de junho de 2026 (6 meses).
- Participação voluntária de serviços e trabalhadores.
- Critério essencial: garantir o interesse público e a continuidade dos serviços.

Modelos de redução horária

- **32 horas em 4 dias:** aumento da jornada diária para 8h, com um dia livre fixo ou rotativo.
- **32 horas em 4 dias e meio**: 7h por dia + 4h num dos dias, sem aumento da jornada.
- O **dia ou meio-dia livre** pode ser qualquer dia da semana, consoante as necessidades do serviço.
- Trabalhadores com jornada contínua ou redução especial (amamentação, trabalhador-estudante, etc.) mantêm os direitos atuais.

Regras gerais definidas no Guião de Implementação

- Sem alteração contratual, mas requer manifestação expressa de adesão.
- Sem novas contratações para compensar a redução horária.
- Serviços não podem fechar; uso de turnos ou equipas em espelho.
- Subsídio de refeição: mantém-se em semanas de 4 dias e meio, mas não é pago no dia livre em semanas de 4 dias.
- Feriados, férias e faltas: seguem a legislação laboral existente, com ajustes pontuais.

Implementação

- Formação de equipas internas (2–5 pessoas) com um responsável por cada departamento.
- Fase preparatória (outubro a dezembro de 2025): diagnóstico de processos, fluxos de trabalho, definição de formato e plano interno, métricas de produtividade.
- Monitorização científica: questionários pré e pós-piloto a trabalhadores e dirigentes; comparação com grupo de controlo.

Desafio central

A redução de 8,6% nas horas trabalhadas exige ganhos de produtividade por hora na ordem dos 8%, obtidos através de:

- simplificação e digitalização de processos;
- redução de burocracia e reuniões;
- melhoria da comunicação e cooperação interna.

Principais temas discutidos

- Compatibilidade com horários flexíveis, isenção de horário e teletrabalho.
- Dificuldades potenciais: resistência à mudança, gestão de equipas, manter a produtividade e imagem pública do setor.
- Benefícios esperados: melhor equilíbrio vida-trabalho, motivação, redução do stress, maior eficiência e qualidade de serviço.

Sessão 2, 27 de outubro de 2025

Tema central

Preparação para a implementação prática da redução do horário semanal de 35 para 32 horas, com partilha de um caso real de referência, o da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), e apresentação do roteiro de planeamento do piloto.

Testemunho da experiência da CASES (por Ana Luísa Pereira)

- A CASES é uma entidade de interesse público do terceiro setor, sob tutela do Ministério do Trabalho, com características semelhantes à função pública.
- Implementou a semana de 4 dias (32 horas) entre junho de 2023 e maio de 2024, com um modelo de equipas espelho: metade da equipa tinha sexta-feira livre, a outra metade segunda-feira. Também eliminaram as plataformas fixas de horário (como o período obrigatório das 10h–16h30).
- A adesão foi voluntária; uma pessoa optou por não participar.
- A experiência mostrou: (1) Maior satisfação e bem-estar, mesmo com algum cansaço adicional; (2) Manutenção da produtividade (não aumentou, mas também não diminuiu); (3) Redução do absentismo e melhor conciliação vida-trabalho.
- Sucesso crítico: comunicação clara, confiança entre dirigentes e equipas, e planeamento rigoroso de quem está presente em cada momento. A comunicação prévia das regras e limites do piloto evita frustração no fim.
- Desafios: coordenação e comunicação interna, especialmente nos primeiros meses.
- Conclusão: projeto "vencedor" pelo impacto no bem-estar; recomendação de períodos-piloto mais longos (mínimo 1 ano).

Roteiro de preparação do projeto-piloto

A preparação decorre entre outubro e dezembro de 2025, com nove semanas para os serviços criarem o seu plano interno de implementação. Etapas principais:

1. Escolha do formato:
   - 32h em 4 dias (8h/dia) ou
   - 32h em 4 dias e meio (7h/dia + 4h num dia).
   - Possibilidade de coexistirem diferentes formatos no mesmo serviço.
2. Análise de cenários: antecipar riscos e soluções (turnos, emergências, substituições).
3. Definir indicadores de sucesso: produtividade, absentismo, bem-estar, satisfação dos utentes, etc.
4. Plano de comunicação: com trabalhadores, dirigentes, utentes e público.
5. Documento interno: registar motivação, formato escolhido, regras e indicadores.

Critérios de avaliação

- Cada departamento deve definir indicadores simples e mensuráveis (ex.: tempo médio de resposta, número de processos concluídos, satisfação dos utentes).
- A comparação será feita com o período homólogo de 2025.
- A avaliação final incluirá:
  - Relatório agregado (coordenado pela equipa científica);
  - Avaliação interna de cada serviço.

Discussão sobre regras e elegibilidade (especificadas no Guião de Implementação)

- Jornada contínua: trabalhadores com esta modalidade têm de optar por manter a jornada contínua ou entrar no piloto.
- Voluntariedade: adesão depende da vontade do trabalhador.
- Equidade ≠ igualdade: o formato pode variar entre trabalhadores e entidades, de forma a garantir que o serviço mantenha funcionamento normal.

Sessão 3, 3 de novembro de 2025

Tema Central

Continuação do roteiro de implementação, com partilha de um caso prático de uma creche (predominantemente *front-office*), aprofundamento de questões operacionais (horários, feriados, plataformas de assiduidade, métricas e gestão de recursos humanos).

Testemunho da experiência na Caminhos da Infância (por Inês Poeiras)

- A creche do setor solidário implementou a semana de quatro dias em 2023, com uma redução de 35 para 30 horas semanais (7h/dia para 7h30/dia). Modelos de folga: segunda a sexta-feira, com manutenção de abertura 5 dias/semana (8h–18h30).
- Necessitaram de contratar uma funcionária extra (em 22 funcionários), mas o gasto foi compensado por redução de custos por via da reorganização e substituição de benefícios (aulas de pilates, transporte, subsídio de refeição).
- Organização com comissão de trabalhadores, incluindo auxiliares, educadoras, pessoal de cozinha e limpeza.
- Benefícios observados: (1) Maior bem-estar e equilíbrio familiar; (2) Diminuição do absentismo e menos justificações de faltas; (3) Mais pessoal ao final do dia e mais energia no final da semana; (4) Boa aceitação pelos pais e reforço da imagem pública.
- Desafios: (1) Necessidade de literacia financeira e comunicação clara com trabalhadores; (2) Períodos críticos (nomeadamente o início do ano com novas crianças em setembro) exigem regresso temporário à semana de 5 dias aceite por todos; (3) Gestão de feriados e perceções de "injustiça" entre trabalhadores.
- Resultados: manutenção da qualidade pedagógica e equilíbrio financeiro. Depois de uma pausa ao final de 6 meses para avaliação do projeto e da sua viabilidade financeira, adotaram a semana de quatro dias permanentemente.

Roteiro de preparação do projeto-piloto

- Ênfase na necessidade de reorganização do trabalho: a redução horária não gera ganhos automáticos. Três eixos principais para ganhar produtividade:
  1. Redesenhar reuniões: menos, mais curtas, com agenda e decisões claras.
  2. Reestruturar o dia de trabalho: reservar "tempo de foco" sem interrupções.
  3. Simplificar processos e usar tecnologia, incluindo IA e automação.
- Importância da cultura organizacional e da ação coletiva: pequenas mudanças conjuntas criam ganhos reais.
- Os líderes devem orientar e permitir auto experimentação das equipas.
- Serviços com atendimento público devem planear turnos, medir fluxos de utentes ao longo da semana e considerar reorganização de horários sem novas contratações.

Esclarecimentos sobre regras e questões operacionais (Guião de Implementação)

- Feriados: não há compensação quando coincidem com o dia de folga; deve prevalecer o bom senso e a flexibilidade. Dispensas especiais (dirigentes associativos, estudantes, etc.): não acumulam com a redução horária.
- Horários flexíveis: não serão abolidos, mas devem respeitar as 32 horas semanais. O subsídio de refeição não é pago na modalidade de 4 dias.
- Polivalência e reorganização interna (ex.: redistribuição de funções, maior partilha de tarefas) são fatores-chave de sucesso.
- Plataformas fixas manter-se-ão; será criado código específico de ausência para o dia livre (na plataforma de gestão de recursos humanos SIGRHARA).
- Alteração de modelo (4 dias ↔ 4 ½ dias): possível, mas idealmente não semanal, para evitar dificuldades de gestão de assiduidade e vencimentos.
- Serviços com regulamentos internos de horários devem garantir compatibilidade com o projeto.

Sessão 4, 10 de novembro de 2025

Tema Central

A sessão centrou-se na preparação concreta da implementação da semana de quatro dias, discussão dos diferentes formatos possíveis no setor público, os critérios para a sua escolha e a forma de comunicar a medida aos trabalhadores.

Testemunho da experiência na EWF: Federação Europeia de Soldadura (por Rita Bola)

- A EWF atua na qualificação de profissionais e participação em projetos europeus de I&D. Implementou a semana de 4 dias de forma autónoma, iniciando em 2022 com uma fase de transição (4 dias e meio). Modelo adotado: Não se trabalha à sexta-feira, salvo situações urgentes.
- Mudanças: (1) reestruturação interna; (2) reuniões apenas de manhã; (3) tardes reservadas para trabalho focado; (4) planeamento semanal mais objetivo; (5) adoção de soluções corporativas de ferramentas de IA: para aumentar a eficiência, com políticas internas em desenvolvimento.
- Integração de novos colaboradores: semana de 4 dias não é oferecida de imediato, sendo a sexta-feira usada para autoestudo e adaptação (após 6 meses, é feita a transição, mediante avaliação da produtividade).
- Gestão das sextas-feiras: disponibilidade limitada e controlada: máximo de 50% das sextas-feiras podem ser usadas para urgências. Evita-se sobrecarga de colaboradores específicos. Não há compensação formal por trabalhar à sexta-feira, mas há gestão equitativa. Monitorização contínua: indicadores por departamento para garantir manutenção da atividade.
- Um dos pontos cruciais foi a necessidade de antecipar os períodos de pico de trabalho. Em serviços sujeitos a deadlines, candidaturas ou financiamento europeu, por exemplo, pode haver momentos em que a carga de trabalho aumenta significativamente.
- Resultados observados: (1) produtividade mantida, sem redução da atividade; (2) redução significativa da rotatividade de pessoal; (3) atração de novos talentos: a medida é vista como um benefício competitivo.
- Aspetos relevantes para a Administração Pública: (1) a importância da transição gradual (ex: 4 dias e meio); (2) necessidade de medir e manter a produtividade; (3) flexibilidade e escuta ativa dos trabalhadores, o feedback deles foi essencial para ajustar e consolidar a medida; (4) adaptação por departamento, respeitando a diversidade de funções; (5) a cultura organizacional foi central para o sucesso da implementação.

Critérios para escolher o formato

Foi reforçado que não existe uma solução única para todos os serviços. A escolha deve ter em consideração:

- Fluxo dos utentes/clientes e períodos de maior procura;
- horários e necessidades dos parceiros externos;
- natureza das funções, ritmo e previsibilidade do trabalho;
- necessidade de coordenação interna ou de assegurar atendimento presencial.

  Em equipas que trabalham muito em conjunto, pode ser vantajoso organizar os dias de folga de forma a garantir dias comuns de presença, por exemplo em equipas espelho, (folga à segunda ou à sexta-feira), permitindo maior coordenação nos restantes dias.

Comunicação aos trabalhadores

A comunicação deve ocorrer antes de os trabalhadores serem chamados a escolher o seu formato, para que possam tomar uma decisão informada e contribuir para as mudanças. O formulário de adesão será disponibilizado no início de dezembro, depois de os serviços terem tido tempo para comunicar internamente os detalhes do piloto.

Sessão 4, 10 de novembro de 2025 (continuação)

Equidade não significa igualdade

Um princípio importante da sessão foi que os trabalhadores de um mesmo serviço não têm necessariamente de ter exatamente o mesmo horário. Podem coexistir:

- diferentes dias de folga;
- diferentes modelos de organização;
- eventualmente diferentes formatos de implementação.

O essencial é que o serviço consiga garantir o seu funcionamento normal e a qualidade do atendimento. Isto é particularmente importante nos serviços de *frontline* de atendimento ao cidadão, onde é necessário assegurar permanentemente a presença de trabalhadores. Assim, equidade não significa necessariamente igualdade de formato.

A semana de quatro dias é um projeto-piloto

Foi reforçado que o projeto tem uma duração limitada a seis meses. O objetivo não é criar desde já um novo direito permanente, mas testar a medida e produzir evidência que permita avaliar a sua eventual expansão futura na Administração Pública. A equipa científica pretende, a partir dos resultados do piloto, produzir conhecimento que possa servir de referência para uma eventual implementação mais alargada, incluindo os desafios específicos do setor público e o seu enquadramento jurídico. Foi, por isso, salientada a necessidade de não criar expectativas sobre a continuidade da medida depois dos seis meses, uma vez que essa decisão dependerá de decisões políticas posteriores.

A lógica de reciprocidade

Outro ponto central foi a ideia de que a semana de quatro dias implica reciprocidade. A redução do horário não deve ser vista simplesmente como "dar três horas aos trabalhadores". Para que a experiência funcione, é necessário simultaneamente:

- reduzir reuniões desnecessárias;
- criar blocos de trabalho concentrado;
- melhorar processos;
- utilizar tecnologia;
- explorar ferramentas de inteligência artificial;
- reorganizar a forma como as equipas trabalham.

Ou seja, há uma contrapartida organizacional: menos horas devem ser acompanhadas por uma forma de trabalhar mais eficiente.

Esclarecimentos sobre regras e questões operacionais (Guião de Implementação)

- Subsídio de refeição: No modelo de 4 dias, o trabalhador não recebe subsídio de refeição no dia de folga. No modelo de 4½ dias, mantém-se o subsídio correspondente ao meio-dia em que trabalha. Esta opção procura aproximar o piloto das regras existentes na legislação laboral relativamente aos dias em que não existe prestação de trabalho. Foi reconhecido que esta diferença poderá gerar alguma discussão.
- Feriados e dias de folga: não há compensação quando coincidem com o dia de folga; deve prevalecer o bom senso e a flexibilidade. A questão foi debatida entre a equipa científica e a equipa jurídica. Foi reconhecido que, do ponto de vista dos trabalhadores, poderia parecer mais justo alterar o dia de folga nessa semana, mas existem restrições jurídicas e de contratação coletiva que condicionam essa possibilidade.
- Férias: uma semana completa de férias continua a corresponder a cinco dias úteis; férias esporádicas correspondem ao número efetivo de dias solicitados; procurava-se evitar situações em que a marcação de férias imediatamente antes/depois do dia de folga produzisse resultados considerados pouco equitativos.

Sessão 5, 17 de novembro de 2025

Tema central

O foco principal foi a escolha de métricas de produtividade no contexto da redução horária. Foi uma sessão prática e participativa com divisão em 4 grupos. Cada entidade discutiu como mede atualmente a produtividade e como pretende fazê-lo durante o projeto.

Métricas comuns identificadas

- Número de atendimentos, processos, candidaturas analisadas, relatórios e pareceres.
- Tempo médio de resposta e cumprimento de prazos legais.
- Taxa de execução de projetos e da despesa.
- Satisfação dos utentes (via questionários ou certificações como ISO 9001).
- Utilização de ferramentas como Excel, bases de dados internas e formulários digitais.

Desafios identificados

- Algumas entidades não medem o tempo de execução, apenas o cumprimento do prazo.
- Necessidade de recuperar dados de 2025 para comparação com o período de implementação.
- Diferenças entre utentes internos e externos dificultam a uniformização das métricas.
- Equipas pequenas (ex.: inspeção das pescas) podem ter dificuldades logísticas na adesão.

Aspetos complementares

- A motivação dos trabalhadores foi destacada como uma métrica relevante. Algumas entidades já avaliam internamente este fator. O questionário do projeto incluirá indicadores de motivação, *burnout* e uso do tempo livre.
- A importância de ter dados antes e depois da implementação para avaliação científica.
- O projeto prevê análise agregada e anónima, com relatórios úteis para cada entidade.

Avaliação durante os seis meses

Foi colocada uma questão importante: se os serviços forem melhorando ao longo do piloto, não será injusto avaliar a média dos meses e não o resultado final? A resposta foi que haverá reuniões mensais de resolução de problemas, sobretudo para acompanhar as dificuldades dos primeiros meses. No entanto, a avaliação global das métricas será feita considerando os seis meses do piloto, comparando-os, sempre que possível, com o período homólogo do ano anterior. Os indicadores poderão ter diferentes periodicidades consoante o serviço: mensais, trimestrais ou semestrais. O importante é que sejam adequados à atividade e permitam avaliar o desempenho de forma credível.

Conclusões

- Há uma base comum de métricas entre entidades, mas também diversidade conforme a função.
- A recolha e organização dos dados será essencial para medir o impacto da semana de quatro dias.
- O projeto está a ser bem recebido, com grande parte das entidades a preparar-se para aderir.
- A comunicação interna e o envolvimento dos trabalhadores continuam a ser pilares fundamentais.

Sessão 6, 24 de novembro de 2025

Tema Central

A última sessão da formação formal e centrou-se na reorganização dos processos de trabalho. A ideia fundamental foi reforçada: a semana de quatro dias não consiste apenas em trabalhar menos horas, mas em aproveitar a redução do horário para repensar a forma como o trabalho é organizado, procurando ganhos de produtividade. A redução do horário exige reorganização do trabalho. Depois de definidos os aspetos operacionais, o objetivo passa a ser identificar onde é possível recuperar tempo através de mudanças na organização do trabalho. Para compensar a redução de 35 para 32 horas, é necessário um ganho de produtividade de aproximadamente 8%.

Reduzir o *multitasking* e criar tempo de foco

Um dos principais obstáculos à produtividade identificados foi a constante alternância entre tarefas. Um exercício realizado na sessão mostrou que executar a mesma tarefa de forma organizada, sem estar constantemente a mudar de contexto, pode reduzir substancialmente o tempo necessário. Por isso, foi recomendada a criação de blocos de trabalho de foco, idealmente de cerca de 90 minutos, durante os quais as interrupções devem ser minimizadas. A proposta é estruturar o dia de trabalho, por exemplo, alternando: tempo de foco → comunicação/reuniões → pausa → tempo de foco

O objetivo não é simplesmente trabalhar mais intensamente, mas evitar a fragmentação do dia de trabalho.

Redesenhar as reuniões

A sessão chamou a atenção para o aumento significativo do tempo passado em reuniões e propôs que cada serviço faça uma análise concreta de: (1) quantas reuniões realiza; (2) quanto tempo duram; (3) quantas pessoas participam; (4) quais são realmente necessárias; (5) quais poderiam ser substituídas por comunicação assíncrona. Uma redução, por exemplo, de três reuniões de 90 para 60 minutos permitiria recuperar 1h30 por semana.

As reuniões devem ser: (1) curtas; (2) planeadas; (3) com as pessoas certas; (4) com uma agenda clara; (5) orientadas para uma decisão ou resultado; (6) terminando com ações concretas e responsáveis definidos.

Também foi sublinhado que antes de marcar uma reunião se deve perguntar: é mesmo necessária? Muitas situações podem ser resolvidas através de trabalho individual, e-mail ou comunicação assíncrona.

Criar uma política interna de comunicação

A terceira área é a comunicação dentro das equipas. O problema identificado é a multiplicação de canais (e-mail, Teams, WhatsApp, reuniões, contactos presenciais, etc.) sem regras claras sobre quando utilizar cada um.

- Foi sugerido estabelecer uma política que defina, por exemplo:
  - o que deve ser comunicado de forma assíncrona;
  - quando utilizar reuniões ou comunicação síncrona;
  - onde ficam arquivados os documentos;
  - onde são geridas tarefas e projetos;
  - quais são os canais oficiais;
  - quando utilizar o WhatsApp (por exemplo, apenas para situações urgentes).
- Quanto mais eficaz for a comunicação assíncrona, menor será a necessidade de reuniões e interrupções.

Sessão 6, 24 de novembro de 2025 (continuação)

"Supercomunicação"

Foi introduzido o conceito de supercomunicação: quando se envia uma mensagem, deve incluir-se desde logo toda a informação necessária. Por exemplo, em vez de simplesmente pedir uma opinião, indicar: (1) exatamente o que se pretende; (2) sobre que aspeto se pretende feedback; (3) para que finalidade; (4) qual o prazo; (5) quando é que a resposta deixa de ser útil.

Isto evita sucessivas trocas de e-mails e permite que cada pessoa organize o seu próprio tempo de trabalho. A ideia foi resumida de forma bastante clara: **aquilo que parece óbvio deve ser explicitado e escrito**.

Melhor gestão individual do tempo

Depois de reorganizar o trabalho coletivamente, existe também uma dimensão individual. Foi apresentada a lógica de distinguir tarefas:

	Urgente	**Não urgente**
Importante	Fazer agora	Agendar
Não importante	Delegar	Eliminar

O ponto central, contudo, é que a gestão individual do tempo não substitui a reorganização coletiva. Primeiro é necessário criar condições para que as pessoas tenham tempo de foco, menos reuniões e melhor comunicação.

Inteligência Artificial e tecnologia

Um dos pontos mais interessantes da sessão foi a integração entre a semana de quatro dias e a utilização de inteligência artificial. Muitos participantes já tinham recebido formação em IA. O desafio agora é passar da formação para a implementação concreta dentro dos departamentos. A proposta é utilizar os seis meses do piloto para experimentar: (1) ferramentas de IA; (2) novo software; (3) automatização de tarefas; (4) simplificação de processos; (5) novas formas de organizar informação.

A ideia não é que cada trabalhador utilize a IA individualmente, mas que as equipas pensem coletivamente onde a tecnologia pode alterar a forma como o departamento funciona.

Repensar processos

Os serviços devem perguntar: que processos podemos eliminar, simplificar ou automatizar? A reorganização deve começar por identificar os problemas existentes, criar espaço para trabalho de foco, rever processos e experimentar novas ferramentas, incluindo IA. Não se espera que todas as soluções funcionem. Pelo contrário, o piloto deve ser encarado como um processo de experimentação:

identificar problema → experimentar solução → avaliar → manter, adaptar ou abandonar.

Os primeiros meses poderão ser mais caóticos, enquanto os serviços se adaptam, mas que os três meses seguintes deverão permitir chegar a um "novo normal" mais estável.

Nem todos os serviços são iguais

Muitas das estratégias apresentadas estão particularmente adaptadas a trabalho de escritório/*back-office*. Nos serviços de atendimento ao público, a organização terá de ser adaptada à natureza específica das tarefas e aos fluxos de procura. Aqui podem ser mais importantes aspetos como: (1) gestão dos fluxos de utentes; (2) gestão do stress; (3) organização das equipas; (4) manutenção da qualidade do atendimento; (5) utilização de tecnologia para reduzir tarefas administrativas.

1.5. Contextualização da contribuição do Guião de Implementação

O capítulo seguinte apresenta o **Guia para a Implementação da Semana de Quatro Dias**, **desenvolvido no âmbito do projeto-piloto, que explicita as adaptações necessárias**. Mais do que um documento de natureza operacional, este guia constitui um instrumento de apoio à implementação de políticas públicas, concebido para orientar a transição para modelos de organização do trabalho assentes na redução do tempo de trabalho, assegurando simultaneamente a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

A sua elaboração resultou de um trabalho conjunto entre a DROPEP, em particular da sua equipa técnica e jurídica, e a equipa científica, analisando em conjunto a legislação aplicável ao emprego público, bem como dos diversos regimes jurídicos que regulam a organização do tempo de trabalho, os direitos dos trabalhadores e o funcionamento dos serviços públicos. Foram também auscultados os dirigentes e as equipas de implementação. Este trabalho permitiu identificar as adaptações necessárias para tornar viável a implementação experimental da semana de 32 horas, garantindo sempre o cumprimento integral do enquadramento jurídico vigente. **Apresenta dois modelos alternativos de implementação**, permitindo acomodar diferentes realidades organizacionais. O primeiro assenta numa distribuição das 32 horas semanais por **quatro dias de trabalho**, correspondendo a jornadas diárias de oito horas. O segundo prevê uma distribuição das 32 horas por **quatro dias e meio,** mantendo jornadas diárias de sete horas durante quatro dias e um quinto dia de apenas quatro horas, permitindo ao trabalhador beneficiar de uma manhã ou de uma tarde livre. Esta flexibilidade constitui uma das características centrais do modelo desenvolvido nos Açores, permitindo adaptar a redução do tempo de trabalho às necessidades específicas dos diferentes serviços e respetivas equipas.

O guia parte do pressuposto de que a implementação de uma redução do tempo de trabalho exige mais do que a simples diminuição do número de horas semanais. A sua concretização implica uma reorganização dos processos de trabalho, e portanto integra orientações relativas ao planeamento da implementação, comunicação interna, modelos de horário, férias, feriados, faltas, remunerações, trabalho suplementar e outros aspetos essenciais da gestão de recursos humanos no contexto da Administração Pública.

O guia representa, tanto quanto é do conhecimento da equipa coordenadora, **o primeiro documento elaborado especificamente para apoiar a implementação de uma Semana de Quatro Dias na Administração Pública**, integrando simultaneamente orientações organizacionais, operacionais e jurídicas. Procurámos construir um modelo comum, coerente e juridicamente fundamentado, que pudesse ser aplicado de forma transversal às diferentes entidades da Administração Pública Regional. Embora várias das soluções apresentadas decorram das especificidades da legislação portuguesa e da Administração Pública Regional dos Açores, muitos dos princípios subjacentes à implementação apresentam potencial de adaptação a outros contextos institucionais, podendo constituir uma referência útil para governos e organizações públicas, nacionais ou internacionais, que pretendam desenvolver iniciativas semelhantes.

PARTE II: GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA SEMANA DE QUATRO DIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1. Projeto-Piloto – aspetos gerais

1. Objetivos

- Avaliar novas formas de organização e equilíbrio dos tempos de trabalho, que acautelem os interesses dos trabalhadores em funções públicas e tornem os processos de funcionamento mais eficientes;
- Avaliar o impacto que a redução do tempo de trabalho, sem perda de rendimento, tem na qualidade de vida dos trabalhadores e no seu equilíbrio trabalho-vida;
- Avaliar os efeitos sobre a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e o absentismo.

2. Princípio orientadores

- Sem redução salarial: manutenção da remuneração;
- Redução do tempo de trabalho: de 35 para 32 horas semanais;
- Adesão voluntária: por parte dos serviços e dos trabalhadores;
- Carácter temporário e experimental: duração de 6 meses, com início a 2 de janeiro de 2026;
- Salvaguarda do interesse público: garantia da continuidade e qualidade dos serviços públicos.

3. Planear e preparar a implementação do projeto-piloto

- Recolher dados internos: carga de trabalho, fluxo operacional, entre outros;
- Ponderar fatores relevantes: necessidades do serviço, manutenção do nível de produtividade, volume e intensidade do trabalho;
- Identificar políticas internas e acordos laborais que possam contender com a implementação do projeto.

4. Garantir a equidade e flexibilidade

- Considerar apenas um ou ambos os modelos de redução horária – semana de 4 dias com aumento da jornada diária para 8 horas, ou semana de 4 dias e meio, com quatro dias com jornada diária de 7 horas e um dia com jornada de 4 horas –, consoante as funções e as preferências dos trabalhadores;
- Assegurar que os horários estão adaptados às funções desempenhadas;
- Garantir equidade interna, sem comprometer o funcionamento do serviço e operações críticas.

5. Preparar métricas de avaliação

- Definir indicadores-chave: produtividade, satisfação, equilíbrio trabalho-vida, saúde mental, utilização do tempo fora do trabalho, absentismo;
- Utilizar ferramentas digitais para monitorizar a execução das tarefas.

6. Adotar uma comunicação interna clara

- Realizar sessões de formação e escuta ativa com as equipas;
- Envolver os dirigentes intermédios num plano de comunicação claro e empático;
- Reduzir resistências e mitigar receios;
- Reforçar o compromisso com a inovação e a melhoria contínua na Administração Pública Regional;
- Garantir o carácter voluntário da adesão dos trabalhadores.

7. Reorganizar o trabalho

- Designar representantes ou equipas de apoio à implementação;
- Envolver os trabalhadores na reorganização dos processos;
- Eliminar reuniões desnecessárias ou excessivamente longas;
- Incentivar o uso de Inteligência Artificial para a melhoria de processos;
- Promover o foco em resultados e não apenas em horas trabalhadas;
- Implementar ferramentas de gestão de equipas e de tarefas, incluindo a criação de blocos de trabalho.

8. Monitorizar, avaliar e ajustar

- Realizar reuniões regulares de revisão com equipas, dirigentes intermédios e responsáveis de recursos humanos;
- Adaptar as medidas implementadas, sempre que se revele necessário;
- Tomar decisões com base em evidências.

2.2. Gestão de Recursos Humanos: aspetos jurídicos

9. Semana de trabalho

- Redução de horas: 32 horas por semana com jornada de trabalho de 8 horas por dia, com um dia livre por semana, e/ou 32 horas por semana com jornada de trabalho de 7 horas em quatro dias e de 4 horas no quinto dia, com meio dia livre por semana;
- Dia livre: cada trabalhador tem direito a um dia ou meio dia livre fixo por semana, ou esse dia/meio dia pode ser rotativo entre os membros da equipa.

10. Contratos de trabalho

A participação no projeto-piloto não implica qualquer alteração aos contratos de trabalho dos trabalhadores envolvidos. Contudo, considerando que a adesão ao projeto é voluntária e

assente no consenso, é necessária uma manifestação expressa por parte dos trabalhadores quanto à decisão de aderir ou não aderir, assim como para uma eventual desistência no decurso do projeto-piloto, a formalizar em documento próprio, que será disponibilizado a todos os participantes.

11. Necessidades de recursos humanos

- Os serviços e organismos não podem recorrer à contratação de novos trabalhadores para fazer face à redução horária resultante do projeto-piloto.
- Não obstante, a participação no projeto não inviabiliza o recurso aos procedimentos de contratação para satisfação das normais necessidades de recursos humanos.

12. Períodos de funcionamento e de atendimento

- Os períodos de funcionamento e de atendimento atualmente praticados nos serviços e organismos devem ser assegurados durante a vigência do projeto-piloto.
- A necessidade de conciliar os direitos dos trabalhadores com a obrigatoriedade de garantir os períodos de funcionamento e de atendimento, implica que nem todos os trabalhadores possam usufruir do dia de não trabalho no mesmo dia da semana. Por exemplo, no modelo de trabalho de 32 horas semanais, distribuídas por quatro dias úteis, cada trabalhador tem direito a um dia útil de não trabalho por semana. Para garantir o funcionamento do serviço, os dias de não trabalho devem ser distribuídos de forma a evitar que sejam usufruídos em simultâneo pelos trabalhadores.

Quadro 1

Modelo de 32 horas em 4 dias úteis

Período de funcionamento	S	T	Q	Q	S	S	D
Trabalhador 1							
Trabalhador 2							
Trabalhador 3							

Legenda: Período de funcionamento; Dias úteis de trabalho; Dia útil de não trabalho

Figura 2.1 – Exemplo de modelo de 32 horas em 4 dias úteis

13. Horários de trabalho

- Os horários de trabalho devem ser organizados de forma a assegurar os períodos de funcionamento e de atendimento dos serviços ou organismos.
- Regra geral, as modalidades de horário atualmente praticadas não são alteradas com a integração no projeto-piloto. No entanto, poderá verificar-se a necessidade de

ajustamentos, dentro do quadro legal aplicável, em função do modelo de redução horária escolhido.

- O planeamento e ajustamento dos horários de trabalho deverá ser cuidadosamente ponderado pelos dirigentes, em articulação com os respetivos trabalhadores.

Apresentam-se, de seguida, alguns exemplos de horários de trabalho que devem ser adaptados à situação concreta de cada entidade e trabalhador.

Horário Rígido ajustado aos modelos propostos.

Horário Flexível onde o cumprimento do gozo do dia ou do meio-dia de não trabalho é aferido semanalmente, não sendo permitida a transferência das horas equivalentes ao dia ou meio-dia de não trabalho para a semana seguinte. Isto não prejudica a aplicação das regras definidas para a aferição da duração do trabalho, cujo cumprimento continua a ser aferido por referência a períodos de um mês.

	Horário rígido (com 1 hora e meia de intervalo) - 35 horas - 5 dias						
	2.ª feira	3.ª feira	4.ª feira	5.ª feira	6.ª feira	sábado	domingo
9h00 10h00							
10h00 11h00							
11h00 12h00							
12h00 13h00							
13h00 14h00							
14h00 15h00							
15h00 16h00							
16h00 17h00							
17h30							
Tempo de trabalho	7 horas	7 horas	7 horas	7 horas	7 horas	**35 horas**	

Figura 2.2 – Exemplo de horário rígido com 35 horas semanais

	Horário rígido (com 1 hora e meia de intervalo) - 32 horas - 4 dias						
	2.ª feira	3.ª feira	4.ª feira	5.ª feira	6.ª feira	sábado	domingo
9h00							
10h00							
10h00							
11h00							
11h00							
12h00							
12h00							
13h00							
13h00							
14h00							
14h00							
15h00							
15h00							
16h00							
16h00							
17h00							
17h00							
18h30							
Tempo de trabalho	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas		**32 horas**	

Figura 2.3 – Exemplo de horário rígido com 32 horas semanais, trabalhados em 4 dias

	Horário rígido (com 1 hora e meia de intervalo) - 32 horas - 4,5 dias						
	2.ª feira	3.ª feira	4.ª feira	5.ª feira	6.ª feira	sábado	domingo
9h00							
10h00							
10h00							
11h00							
11h00							
12h00							
12h00							
13h00							
13h00							
14h00							
14h00							
15h00							
15h00							
16h00							
16h00							
17h30							
Tempo de trabalho	7 horas	7 horas	7 horas	7 horas	4 horas	**32 horas**	

Figura 2.4 – Exemplo de horário rígido com 32 horas semanais, trabalhados em 4 dias e meio

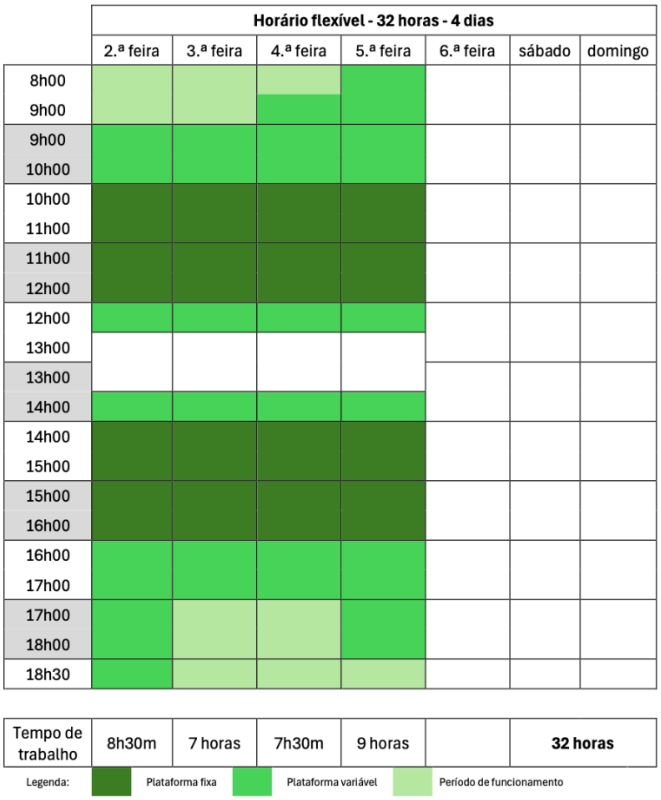


Figura 2.5 – Exemplo de horário flexível com 32 horas semanais, trabalhados em 4 dias

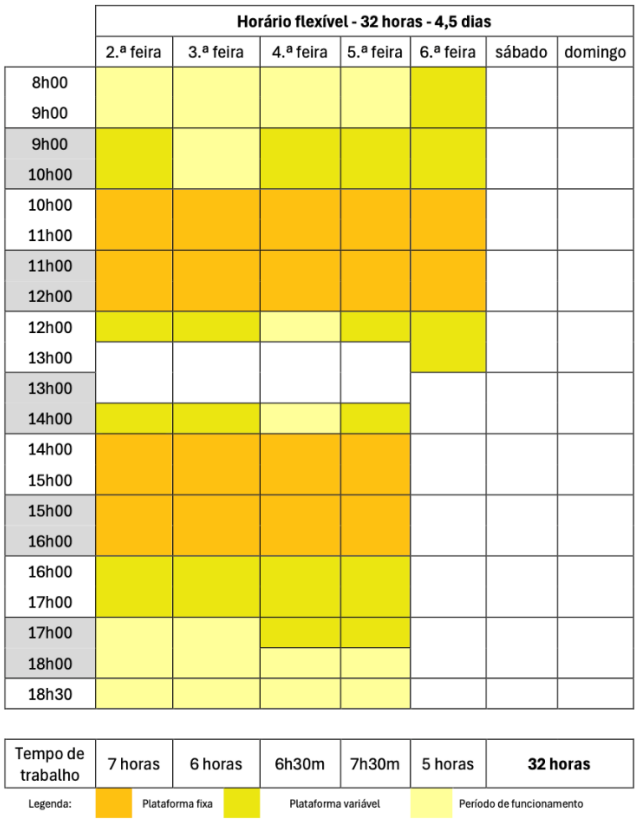


Figura 2.6 – Exemplo de horário flexível com 32 horas semanais, trabalhados em 4 dias e meio

Jornada Contínua

- A jornada contínua é uma modalidade de horário de trabalho que implica uma redução do período normal de trabalho diário, até uma hora.
- Por se tratar de uma modalidade de horário autorizada pelo dirigente em casos excecionais e devidamente fundamentados, os trabalhadores que praticam jornada contínua não sofrem qualquer alteração no horário de trabalho.
- Os trabalhadores que considerem que a redução do horário de trabalho para as 32 horas semanais se adequa às suas necessidades, podem acordar com o respetivo dirigente uma outra modalidade de horário, compatível com os modelos de redução de tempo de trabalho do projeto-piloto.

14. Casos especiais de duração do trabalho

Os casos especiais de duração do trabalho, como as dispensas para amamentação ou aleitação, o regime de trabalhador-estudante, os trabalhos a tempo parcial, entre outros, devem ser analisados caso a caso, apresentando-se de seguida alguns exemplos:

Dispensa para amamentação ou aleitação

A redução do horário semanal de trabalho não elimina nem diminui o tempo de dispensa para amamentação ou aleitação, o qual constitui um direito legalmente protegido. Assim, a reorganização dos horários deve assegurar que o(a) trabalhador(a) possa usufruir plenamente deste direito. No quadro seguinte, apresenta-se o exemplo de uma trabalhadora com um horário de 35 horas semanais, distribuídas por 7 horas diárias, que beneficia de dispensa de duas horas para amamentação, uma no período da manhã e outra no da tarde.

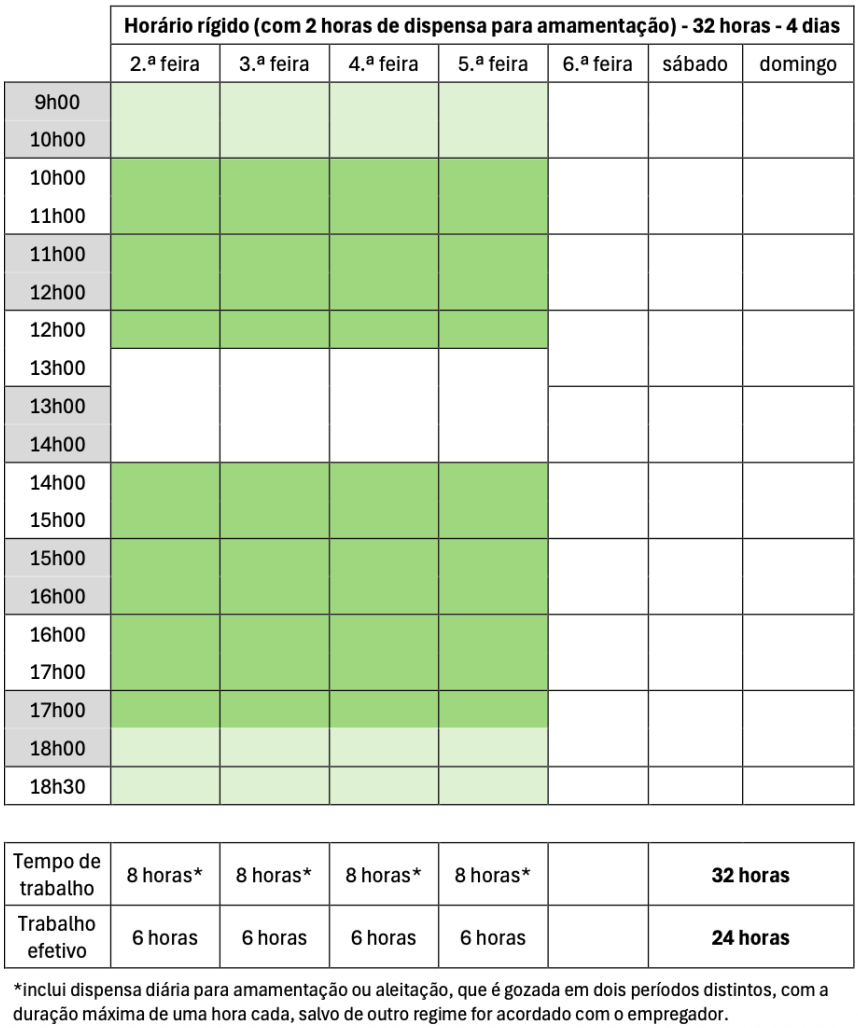
	Horário rígido (com 2 horas de dispensa para amamentação) - 35 horas - 5 dias						
	2.ª feira	3.ª feira	4.ª feira	5.ª feira	6.ª feira	sábado	domingo
9h00 10h00							
10h00 11h00							
11h00 12h00							
12h00 13h00							
13h00 14h00							
14h00 15h00							
15h00 16h00							
16h00 17h00							
17h30							

Tempo de trabalho	7 horas*	7 horas*	7 horas*	7 horas*	7 horas*	**35 horas**
Trabalho efetivo	5 horas	5 horas	5 horas	5 horas	5 horas	**25 horas**

*inclui dispensa diária para amamentação ou aleitação, que é gozada em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora cada, salvo de outro regime for acordado com o empregador.

Figura 2.7 – Exemplo de horário rígido com 35 horas semanais e duas horas de dispensa diária para amamentação ou aleitação

No modelo de 32 horas semanais, distribuídas por 4 dias, o horário de trabalho é ajustado para 8 horas diárias, mantendo-se a redução de duas horas para amamentação, uma no período da manhã e outra no período da tarde.



	Horário rígido (com 2 horas de dispensa para amamentação) - 32 horas - 4 dias						
	2.ª feira	3.ª feira	4.ª feira	5.ª feira	6.ª feira	sábado	domingo
9h00							
10h00							
10h00							
11h00							
11h00							
12h00							
12h00							
13h00							
13h00							
14h00							
14h00							
15h00							
15h00							
16h00							
16h00							
17h00							
17h00							
18h00							
18h30							

Tempo de trabalho	8 horas*	8 horas*	8 horas*	8 horas*		**32 horas**
Trabalho efetivo	6 horas	6 horas	6 horas	6 horas		**24 horas**

*inclui dispensa diária para amamentação ou aleitação, que é gozada em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora cada, salvo de outro regime for acordado com o empregador.

Figura 2.8 – Exemplo de horário rígido com 32 horas semanais, distribuídas por 4 dias, e duas horas de dispensa diária para amamentação ou aleitação

Trabalhador-Estudante

Em matéria de organização do tempo de trabalho, o trabalhador-estudante tem direito a que o seu horário de trabalho seja ajustado de modo a permitir a frequência das aulas ou, se tal não for possível, a dispensa de trabalho, se assim o exigir o horário escolar, a qual tem a duração máxima de cinco horas semanais para os trabalhadores com período normal de trabalho correspondente a 35 horas semanais. Os direitos do trabalhador-estudante não são afetados pela redução do horário de trabalho para 32 horas semanais, salvo no que respeita ao número de horas de dispensa, que é reduzida de cinco para quatro horas semanais. Durante o período do projeto-piloto mantêm-se também os demais direitos do trabalhador-estudante, incluindo o direito a faltar justificadamente por motivo de prestação de provas de avaliação.

Trabalho a tempo parcial

O horário de trabalho a tempo parcial é ajustado proporcionalmente, em função da redução para as 32 horas semanais, mantendo o trabalhador a remuneração que auferia por referência ao horário de 35 horas semanais.

15. Feriados

Estando previsto que o projeto-piloto tenha a duração de seis meses, com início a 2 de janeiro de 2026 e termo a 30 de junho de 2026, abrangerá sete feriados nacionais: 1 de janeiro (quinta-feira); 3 de abril (sexta-feira); 5 de abril (domingo); 25 de abril (sábado); 1 de maio (sexta-feira); 4 de junho (quinta-feira) e 10 de junho (quarta-feira); um feriado regional: 25 de maio (segunda-feira); e oito feriados municipais: 11 de abril (sábado) na Lagoa; 23 de abril (quinta-feira) nas Velas; 11 de maio (segunda-feira) em Ponta Delgada; 5 de junho (sexta-feira) na Povoação; 20 de junho (sábado) em Vila do Corvo; 22 de junho (domingo), na Madalena; 24 de junho (quarta-feira) em Angra do Heroísmo, Horta, Vila Franca do Campo, Santa Cruz das Flores e Vila do Porto; e 29 de junho (segunda-feira) na Ribeira Grande e Lajes do Pico.

Com exceção dos trabalhadores que prestam trabalho em serviços legalmente dispensados de suspender o trabalho em dia feriado obrigatório, por regra, o trabalhador tem direito ao feriado. Neste pressuposto, mesmo em semanas com feriados, mantém-se o modelo de trabalho de 32 horas semanais previamente definido.

No exemplo dos quadros seguintes, o feriado coincide com a quinta-feira e o dia útil de não trabalho corresponde a outro dia da semana, beneficiando os trabalhadores 1 e 2 de ambos os dias. Se o feriado coincidir com uma segunda-feira, o trabalhador 1 beneficia do feriado e do dia de não trabalho, que ocorre à sexta-feira, e o trabalhador 2 beneficia apenas do feriado.

Semana com feriado							
Período de funcionamento	S	T	Q	Q	S	S	D
Trabalhador 1							
Trabalhador 2							

Legenda: Período de funcionamento; Dias úteis de trabalho; Dia útil de não trabalho

Figura 2.9 – Exemplo de alocação temporal em semana com feriado

Semana com feriado coincidente com dia de não trabalho							
Período de funcionamento	S	T	Q	Q	S	S	D
Trabalhador 1							
Trabalhador 2							

Legenda: Período de funcionamento; Dias úteis de trabalho; Dia útil de não trabalho

Figura 2.10 – Exemplo de alocação temporal em semana com feriado coincidente com o dia útil de não trabalho

16. Tolerâncias de ponto

A tolerância de ponto concedida em dias festivos traduz-se na dispensa de comparência ao serviço concedida aos trabalhadores que em determinado dia útil estão vinculados ao dever de assiduidade. Deste modo, os trabalhadores têm direito à tolerância de ponto, em termos idênticos aos aplicáveis à generalidade dos trabalhadores com vínculo de emprego público:

- Se a tolerância recair em dia útil de trabalho, o trabalhador beneficia da tolerância;
- Se a tolerância recair em dia útil de não trabalho, o trabalhador não beneficia da tolerância de ponto.

17. Férias

O período anual de férias dos trabalhadores com vínculo de emprego público é de 22 dias úteis, a que acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço e os dias de férias adquiridos no quadro de sistemas de avaliação do desempenho.

Para efeitos de férias, consideram-se dias úteis os dias de segunda-feira a sexta-feira, com exceção dos feriados, independentemente do número de dias ou horas trabalhadas semanalmente.

Os dias de férias podem ser gozados de forma interpolada, mediante acordo entre empregador e trabalhador, desde que seja garantido o gozo mínimo de 10 dias úteis consecutivos.

Durante o projeto-piloto, o gozo de férias deve observar os seguintes princípios:

- Cada dia de férias corresponde a um dia útil completo, independentemente da carga horária;
- Os dias úteis de não trabalho não são considerados para efeitos de início do período de férias;
- Os dias úteis de não trabalho também não são contabilizados na marcação de férias em dias interpolados;
- Na marcação do período obrigatório mínimo de 10 dias úteis consecutivos, os dias úteis de não trabalho intercalados e o dia útil de não trabalho que coincida com o último dia do período de férias, são contabilizados como dias de férias.

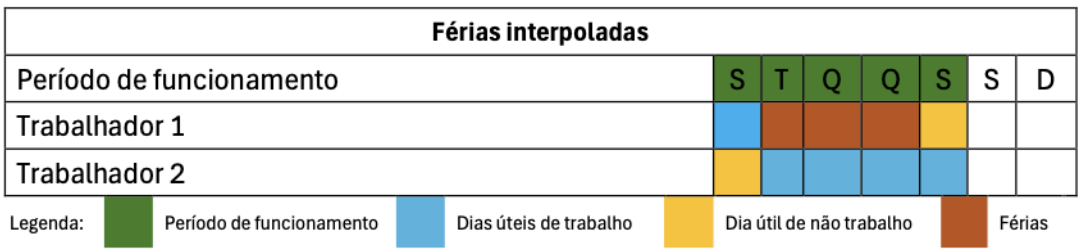


Figura 2.11 – Exemplo de alocação de férias interpoladas

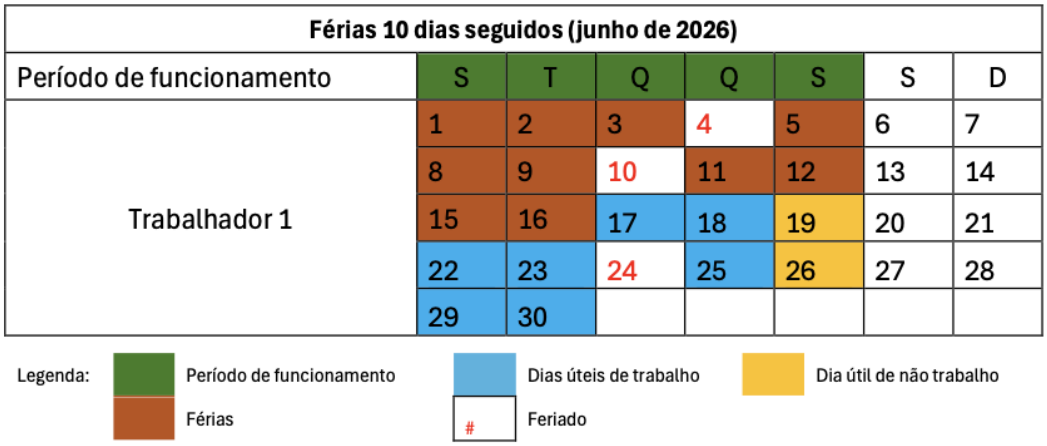


Figura 2.12 – Exemplo de alocação de férias com 10 dias seguidos

18. Faltas

A contabilização e registo das faltas depende do tipo de falta e na medida em que as normas aplicáveis determinem que o trabalhador tem direito a faltar em dias seguidos ou em dias de trabalho. Vejamos os seguintes exemplos:

- Casamento: o trabalhador tem direito a 15 dias seguidos, o que inclui os dias úteis de não trabalho;
- Falecimento de cônjuge, parentes ou afins: atualmente, apenas são considerados os dias de trabalho efetivo, conforme resulta da
- Circular/DROAP/2020/8, de 2020-01-27;
- Doença: os dias de não trabalho são contabilizados como faltas;
- Falta por conta de férias: nas ausências em dias interpolados admite-se a justificação do dia útil com carga horária de 4 horas como meia falta por conta de férias.

19. Remuneração base

- Todos os trabalhadores abrangidos pelo projeto-piloto mantêm o direito à remuneração base que auferem, de acordo com a posição e o nível remuneratório que lhes corresponda na tabela remuneratória da carreira e categoria de que são titulares.
- Nos casos em que seja necessário apurar o valor da hora normal de trabalho ou de qualquer outra fração de tempo inferior ao período de trabalho diário, o valor a ter em conta é o resultante do horário correspondente a 35 horas semanais.

20. Subsídio de refeição

A atribuição do subsídio de refeição depende, nos termos da legislação aplicável, da verificação cumulativa de dois requisitos:

- A prestação diária de serviço;
- O cumprimento de, pelo menos, metade da duração diária normal de trabalho.

Deste modo, no modelo de trabalho de quatro dias por semana, o subsídio de refeição é devido nesses dias; no modelo de quatro dias e meio de trabalho, o subsídio de refeição é igualmente devido no quinto dia.

21. Suplementos Remuneratórios

O pagamento dos suplementos remuneratórios mantém-se, salvo no caso de suplementos remuneratórios que dependam da efetiva prestação de trabalho.

Considerando o vasto leque de suplementos atribuídos aos trabalhadores em funções públicas, a aferição dos suplementos que estão em causa deve ser feita caso a caso, sem prejuízo dos exemplos seguintes:

- Suplemento remuneratório dos trabalhadores da RIAC: não altera o montante;
- Suplemento da função inspetiva (carreiras de inspeção não revistas): não altera o montante;
- Abono para falhas: calculado em função do número de dias de trabalho efetivo.

22. Trabalho suplementar

- O trabalhador pode ser chamado a prestar atividade em dia útil de não trabalho, à semelhança do que ocorre com o trabalho suplementar, ainda que a redução do horário semanal de 35 para 32 horas tenha como objetivo, entre outros, proporcionar maior tempo de descanso aos trabalhadores. Por conseguinte, a prestação de trabalho no dia ou meio dia de não trabalho deve ocorrer apenas em situações excecionais e devidamente justificadas.
- Considerando que esse dia ou meio dia é um dia útil em que o trabalhador não está obrigado a trabalhar, e não existindo enquadramento legal que o equipare a dia de descanso semanal complementar ou obrigatório, o trabalho realizado nesse período deve ser registado como trabalho suplementar, sendo remunerado como tal, nos termos aplicáveis ao trabalho prestado em dia útil.
- Exemplo: Um trabalhador que pratica o modelo de quatro dias e meio de trabalho tem como período de descanso a tarde de sexta-feira (3 horas). Caso o empregador solicite a prestação de trabalho nesse período, a primeira hora é remunerada com um acréscimo de 25% e as duas horas seguintes são remuneradas com um acréscimo de 37,5%. Sempre que possível, a remuneração por trabalho suplementar prestado no dia ou no meio dia de não trabalho deve ser substituída por tempo de descanso, calculado proporcionalmente.

2.3 Glossário

- • Horário de trabalho – a determinação das horas do início e do termo do período normal de trabalho diário ou dos respetivos limites, bem como dos intervalos de descanso.

- Modalidades de horário de trabalho – em função da natureza das suas atividades, os órgãos ou serviços podem adotar uma ou, simultaneamente, mais do que uma das seguintes modalidades de horário de trabalho: a) horário flexível; b) horário rígido; c) horário desfasado; d) jornada contínua; e) meia jornada; f) trabalho por turnos.
- Período de atendimento – o intervalo de tempo diário durante o qual os órgãos ou serviços estão abertos para atender o público, podendo este período ser igual ou inferior ao período de funcionamento.
- Período de funcionamento – o período durante o qual os serviços e organismos exercem a sua atividade.
- Período normal de trabalho – o tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar, medido em número de horas por dia e por semana.
- Tempo de trabalho – qualquer período durante o qual o trabalhador está a desempenhar a atividade ou permanece adstrito à realização da prestação.
- Trabalho a tempo parcial – o que corresponde a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável.
- Trabalho suplementar – o trabalho prestado fora do horário de trabalho.

2.4. Enquadramento legal do projeto-piloto

- **Artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2024/A, de 30 de dezembro –** Orçamento da Região Autónoma dos Açores para 2025.
- **Portaria n.º 61/2025, de 17 de junho de 2025 –** Aprova o desenvolvimento do projeto-piloto de «flexibilização laboral na Administração Regional Autónoma dos Açores».

2.5. Nota final

- O presente guia tem como objetivo orientar a implementação do projeto, assegurando a igualdade de tratamento de forma transversal a todos os intervenientes.
- A participação dos serviços e organismos da Administração Regional dos Açores no projeto-piloto implica o envolvimento ativo de dirigentes e trabalhadores.
- Tendo em conta as especificidades e necessidades próprias de cada serviço e organismo, poderão ser acordados ajustamentos e/ou alterações com os trabalhadores envolvidos. A decisão final compete ao dirigente máximo, em articulação com a equipa coordenadora do projeto, garantindo-se sempre o regular e eficaz funcionamento da Administração Pública Regional.

PARTE III: CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES PARTICIPANTES

O projeto-piloto contou com a participação de 14 entidades da Administração Pública Regional dos Açores, abrangendo áreas de atuação muito diversificadas, como a ciência e inovação, as comunidades, as pescas, o desporto, o desenvolvimento rural, a cultura, a coesão económica, a saúde e segurança social, a inspeção e fiscalização administrativa, o ambiente, a engenharia civil e o atendimento ao cidadão. Esta diversidade permitiu observar a implementação da semana de quatro dias em serviços com missões, estruturas organizacionais, públicos-alvo e modalidades de prestação de serviços substancialmente distintos.

Embora a maioria das funções abrangidas pelo projeto-piloto corresponda a atividades de apoio técnico, administrativo e de *back-office*, que não implicam um contacto permanente com o público, participaram também trabalhadores com funções de *front-office*, cuja presença física é essencial para assegurar a continuidade do atendimento. Esta diversidade é particularmente relevante, uma vez que a implementação da semana de quatro dias tende a apresentar maiores desafios em serviços com atendimento presencial, nomeadamente ao nível da articulação dos horários, da organização das equipas e da manutenção do período de funcionamento. Neste contexto, a participação da RIAC – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão pertencente à Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão, constituiu uma mais-valia, permitindo testar o modelo num serviço em que o contacto direto com o público

Tabela 3.1. Lista de entidades participantes

Entidade participante	Sigla	Trabalhadores participantes
Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão	RIAC	140
Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento	DRCID	26
Direção Regional das Comunidades	DRCom	11
Direção Regional do Desenvolvimento Rural	DRDR	64
Direção Regional do Desporto	DRD	28
Direção Regional das Pescas	DRP	17
Divisão Administrativa e Financeira da Secretaria Regional da Cultura	DAF	17
Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico	FRACDE	8
Gabinete de Apoio Central da Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social	GACSRSSS	16
Inspeção Administrativa Regional	IAR	5
Inspeção Regional do Ambiente	IRA	12
Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos	IRPUM	4
Laboratório Regional de Engenharia Civil	LREC	33
Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades	SRAPC-DSTA	17

assume especial importância. Embora não tenha sido possível incluir profissionais de áreas estratégicas da Administração Pública, como a educação e a prestação direta de cuidados de saúde, considera-se que o conjunto de entidades participantes proporcionou uma combinação relevante de funções de *back-office* e de *front-office*.

Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão é responsável pela Rede Integrada de Apoio ao Cidadão **(RIAC)**. A RIAC constitui uma rede de atendimento multicanal destinada a aproximar a Administração Pública dos cidadãos e das empresas, facilitando o acesso a informação e a serviços públicos. Através das suas lojas, dos canais telefónicos e das plataformas digitais, permite tratar, num único ponto de contacto, assuntos da competência de diferentes departamentos e organismos públicos. Entre as suas funções encontram-se a prestação de informações, a receção e encaminhamento de pedidos, a disponibilização de formulários, a entrega de documentos e o apoio à realização de procedimentos administrativos. A RIAC desempenha um papel relevante na simplificação administrativa, na modernização dos serviços públicos e na promoção de um atendimento mais acessível, integrado e próximo das populações das diferentes ilhas (140 trabalhadores participantes).

Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento (DRCID) tem como principal finalidade contribuir para a consolidação do sistema científico e tecnológico dos Açores e para o reforço da capacidade regional de investigação, inovação e desenvolvimento. A sua atuação inclui a conceção, gestão e acompanhamento de programas de apoio à investigação científica, ao desenvolvimento tecnológico, à inovação e à transferência de conhecimento. Compete-lhe igualmente apoiar instituições científicas, investigadores e projetos de investigação, promover a cultura científica e tecnológica e estimular a articulação entre o sistema científico, o tecido empresarial e a Administração Pública. A DRCID assume, assim, um papel central na definição e execução das políticas regionais de ciência e inovação e na valorização do conhecimento como instrumento de desenvolvimento económico e social (26 trabalhadores participantes).

Direção Regional das Comunidades (DRCom) desenvolve funções de estudo, coordenação, execução e apoio técnico no âmbito das políticas regionais dirigidas à emigração, à imigração e às comunidades açorianas. A sua ação assenta numa dupla vertente: por um lado, a preservação dos laços culturais, sociais e identitários entre os Açores e as comunidades açorianas residentes fora da Região; por outro, o acolhimento e a integração das pessoas imigrantes que residem no arquipélago. Entre as suas incumbências encontram-se a promoção da açorianidade, o apoio às associações das comunidades, a divulgação de informação e serviços dirigidos aos migrantes e o desenvolvimento de iniciativas destinadas a favorecer a inclusão, a interculturalidade e a participação cívica (11 trabalhadores participantes).

Direção Regional do Desenvolvimento Rural (DRDR) contribui para a definição da política regional de desenvolvimento rural sustentável, orientando, coordenando e controlando a respetiva execução. Cabe-lhe conceber, gerir, acompanhar e avaliar programas comunitários, nacionais e regionais dirigidos ao setor agrícola e ao mundo rural, incluindo medidas de apoio

ao investimento, à competitividade, ao rendimento e à sustentabilidade das explorações. A DRDR participa ainda na definição das orientações regionais da Política Agrícola Comum, controla os apoios financeiros concedidos e promove a divulgação de informação relevante para agricultores, empresas e outras entidades. A sua intervenção é, por conseguinte, particularmente relevante para a modernização das explorações agrícolas, a renovação geracional, a competitividade das atividades rurais e a sustentabilidade ambiental e económica do território (64 trabalhadores participantes).

Direção Regional do Desporto (DRD) é responsável por conceber, coordenar, apoiar e executar as políticas integradas no sistema desportivo regional. A sua atuação inclui a promoção da atividade física e da prática desportiva, o apoio ao associativismo e às organizações desportivas, a cooperação com o desporto escolar e o desenvolvimento de programas destinados à formação de praticantes e agentes desportivos. Compete-lhe também apoiar o desporto de alto rendimento e o desporto adaptado, gerir o parque desportivo regional e participar no planeamento, construção, beneficiação e licenciamento das instalações desportivas. A sua missão reconhece o desporto como instrumento de promoção da saúde, da igualdade de oportunidades, da inclusão social, da coesão e da cidadania ativa (28 trabalhadores participantes)

Direção Regional das Pescas (DRP) tem como missão contribuir para a definição e execução da política regional nos domínios da pesca e da aquicultura, incluindo as atividades de transformação e comercialização dos respetivos produtos. A sua intervenção procura promover o desenvolvimento sustentável da fileira das pescas, conciliando a conservação dos recursos marinhos com a viabilidade económica e social das comunidades piscatórias. Entre as suas atribuições incluem-se a gestão da atividade e da frota de pesca, o acompanhamento das possibilidades de captura, a formação e segurança dos profissionais do setor, a conceção e gestão de regimes de apoio financeiro e a recolha e tratamento de informação relevante para o planeamento da política regional das pescas (17 trabalhadores participantes).

Divisão Administrativa e Financeira da Secretaria Regional da Cultura (DAF) constitui uma unidade de suporte transversal ao funcionamento da área governativa da cultura. As suas responsabilidades concentram-se no apoio administrativo, orçamental, financeiro e patrimonial, incluindo a preparação e execução do orçamento, o processamento de despesas, a contratação pública, a gestão de recursos materiais e patrimoniais e a organização do expediente e do arquivo. Apoia também o planeamento e a monitorização dos programas e investimentos da Secretaria Regional, assegurando o cumprimento das normas aplicáveis à gestão financeira pública. Embora não desenvolva diretamente a política cultural, o seu trabalho cria as condições administrativas e financeiras necessárias à execução das iniciativas, programas e serviços públicos no domínio da cultura (17 trabalhadores participantes).

Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico (FRACDE) é uma entidade vocacionada para a promoção da coesão territorial e para o apoio ao desenvolvimento económico da Região Autónoma dos Açores. A sua atividade compreende a gestão de instrumentos e medidas destinados a atenuar os custos decorrentes da insularidade, da dispersão geográfica e da reduzida dimensão dos mercados regionais. Entre as suas competências incluem-se medidas de apoio ao transporte marítimo e aéreo de mercadorias e outros mecanismos dirigidos ao investimento e à atividade económica. O FRACDE contribui, deste modo, para reduzir as desigualdades entre ilhas, melhorar as condições de abastecimento e apoiar a competitividade das empresas e dos agentes económicos regionais (8 trabalhadores).

Gabinete de Apoio Central da Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social (GACSRSSS) assegura funções de apoio técnico, administrativo e organizacional à Secretaria Regional responsável pelas áreas da saúde e da segurança social. A sua atuação inclui o apoio à preparação, coordenação e acompanhamento das políticas públicas nestes domínios, bem como a gestão de processos administrativos, financeiros, jurídicos, documentais e de recursos humanos necessários ao funcionamento da Secretaria Regional. Participa igualmente no acompanhamento de programas, investimentos, protocolos e iniciativas governamentais relacionados com a prestação de cuidados de saúde, a prevenção e o combate às dependências, a solidariedade e a segurança social. Trata-se, portanto, de uma estrutura transversal que apoia a coordenação entre os diferentes serviços e organismos destas áreas governativa. Participa com o Núcleo de Estudos e Planeamento, a Unidade de Sistemas de Informação, Secção de Contabilidade, Secção de Pessoal e Expediente e o Núcleo de Organização e Comunicação (16 trabalhadores participantes).

Inspeção Administrativa Regional (IAR) é o serviço estratégico responsável pelo controlo, auditoria e fiscalização da administração direta e indireta da Região Autónoma dos Açores. Tem como missão assegurar o controlo transversal da administração financeira da Administração Pública Regional e exercer a tutela inspetiva sobre as autarquias locais. No âmbito das suas competências, realiza inspeções, auditorias e outras ações de controlo e fiscalização nos domínios administrativo, orçamental, económico, financeiro, patrimonial e dos recursos humanos, procurando assegurar o cumprimento dos princípios da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira. Compete-lhe igualmente realizar inquéritos, sindicâncias e averiguações, bem como instruir processos disciplinares quando superiormente determinado. A sua intervenção pode ainda abranger o setor público empresarial regional, entidades dos setores associativo e cooperativo, fundações de direito público e outras organizações que mantenham relações financeiras com a Região Autónoma dos Açores. A IAR contribui, deste modo, para a transparência, a responsabilização, a correta utilização dos recursos públicos e o aperfeiçoamento do funcionamento da Administração Pública Regional (5 trabalhadores participantes).

Inspeção Regional do Ambiente (IRA) é o serviço responsável pela inspeção e fiscalização do cumprimento da legislação ambiental na Região Autónoma dos Açores. A sua intervenção abrange diferentes domínios da proteção ambiental, incluindo a gestão de resíduos, a qualidade da água e do ar, o ruído, a conservação da natureza, a prevenção e controlo da poluição e o cumprimento das condições impostas nos procedimentos de licenciamento ambiental. A IRA realiza ações de inspeção, analisa denúncias e situações suscetíveis de provocar danos ambientais, acompanha a correção das irregularidades identificadas e intervém nos processos contraordenacionais da sua competência. A sua atuação visa prevenir infrações, assegurar a legalidade ambiental e contribuir para a proteção dos recursos naturais e para a sustentabilidade da Região (12 trabalhadores participantes).

Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos (IRPUM) exerce funções de controlo, auditoria e fiscalização das atividades da pesca marítima, da aquicultura e das atividades conexas. Compete-lhe programar, coordenar e executar ações de vigilância e inspeção, em terra, no mar ou por meios aéreos, destinadas a assegurar o cumprimento das normas regionais, nacionais, europeias e internacionais aplicáveis à pesca e à comercialização dos produtos da pesca. A sua área de intervenção abrange também a fiscalização de atividades marítimo-turísticas e de outros usos associados ao ordenamento do espaço marítimo. Enquanto autoridade regional de fiscalização, contribui para a prevenção das infrações e para uma gestão sustentável dos recursos marinhos (4 trabalhadores).

Laboratório Regional de Engenharia Civil (LREC) é uma entidade pública de referência no domínio da engenharia civil nos Açores. Tem como missão promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico e prestar, com independência e rigor técnico, serviços laboratoriais, estudos, ensaios e pareceres a entidades públicas e privadas. A sua atividade abrange áreas como geotecnia, prospeção, materiais de construção, pavimentos rodoviários, estruturas, engenharia sísmica, metrologia e geologia de engenharia. O LREC apoia o projeto, a construção, a manutenção e a reabilitação de infraestruturas e edifícios, contribuindo para a qualidade e segurança das obras, para a inovação no setor da construção e para a preservação do património natural e construído. A sua intervenção assume especial relevância perante as características geológicas e sísmicas do arquipélago (33 trabalhadores participantes).

Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades – Direção de Serviços Técnico-Administrativos (SRAPC-DSTA) é o departamento do Governo Regional responsável pela condução e coordenação das políticas relativas aos assuntos parlamentares, às comunidades açorianas, à imigração e à comunicação social. No domínio parlamentar, assegura a articulação institucional do Governo Regional com a Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores e acompanha a atividade legislativa e parlamentar. Na área das comunidades, tutela as políticas destinadas às comunidades açorianas no exterior e à integração das pessoas imigrantes na Região. Compete-lhe ainda acompanhar as políticas públicas de comunicação social e administrar sistemas de incentivos dirigidos aos órgãos de comunicação social regionais (17 trabalhadores participantes na Direção de Serviços Técnico-Administrativos).

PARTE IV: DESIGN METODOLÓGICO DO ESTUDO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

4.1. Design Metodológico

O Projeto-Piloto de Flexibilização Laboral na Administração Pública Regional dos Açores foi acompanhado por uma avaliação científica independente, concebida para analisar os efeitos da implementação da semana de quatro dias sobre os trabalhadores, as organizações e a prestação de serviços públicos. Na fase de conceção do projeto foi definido um modelo metodológico misto (*mixed-methods*), combinando informação quantitativa e qualitativa proveniente de diferentes fontes de dados e diferentes níveis de análise. Para assegurar uma compreensão abrangente do impacto da intervenção, a avaliação foi desenvolvida em **três níveis complementares**:

(i) Avaliação dos impactos nos trabalhadores

A avaliação dos trabalhadores constituiu a principal componente quantitativa do estudo e **assentou num desenho *quasi*-experimental**, **comparando um grupo experimental**, **constituído pelos trabalhadores que aderiram ao regime de trabalho de 32 horas semanais**, **com um grupo de controlo**, composto por trabalhadores da Administração Pública Regional que permaneceram sujeitos ao regime normal de trabalho. Esta abordagem permitiu isolar, tanto quanto possível, os efeitos associados à redução do horário de trabalho relativamente à evolução natural dos indicadores ao longo do período de implementação.

A informação foi recolhida através de questionários administrados em dois momentos distintos, antes da implementação do projeto em dezembro (T1) e no último mês do projeto em junho (T2), permitindo acompanhar a evolução de um conjunto alargado de indicadores relativos às condições de trabalho, saúde e bem-estar, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, compromisso organizacional, produtividade percebida, utilização de inteligência artificial e outras dimensões relevantes.

Os dados provenientes dos questionários foram complementados com **dados administrativos disponibilizados através da plataforma de gestão de recursos humanos SIGRHARA**, permitindo integrar informação objetiva sobre características dos trabalhadores e outras variáveis administrativas relevantes para a avaliação, nomeadamente o absentismo.

Para além da avaliação quantitativa dos trabalhadores, foi igualmente desenvolvido um **estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas conduzidas pela equipa da Universidade dos Açores, envolvendo uma subamostra de 16 trabalhadores participantes no projeto-piloto**. O objetivo desta componente não consistiu na comparação entre grupos, mas antes na exploração aprofundada da experiência vivida pelos trabalhadores durante a implementação da semana de quatro dias. Através de entrevistas qualitativas, procurou-se compreender de que forma a redução do horário de trabalho foi percecionada pelos

participantes, quais as mudanças introduzidas na organização do trabalho e quais os seus efeitos na vida profissional, familiar e pessoal, proporcionando uma visão mais rica sobre os mecanismos através dos quais a redução do tempo de trabalho influenciou o quotidiano dos trabalhadores e a dinâmica das organizações.

(ii) Avaliação organizacional através de indicadores objetivos

A segunda componente da avaliação incidiu sobre a análise de **indicadores objetivos de desempenho organizacional no primeiro semestre de 2026**, definidos por cada entidade participante antes do início da implementação do projeto. Estas métricas de produtividade foram comparadas com o período homólogo de 2025, permitindo avaliar se a redução do horário de trabalho foi acompanhada pela manutenção ou melhoria dos níveis de desempenho organizacional e da qualidade dos serviços públicos prestados. Sendo estas métricas muito específicas de cada entidade, não existe um grupo de controlo adequado.

(iii) Avaliação qualitativa das lideranças

A terceira componente da avaliação incidiu sobre a perspetiva das lideranças das entidades participantes. Para este efeito **foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas** com dirigentes responsáveis pela implementação do projeto, procurando compreender os principais desafios organizacionais, as estratégias adotadas para reorganizar o trabalho, os fatores críticos de sucesso e as lições retiradas durante o processo de implementação. Estas entrevistas foram também conduzidas pela equipa da Universidade dos Açores, no sentido de assegurar o correto distanciamento da equipa de coordenação deste processo de recolha de dados, os quais retratam uma visão global acerca do modo como foi conduzido todo o projeto. Esta componente qualitativa permitiu contextualizar os resultados quantitativos e compreender de forma aprofundada os mecanismos organizacionais que facilitaram ou dificultaram a implementação da semana de quatro dias nas diferentes entidades.

No seu conjunto, a combinação de dados quantitativos, qualitativos e administrativos, recolhidos junto de trabalhadores, dirigentes e organizações, permitiu desenvolver uma avaliação multidimensional do projeto-piloto, aumentando a robustez das conclusões e proporcionando uma compreensão integrada dos seus impactos ao nível individual, organizacional e institucional.

4.2. Amostra de trabalhadores: dados quantitativos

O universo da Administração Pública Regional dos Açores é constituído por perto de 20000 trabalhadores. Destes, 398 trabalhadores foram inicialmente incluídos no projeto-piloto, enquanto 41 trabalhadores, embora elegíveis para participar, optaram voluntariamente por não aderir ao projeto. Existiram algumas flutuações no número de participantes ao longo dos seis meses: 28 novos registos e 14 saídas (7 porque mudaram para uma entidade não participante, 6 aposentações e 1 por caducidade do contrato). No que refere aos motivos para

Tabela 4.1. Caracterização da amostra por fonte de dados e momento de recolha

	Administração Regional	Potenciais participantes no piloto				Grupo de controlo	
		Incluídos no Piloto		Auto-excluídos			
Universo	19724	398		41		19285	
Dados Administrativos	17082	398		41		16643	
Inquérito		336		18		1990	
		T1	**T2**	**T1**	**T2**	**T1**	**T2**
		223	223	15	15	548	548
		77	*	3	*	507	*
		*	36	*	*	*	935

Nota: *T1 corresponde à recolha de dados realizada antes da implementação do projeto-piloto, enquanto T2 corresponde à recolha efetuada no último mês do período de implementação. Os participantes que responderam apenas num dos momentos foram incluídos nas análises transversais.*

a não adesão, 30 trabalhadores optaram por não participar no teste por já usufruírem do modelo de trabalho de jornada contínua. Os restantes trabalhadores constituíram o grupo de comparação (grupo de controlo) que mantiveram o regime de trabalho habitual.

Relativamente aos dados administrativos disponibilizados através do SIGRHARA, foi possível obter informação para 17082 trabalhadores, incluindo a totalidade dos 398 participantes do projeto-piloto e os 41 trabalhadores autoexcluídos, bem como 16643 trabalhadores pertencentes ao grupo de controlo.

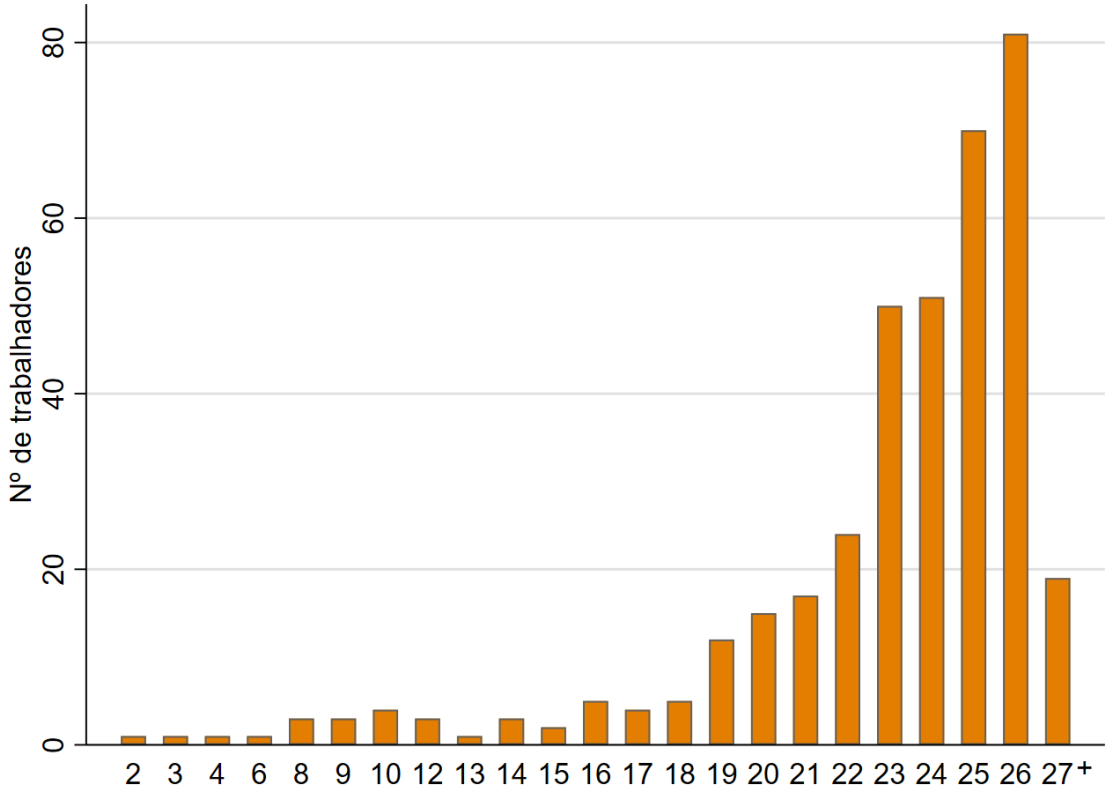
A recolha de dados por questionário foi realizada em dois momentos distintos, antes da implementação do projeto (T1) e no último mês de implementação (T2). Entre os participantes do projeto-piloto, 336 trabalhadores responderam a pelo menos um questionário, 223 dos quais responderam ao questionário em ambos os momentos de avaliação. Entre os trabalhadores que optaram por não aderir ao projeto, foram obtidas 15 respostas em T1 e 15 respostas em T2. No grupo de controlo as taxas de resposta foram mais baixas. No total 2000 trabalhadores responderam a pelo menos um dos inquéritos, maioritariamente em T2, sendo que apenas 1990 apresentaram respostas completas. Mais de 500 trabalhadores responderam aos dois.

No seu conjunto, esta estratégia de recolha de dados permitiu combinar informação longitudinal e transversal, possibilitando a comparação entre trabalhadores abrangidos e não abrangidos pelo projeto em diferentes momentos, e reforçando a robustez da avaliação.

4.3. Dados administrativos

Os trabalhadores participantes tinham de registar na plataforma SIGRHARA cada ausência do serviço, numa categoria criada especificamente para o projeto-piloto. Isto permite uma primeira visão genérica. Dos 398 trabalhadores incluídos, 376 registaram pelo menos uma ocorrência, o que significa que 5% dos trabalhadores não registaram nenhuma ocorrência. Estes incluem os trabalhadores que saíram das entidades pelos vários motivos, mas também trabalhadores que nunca conseguiram utilizar uma destas categorias. Estes 376 trabalhadores

Figura 4.1: Distribuição do número de ocorrências



Nota: distribuição do número de ocorrências pelos 376 trabalhadores com registos no SIGRHARA.

registaram um total de 8704 ocorrências, uma média de 23 ao longo do período de seis meses. Cada ocorrência correspondeu a uma redução administrativa de 35 para 32 horas, o que equivale a uma redução acumulada de 26112 horas. Como podemos ver na Figura 4.1, mais de dois terços dos trabalhadores usufruíram da redução horária em 22 ou mais semanas. No entanto, cerca de 10% dos trabalhadores não usufruíram de metade das semanas possíveis.

Entre as ocorrências, 40% foram registadas em formato de dia completo e 60% em formato de meio-dia livre. Entre estas últimas, mais de 60% corresponderam a tardes livres, e um pouco menos de 40% a manhãs livres. Quanto aos dias da semana, entre as ocorrências respeitantes à semana de quatro dias, o dia mais popular foi a segunda-feira, com 47% das ocorrências, logo seguida pela sexta-feira, com 43%. Os restantes três dias acumularam, em conjunto, 10% das ocorrências. Já na semana de quatro dias e meio, 40% das ocorrências ocorreram à sexta-feira, estando as restantes mais bem distribuídas pelo resto da semana.

Figura 4.2: Formato

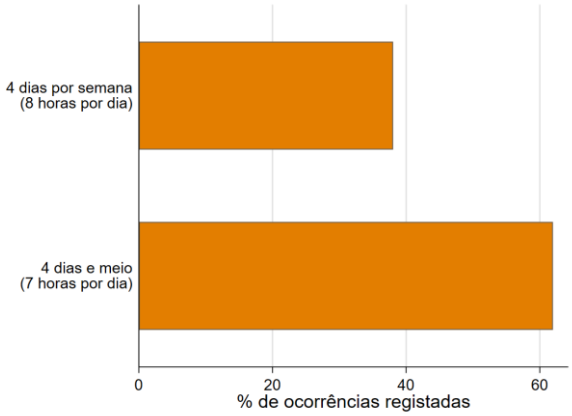


Figura 4.3: Manhã ou tarde livre?

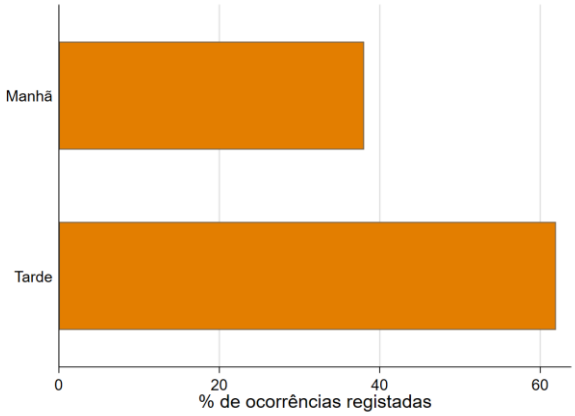


Figura 4.4: Em que dia é o dia livre? (Semana de 4 dias)

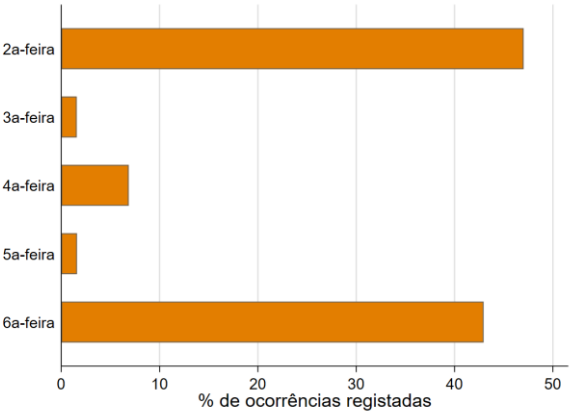
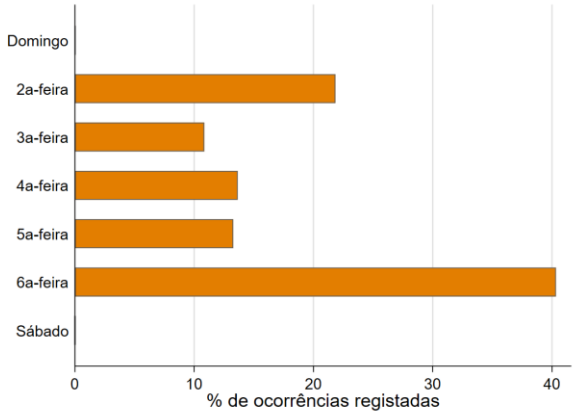


Figura 4.5: Em que dia é o meio dia livre (Semana de 4 dias e meio)



Nota: distribuição das 8704 ocorrências no SIGRHARA.

PARTE V: IMPACTO NOS TRABALHADORES

Nesta secção, começamos por caracterizar os trabalhadores envolvidos no projeto-piloto. Em seguida, analisamos os efeitos nas horas de trabalho, bem como diversos indicadores de saúde mental e física e conciliação entre trabalho e vida pessoal, comparando-os com um grupo de controlo de outros trabalhadores na administração pública regional não reduziram a semana de trabalho. Por fim, analisamos em que atividades os trabalhadores usaram o seu tempo e identificamos quais os trabalhadores que mais valorizam a semana de quatro dias, e analisamos vários aspetos que influenciam a produtividade.

5.1. Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto

Caracterização demográfica

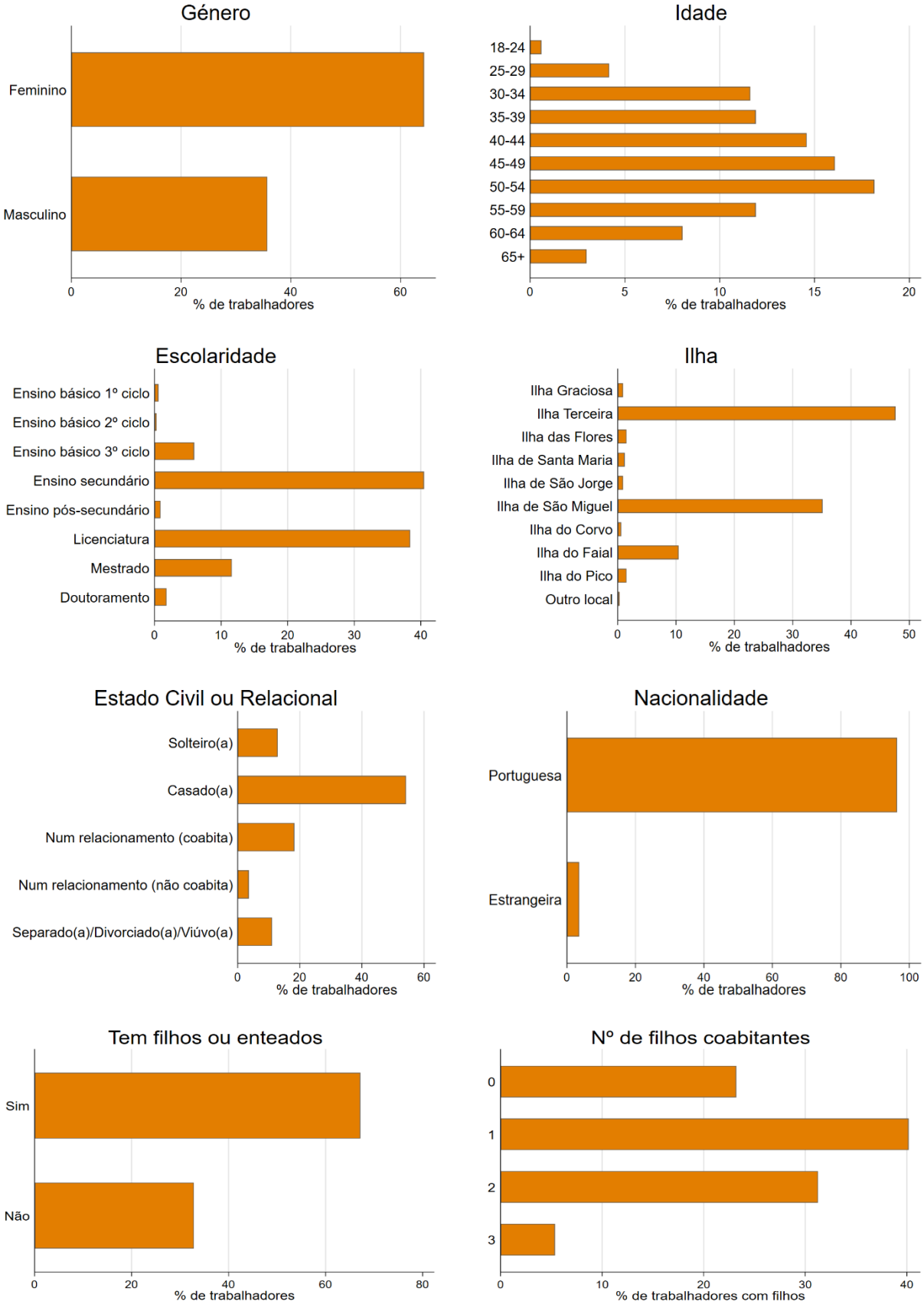
Começamos por caracterizar demograficamente os trabalhadores da Administração Regional dos Açores incluídos no estudo. A análise compara cinco grupos: o universo total da Administração Regional incluídos no sistema de informação de recursos humanos (17.082 trabalhadores), o mesmo universo excluindo o Serviço Regional de Saúde e a Direção Regional da Educação e Administração Educativa, a qual designamos por amostra "restrita" (6.916 trabalhadores), o grupo de tratamento que participa no projeto-piloto e respondeu a pelo menos um dos inquéritos (336 dos 398 trabalhadores), bem como do grupo de controlo (1.990 trabalhadores). Incluímos também um pequeno grupo adicional de trabalhadores dos departamentos incluídos no piloto que optaram por não participar por já estarem em regime de jornada contínua (18 trabalhadores).

Os dados dos trabalhadores participantes no piloto são apresentados na Figura 5.1, enquanto a Tabela 5.1 apresenta a comparação entre grupos. Os grupos "Total" e "Restrito" servem de referência para avaliar em que medida os participantes no piloto e no grupo de controlo são representativos do universo da função pública regional.

A Administração Regional tem uma clara maioria de trabalhadoras (66% no total), o que reflete em grande medida o peso dos setores da Saúde e da Educação: quando estes são excluídos, a amostra restrita aproxima-se de uma repartição equilibrada por género (49% homens, 51% mulheres). O grupo de tratamento (36% homens, 64% mulheres) aproxima-se mais da composição do universo total do que da amostra restrita. O grupo de controlo tem uma proporção ainda maior de mulheres (70%).

O projeto-piloto decorreu num contexto de uma força de trabalho envelhecida, com todos os desafios que isso coloca para a adoção de mudanças organizacionais. Ainda assim, os participantes no piloto são, em média, 3 anos mais jovens (46 anos) do que o universo total (50 anos) e do que a amostra restrita (49 anos). Esta diferença é visível sobretudo na cauda superior da distribuição: 41% dos participantes no piloto tem 50 ou mais anos, contra 53% no total e 50% na amostra restrita. O grupo de controlo situa-se numa posição intermédia (48 anos em média).

Figura 5.1: Distribuição dos participantes no piloto por características demográficas



Nota: *Dados dos 336 trabalhadores participantes no piloto que responderam a pelo menos um dos inquéritos.*

Tabela 5.1: Distribuição dos trabalhadores por características demográficas

	Administração Regional		Piloto	Grupo de	Jornada
	Total	Restrita*		controlo	Contínua
Observações	17082	6916	336	1990	18
Género					
Masculino	34.4	48.8	35.7	29.9	16.7
Feminino	65.6	51.2	64.3	70.2	83.3
Idade					
18-34	10.6	13.4	16.4	12.2	16.7
35-49	36.6	36.7	42.6	42.5	61.1
50 ou mais anos	52.9	49.9	41.1	45.3	22.2
Média	**49.5**	**48.5**	**46.2**	**47.5**	**44.1**
Escolaridade					
Ensino básico	24.3	34.2	6.9	7.7	5.6
Ensino secundário	19.0	23.7	41.4	23.7	16.7
Licenciatura	44.2	31.9	38.4	52.8	55.6
Nível Superior Avançado	12.6	9.2	13.4	15.7	22.2
Ilha de Trabalho					
Ilha Graciosa	2.4	2.2	0.9	1.9	0.0
Ilha Terceira	24.8	29.9	47.6	32.2	61.1
Ilha das Flores	2.1	2.4	1.5	2.0	0.0
Ilha de Santa Maria	3.0	2.7	1.2	2.3	0.0
Ilha de São Jorge	3.8	3.3	0.9	3.8	0.0
Ilha de São Miguel	49.1	41.9	35.1	42.6	27.8
Ilha do Corvo	0.4	0.5	0.6	0.3	0.0
Ilha do Faial	7.3	10.7	10.4	9.3	11.1
Ilha do Pico	7.0	6.3	1.5	5.6	0.0
Outro local	0.1	0.3	0.3	0.15	0.0
Nacionalidade					
Portuguesa	97.9	99.1	98.5	98.1	100.0
Outra	2.1	0.9	1.5	1.86	0.0
Estado civil					
Solteiro			12.9	16.6	11.1
Casado			54.2	50.5	61.1
Relacionamento (coabita)			18.3	17.8	22.2
Relacionamento (não coabita)			3.6	4.0	5.6
Separado/Divorciado/Viúvo			11.1	11.0	0.0
Filhos ou enteados					
Sem filhos ou enteados			32.8	32.1	11.1
Com filhos ou enteados			67.2	67.9	88.9
Nº de filhos coabitantes					
0			15.3	12.4	5.6
1			27.0	29.1	66.7
2 ou mais			24.9	26.4	16.7

Nota: *Administração Regional Restrita exclui todos os trabalhadores do Serviço Regional de Saúde e Direção Regional da Educação e Administração Educativa.*

O setor público emprega trabalhadores mais qualificados que a média do resto da economia. A maioria dos trabalhadores tem a licenciatura ou um grau mais avançado. Os participantes no piloto refletem essa composição, no entanto apenas 7% tem como habilitação máxima o ensino básico, contra 24% no total e 34% na amostra restrita, compensada com uma maior proporção com ensino secundário (41%, o dobro da amostra restrita). O grupo de controlo é mais qualificado ao nível do ensino superior do que o grupo piloto, sendo que 53% tem licenciatura (contra 38% no piloto) e 18% tem uma qualificação superior à licenciatura (contra 13% no piloto).

Um dos objetivos do Governo Regional era que o piloto abrangesse todas as ilhas dos Açores. Esse objetivo foi cumprido, embora naturalmente os participantes no piloto, estejam concentrados nas três ilhas onde os serviços administrativos estão mais presentes: São Miguel, Terceira e Faial. Existe uma sobre representação da Terceira entre os participantes no piloto (48%, quase o dobro do peso que esta ilha tem no universo total, 25%) e uma correspondente sub-representação de São Miguel (35% no piloto, contra 49% no total).

Em todos os grupos, a esmagadora maioria dos trabalhadores tem nacionalidade portuguesa (entre 98% e 100%), sem diferenças substanciais entre grupos. Entre os participantes no piloto, 54% são casados e 18% coabita com o parceiro, valores próximos dos do grupo de controlo (51% e 18%, respetivamente). A percentagem de trabalhadores com filhos ou enteados é também semelhante entre piloto (67%) e controlo (68%).

A grande maioria dos trabalhadores elegíveis que decidiu não participar no piloto, o fez por já terem uma redução horário no âmbito da jornada contínua. Mais de 80% destes trabalhadores são mulheres, são também mais jovens (44 anos em média), e distingue-se claramente por terem filhos (quase 90%).

Caracterização contratual da relação de trabalho

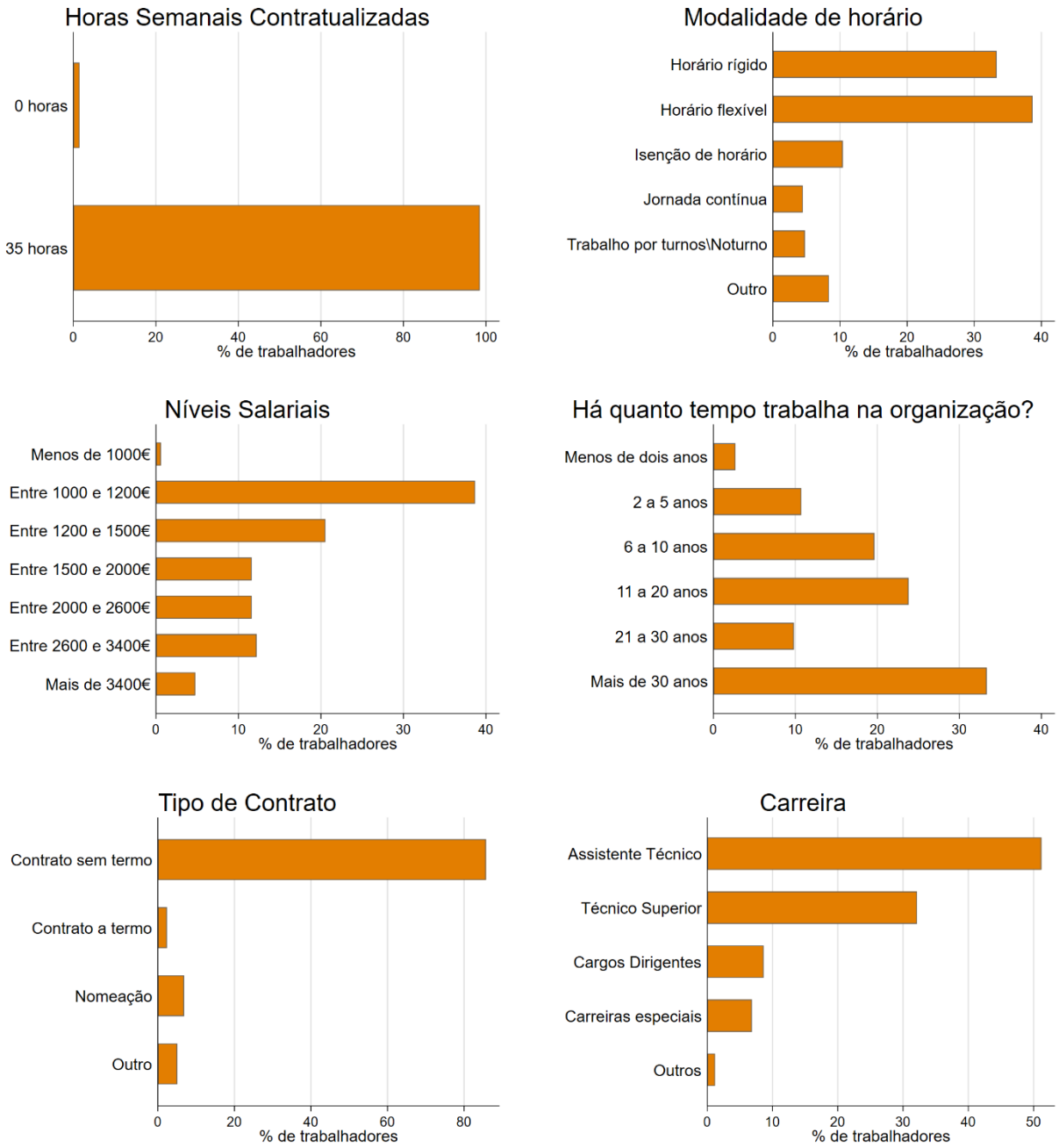
A Figura 5.2 mostra a distribuição dos trabalhadores por características do vínculo laboral entre os participantes do piloto e a Tabela 5.2 compara com os outros grupos. **Na Administração Regional a quase totalidade dos trabalhadores tem um horário contratualizado de 35 horas semanais** (99%), reflexo do regime geral da função pública. Este ponto de partida distingue significativamente o desenho do piloto na Administração Regional, uma vez que a margem de redução horária parte de uma base já mais curta.

Os participantes no piloto têm, em média, um salário mensal de 1736€, inferior à média do universo total (1937€) mas superior à média da amostra restrita (1589€). A distribuição salarial do grupo piloto está fortemente concentrada nos escalões mais baixos: 39% ganha entre 1000€ e 1200€ (mais do dobro da proporção no total, 18%), e apenas 5% ganha mais de 3400€ (contra 12% no total). O grupo de controlo tem uma distribuição salarial mais elevada e mais próxima do universo total, com uma média de 1982€, e uma presença mais significativa nos escalões superiores a 2600€ (25%, contra 17% no piloto). Esta assimetria

salarial entre piloto e controlo acompanha as diferenças de escolaridade e de idade identificada na caracterização demográfica.

A grande maioria dos trabalhadores, em todos os grupos, tem um contrato sem termo (entre 83% e 86%), valores relativamente homogéneos, tal como as proporções de nomeações (7%) semelhante à do grupo de controlo (7%) e ao do universo restrito (6,7%), o que seria de esperar num universo mais próximo de carreiras técnicas superiores.

Figura 5.2: Distribuição dos participantes no piloto por características contratuais



Nota: *Dados dos 336 trabalhadores participantes no piloto que responderam a pelo menos um dos inquéritos.*

Tabela 5.2: Distribuição de trabalhadores por características contratuais

	Administração Regional		Piloto	Grupo de controlo	Jornada Contínua
	Total	Restrito*			
Nível salarial					
Menos de 1000€	14.0	14.6	0.6	5.8	0.0
Entre 1000€ e 1200€	18.3	26.4	38.7	15.1	22.2
Entre 1200€ e 1500€	13.6	22.0	20.5	19.2	22.2
Entre 1500€ e 2000€	**12.8**	14.4	11.6	18.3	27.8
Entre 2000€ e 2600€	15.6	9.1	11.6	17.1	16.7
Entre 2600€ e 3400€	14.3	9.2	12.2	15.4	5.6
Mais de 3400€	11.5	3.3	4.8	9.2	5.6
Média (€)	**1937**€	**1589**€	**1736**€	**1982**€	**1825**€
Horas contratualizadas					
0 horas	3.2	4.0	1.5	3.3	0.0
35 horas	95.4	95.7	98.5	95.1	100.0
40 horas	1.3	0.4	0.0	1.5	0.0
42 horas	**0.2**	**0.0**	**0.0**	**0.1**	**0.0**
Tipo de contrato					
Contrato sem termo	85.8	84.6	85.7	83.2	83.3
Contrato a termo	5.4	1.7	2.4	3.1	0.0
Nomeação	2.8	6.7	6.9	7.0	0.0
Programa ocupacional/Estágio	2.7	1.3	0.0	1.5	0.0
Outro	3.4	5.8	5.1	5.3	16.7
Tempo na organização					
Menos de dois anos	2.7	3.8	2.7	3.2	5.6
2 a 5 anos	8.8	11.5	10.7	11.0	5.6
6 a 10 anos	11.4	15.5	19.6	14.8	5.6
11 a 20 anos	10.6	12.9	23.8	12.0	50.0
21 a 30 anos	16.7	10.8	9.8	13.8	11.1
Mais de 30 anos	50.8	46.5	33.3	45.3	22.2
Média (anos)	**20.0**	**17.8**	**15.1**	**17.0**	**13.6**
Modalidade de horário					
Horário rígido	36.4	46.3	33.3	34.8	16.7
Horário flexível	9.3	21.3	38.7	19.7	22.2
Isenção de horário	3.2	7.1	10.4	7.6	0.0
Jornada contínua	4.6	6.8	4.5	6.7	44.4
Trabalho por turnos\Noturno	3.4	1.4	4.8	2.5	5.6
Horário escolar	32.0	0.9	0.0	15.0	0.0
Tempo parcial	0.2	0.2	0.0	0.1	0.0
Teletrabalho\Híbrido	0.6	1.3	0.0	1.9	0.0
Outro	10.3	14.7	8.3	11.9	11.1
Carreira					
Assistente técnico	37.0	51.7	51.2	29.6	22.2
Técnico superior	12.5	26.7	32.1	31.7	61.1
Cargos dirigentes	2.6	6.2	8.6	6.5	0.0
Carreiras especiais	4.8	11.0	6.9	5.3	16.7
Carreiras (Educação)	32.8	0.3	0.0	15.3	0.0
Carreiras (Saúde)	8.1	0.4	0.0	8.8	0.0
Outros	2.2	3.9	1.2	2.8	0.0

Os participantes no piloto têm, em média, uma antiguidade de 15 anos, inferior à do universo total (20 anos) e da amostra restrita (18 anos), mas também inferior à do grupo de controlo (17 anos). A proporção de trabalhadores com mais de 30 anos de casa é elevada em todos os grupos (33% no piloto, 45% no controlo), característica típica da estabilidade da função pública.

Enquanto no universo total predomina o horário escolar (32%, refletindo o peso da Educação) e o horário rígido (36%), no grupo piloto o perfil é distinto: o horário flexível tem um peso muito superior (39%, mais do dobro da amostra restrita, 21%, e quase o quádruplo do total, 9 %), e a isenção de horário também está sobre representada (10%, contra 3% no total). O horário rígido, pelo contrário, tem menor peso no piloto (33%). O grupo de controlo tem uma modalidade de horário mais parecida com a amostra restrita do que com o piloto, com maior peso do horário rígido (35%) e menor do horário flexível (20%).

Os assistentes técnicos são a categoria profissional mais representada tanto no piloto (51%) como no controlo (30%), embora com pesos bastante diferentes. Os técnicos superiores têm um peso muito elevado no grupo piloto e no grupo de controlo (32%), superior ao do universo total (13%) e mais próximo do da amostra restrita (27%). Os cargos dirigentes representam 9% do piloto, uma proporção que, embora minoritária, é relevante para se perceber o nível de decisão envolvido diretamente no teste. As carreiras da Educação e da Saúde estão praticamente ausentes do piloto, embora constituam 24% do grupo de controlo.

Por fim, a Tabela 5.3 lista os diferentes organismos da Administração Pública Regional dos Açores representadas no piloto, o respetivo número de respostas aos inquéritos e a taxa de resposta. A taxa de resposta média foi em torno dos 85%.

Tabela 5.3: Nº de trabalhadores que participa no piloto na amostra, por organismo

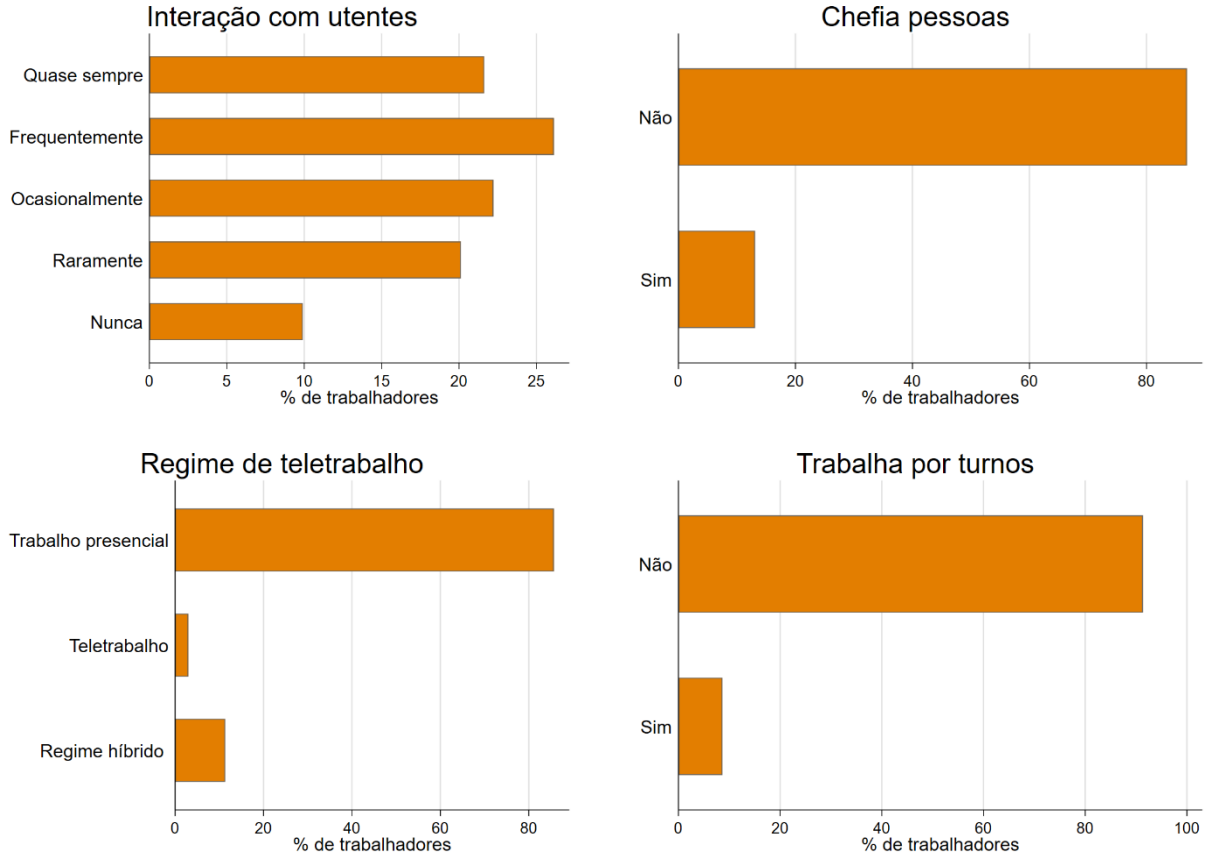
Entidade participante	Amostra	Taxa de resposta
Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão	115	82%
Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento	24	92%
Direção Regional das Comunidades	6	55%
Direção Regional do Desenvolvimento Rural	57	89%
Direção Regional do Desporto	18	64%
Direção Regional das Pescas	17	100%
Divisão Administrativa e Financeira da Secretaria Regional da Cultura	15	88%
Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico	8	100%
Gabinete Central da Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social	14	88%
Inspeção Administrativa Regional	3	60%
Inspeção Regional do Ambiente	12	100%
Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos	4	100%
Laboratório Regional de Engenharia Civil	30	91%
Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades	13	76%

Caracterização do emprego

Para além das características contratuais, é importante caracterizar a natureza do trabalho desempenhado: se exercem funções de chefia, o grau de contacto com utentes, o regime de trabalho e o tipo de tarefas realizadas. As Figuras 5.3 e 5.4 apresentam visualmente esta caracterização para o grupo de tratamento, e a Tabela 5.4 compara as várias dimensões com o grupo de controlo, o grupo de jornada contínua e, como referência adicional, os participantes no piloto do setor privado realizado em 2023.

O contacto com utentes é uma dimensão particularmente relevante no setor público, ausente da caracterização da experiência-piloto no setor privado. Um dos objetivos aquando do desenho do projeto foi que abrangesse não só trabalhadores em gabinetes (*back-office*), mas que também envolvesse funções mais orientadas para o atendimento direto ao público (*front-office*). Para manter esse equilíbrio foi muito importante a participação da RIAC. Conseguimos ver esse equilíbrio nos números. Cerca de metade dos participantes no piloto (48%) tem interação quase sempre ou frequentemente com utentes, uma proporção ligeiramente inferior à do grupo de controlo (63%).

Figura 5.3: Distribuição dos participantes no piloto por características do emprego



Nota: *Dados dos 336 trabalhadores participantes no piloto que responderam a pelo menos um dos inquéritos*.

Cerca de 13% dos participantes no piloto exercem funções de chefia, uma proporção semelhante ao grupo de controlo (12%) mas inferior à observada no piloto do setor privado (31%), o que reflete a diferente estrutura hierárquica da Administração Pública, onde a maioria dos trabalhadores se enquadra em carreiras técnicas ou de assistente técnico sem funções de coordenação de equipas.

Na Administração Publica Regional do Açores, o trabalho híbrido ou remoto não está generalizado. O trabalho presencial domina significativamente: 86% dos participantes no piloto trabalha presencialmente, e apenas 13% em regime híbrido. O grupo de controlo tem uma proporção ainda maior de trabalho presencial (93%). O trabalho por turnos representa uma fração marginal em todos os grupos (3% no piloto e no grupo de controlo).

Para captar dimensões mais subjetivas da experiência de trabalho, construímos seis índices a partir de conjuntos de perguntas do inquérito, seguindo a mesma metodologia usada nos pilotos internacionais, bem como no piloto do setor privado. Cada índice resulta da média aritmética das respostas aos itens que o compõem, medidos numa escala de 1 a 5:

Índice de autonomia no trabalho inclui 5 itens e mede a perceção de poder de decisão sobre a forma como o trabalho é feito, a liberdade para expressar ideias e opiniões, e se essas opiniões são tidas em conta. Utiliza uma escala de concordância de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente").

Índice de autonomia do horário inclui 4 itens e mede a capacidade de decisão do trabalhador sobre a gestão do seu tempo de trabalho: quando tira férias, se se pode ausentar por algumas horas, o número total de horas que trabalha por semana, e a que horas começa e acaba cada dia. Utiliza uma escala de 1 ("Nenhuma Autonomia") a 5 ("Total Autonomia").

Índice de exigência do trabalho inclui 7 itens e mede a frequência com que o trabalho envolve cumprir critérios de qualidade precisos, trabalhar com rapidez, cumprir prazos apertados, autoavaliar a qualidade do próprio trabalho, resolver problemas imprevistos, executar tarefas complexas e fazer novas aprendizagens. Utiliza uma escala de 1 ("Nunca") a 5 ("Quase sempre").

Índice de satisfação no trabalho inclui 5 itens e mede a realização com o trabalho, a satisfação com as condições de trabalho e com o salário, o reconhecimento das competências, e inclui um item de escala invertida sobre a intenção de deixar o emprego atual ("Estou seriamente a pensar deixar o meu trabalho atual"). Utiliza uma escala de concordância de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente").

Índice de proatividade no trabalho inclui 4 itens e mede com que frequência o trabalhador dá prioridade às tarefas mais importantes, comunica com o supervisor para clarificar responsabilidades, procura formas mais eficientes de trabalhar, e questiona tarefas ou reuniões pouco relevantes. Utiliza uma escala de 1 ("Nunca") a 5 ("Quase sempre").

Índice de sociabilidade no trabalho inclui 3 itens e mede a qualidade das relações interpessoais no local de trabalho, através do grau de identificação com os colegas e da perceção de proximidade. Utiliza uma escala de concordância de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente").

Tabela 5.4: Distribuição de trabalhadores por características do emprego

	Piloto	Grupo de controlo	Jornada Contínua	Piloto no setor privado (2023)*
Chefia				
Sim	13.1	11.8	0.0	31.1
Não	86.9	88.2	100.0	68.9
Interação com utentes				
Quase sempre	21.6	35.0	11.1	
Frequentemente	26.1	27.8	5.6	
Ocasionalmente	22.2	16.3	22.2	
Raramente	20.1	12.1	38.9	
Nunca	9.9	8.8	22.2	
Regime de teletrabalho				
Trabalho presencial	85.7	92.7	94.4	44.8
Teletrabalho	3.0	1.2	0.0	4.8
Regime híbrido	11.3	6.1	5.6	50.4
Trabalho por turnos				
Não	85.7	83.2	83.3	98.5
Sim	2.4	3.1	0.0	0.8
Índices				
Autonomia no trabalho	3.60	3.50	3.70	3.82
Autonomia do horário	2.62	2.39	1.85	2.86
Exigência do trabalho	3.80	3.78	3.50	3.41
Satisfação no trabalho	3.50	3.21	3.42	3.48
Proatividade no trabalho	3.78	3.76	3.63	3.43
Sociabilidade no trabalho	3.88	3.73	3.65	4.08

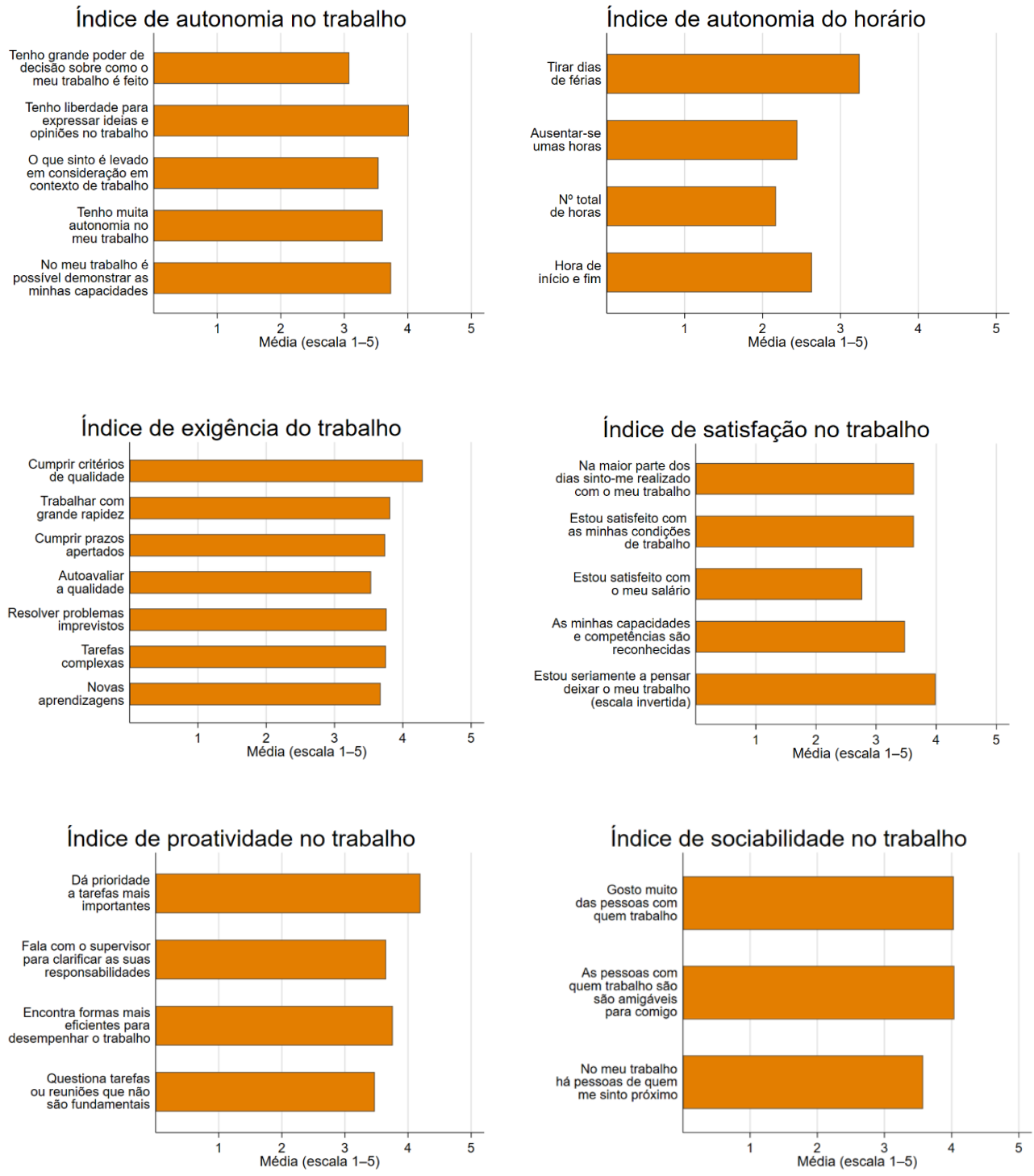
Nota. **Dados dos 283 trabalhadores das empresas do setor privado participantes no piloto em 2023.*

A Figura 5.4 mostra as várias componentes na construção destes índices para os trabalhadores participantes no piloto e a Tabela 5.3 apresenta a comparação da média dos índices com os outros grupos. Em geral, as diferenças entre os participantes no piloto e no grupo de controlo são de pequena magnitude. A exceção mais visível é a autonomia do horário, onde o piloto regista um valor mais elevado (2.6) do que o grupo de controlo (2.4), na linha da diferença já identificada na modalidade de horário contratual. A satisfação no trabalho é também ligeiramente superior no piloto (3.5) face ao controlo (3.2). Uma das perguntas mais importantes é se está seriamente a pensar deixar o seu trabalho atual. Entre os participantes do piloto 12% dos trabalhadores concordam com a afirmação (15% no grupo de controlo).

Estes índices permitem também uma comparação interessante entre os setores público e privado. No piloto do setor público, observa-se uma maior exigência do trabalho (3.8, face a 3.4 no setor privado), bem como níveis mais elevados de proatividade (3.8, face a 3.4). Em contrapartida, os trabalhadores do setor público reportam menor autonomia, tanto na

realização do trabalho (3.6, face a 3.8) como na gestão do tempo (2.6, face a 2.9), e menor sociabilidade no contexto laboral (3.9, face a 4.1). Os níveis de satisfação são semelhantes nos dois setores.

Figura 5.4: Composição dos seis índices



Nota: *Dados dos 336 trabalhadores participantes no piloto que responderam a pelo menos um dos inquéritos.*

Principais diferenças relativamente ao Piloto Nacional no Setor Privado

Os participantes no piloto da Administração Regional dos Açores apresentam um perfil bastante distinto do observado no Piloto Nacional do Setor Privado realizado em 2023. Enquanto a maior representação de mulheres na amostra e de trabalhadores é semelhante, a força de trabalho é muito mais envelhecida. No piloto do setor privado, a maioria tinha menos de 44 anos, enquanto na Administração Regional os participantes se distribuem de forma mais equilibrada pelas várias faixas etárias, com um peso considerável de trabalhadores acima dos 50 anos.

Ao nível da escolaridade, o grupo piloto na Administração Regional é mais diversificado do que o do setor privado, onde cerca de 80% dos participantes tinha formação superior; aqui, embora a licenciatura continue a ser a categoria mais comum, há uma presença mais significativa de trabalhadores com o ensino secundário como habilitação máxima, refletindo uma menor autosseleção da amostra.

Do ponto de vista contratual, duas diferenças destacam-se. Por um lado, os salários dos participantes no piloto são, em média, mais elevados do que os observados no setor privado, onde mais de metade dos trabalhadores ganhava menos de 1100€ mensais. Por outro lado, o horário contratual de partida é mais curto: praticamente todos os trabalhadores da Administração Regional já partem de uma semana de 35 horas, contra a norma de 40 horas semanais que caracterizava a generalidade das empresas do setor privado. Isto significa que a margem de redução horária disponível neste piloto é, à partida, mais reduzida do que no setor privado, o que pode condicionar tanto o desenho do formato adotado como a magnitude dos efeitos que será possível observar.

A estas diferenças somam-se as diferenças ao nível do regime de teletrabalho e estrutura hierárquica. No piloto do setor privado, que decorreu no rescaldo da pandemia, 55% dos trabalhadores trabalhava em regime híbrido ou de teletrabalho. A estrutura hierárquica é mais vincada no sector público com uma proporção bastante inferior de trabalhadores em funções de chefia (13% contra 31%).

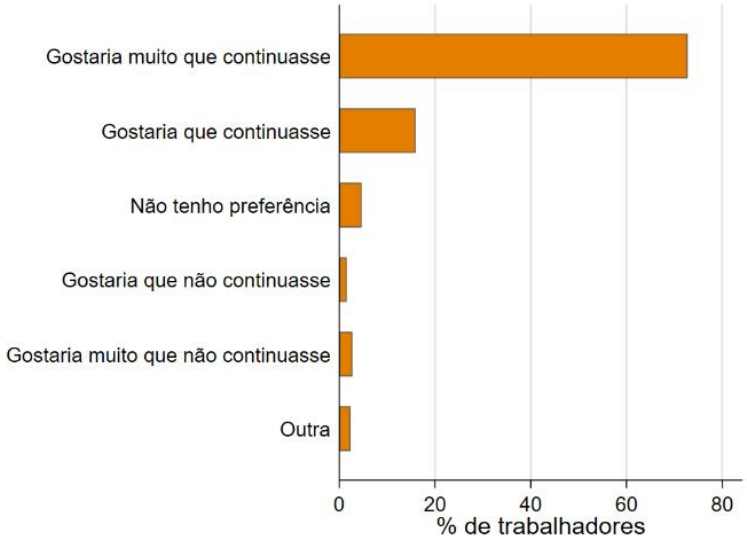
Como já foi referido, os índices subjetivos de caracterização do trabalho revelam ainda que os participantes neste piloto reportam níveis mais elevados de exigência e proatividade, mas menor autonomia no trabalho a gestão do horário e ligeiramente menor sociabilidade no trabalho.

No conjunto, este perfil sugere que os desafios de implementação da semana de quatro dias na Administração Pública açoriana serão distintos dos enfrentados pelas empresas privadas: um contexto mais presencial, menos flexível na gestão do tempo, e com menor margem horária de redução, mas também um universo de trabalhadores mais representativo e com níveis idênticos de satisfação laboral.

5.2. Visão dos trabalhadores sobre o piloto e as mudanças no trabalho

Antes de descrevermos como decorreu o piloto, a Figura 5.5 mostra que os trabalhadores o avaliaram de forma muito positiva. **Quando questionados sobre se, tendo essa oportunidade, gostariam que a experiência continuasse, 73% responderam que gostariam muito e 16% que gostariam. Apenas 4% dos trabalhadores gostariam que não continuasse.** O facto de a resposta não ser unânime é revelador. Se a semana de quatro dias fosse apenas trabalhar menos, seria normal que nenhum trabalhador estivesse contra. No entanto, o piloto implicou muitas mudanças na forma de trabalhar, que isoladamente seriam certamente impopulares. Ainda assim, no cômputo geral, é claro que os benefícios superam os custos associados à mudança.

Figura 5.5: Se lhe fosse dada a escolha:



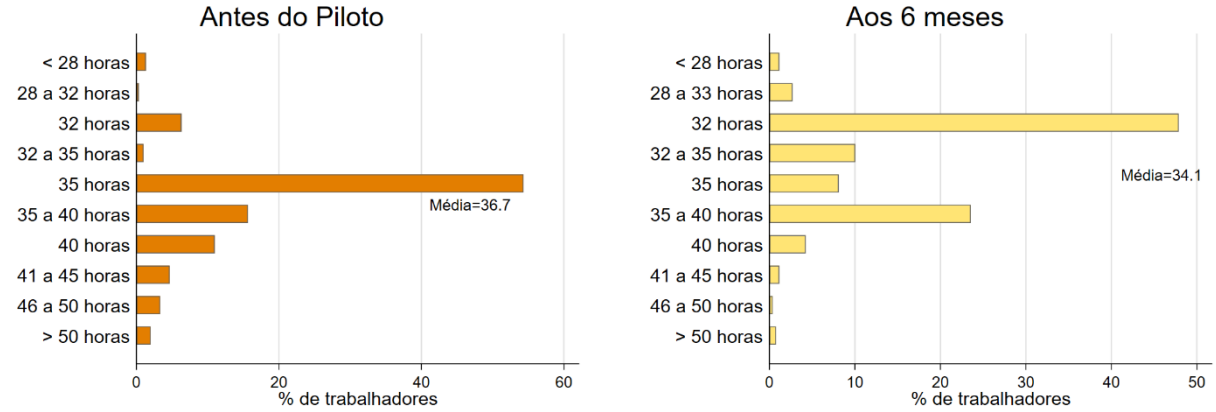
Nota: *Dados dos 257 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

Redução horária

Começamos então por avaliar a redução horária. De acordo com os dados administrativos, 99% dos trabalhadores têm contratos de trabalho de 35 horas semanais. No entanto, como sabemos, pode existir uma discrepância entre as horas de trabalho contratualizadas e as horas efetivamente trabalhadas. De facto, antes de começar o teste, mais de 43% dos trabalhadores indicava trabalhar mais horas semanais do que as 35 horas contratualizadas.

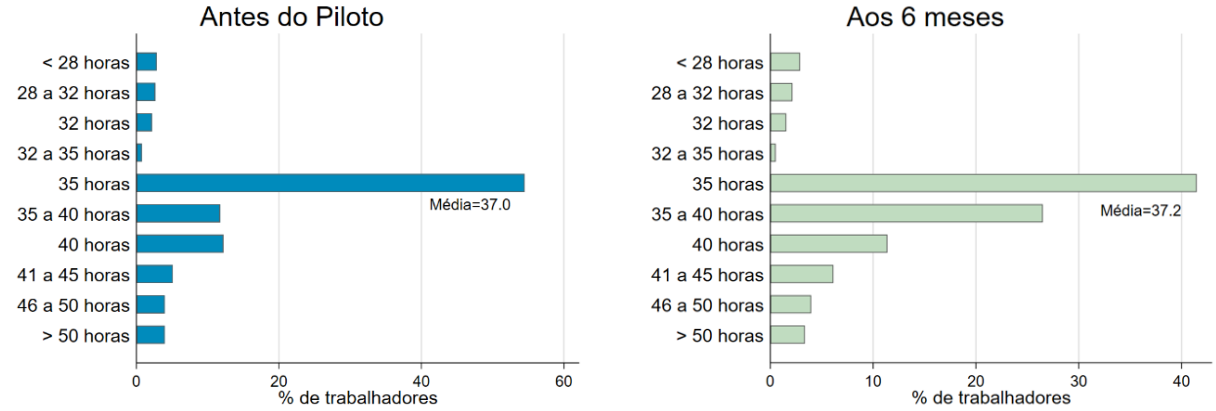
Como podemos ver ao comparar os dois gráficos na Figura 5.6, **existiu uma redução efetiva das horas trabalhadas.** Antes do projeto-piloto, os trabalhadores reportavam um número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas de 36.7 horas. Seis meses após o início do teste, o número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas foi de 34.1 horas, uma redução de 2 horas e 36 minutos, ou de 7%. A percentagem de pessoas que trabalhava mais de 35 horas diminuiu de 44% para 32%, uma redução significativa. Ainda assim, mais de 6% dos trabalhadores afirmaram trabalhar mais de 45 horas (8% antes do piloto).

Figura 5.6: Horas efetivamente trabalhadas antes e durante o piloto



Nota: *Dados dos 300 trabalhadores que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 que responderam ao inquérito aos seis meses. A diferença da média de horas efetivamente trabalhadas nas pessoas que responderam aos dois inquéritos (223) é de 2.48 horas e estatisticamente significativa (t=-5.87, p<.001).*

Figura 5.7: Horas efetivamente trabalhadas no grupo de controlo



Nota: *Dados dos 1055 trabalhadores do grupo de controlo que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 1483 que responderam ao inquérito aos seis meses. A diferença da média de horas efetivamente trabalhadas nas pessoas que responderam aos dois inquéritos (548) é de 0.01 horas e não estatisticamente significativa (t=-0.00, p=0.99).*

No grupo de controlo (Figura 5.7), naturalmente não se verificou nenhuma alteração significativa do tempo de trabalho. A média de horas aumentou ligeiramente de 37.0 para 37.2 horas semanais, enquanto a percentagem de trabalhadores que trabalhava mais de 45 horas se manteve em 9%.

A Tabela 5.5 detalha a frequência das horas extraordinárias, uma prática corrente entre os trabalhadores, que acabam por ficar mais do que as sete horas por dia contratualizadas. À partida, 25% dos trabalhadores participantes faziam horas extra diariamente ou várias vezes por semana, uma percentagem inferior à do grupo de controlo (36%). **Embora pudéssemos esperar que a incidência das horas extraordinárias aumentasse durante o teste da semana de quatro dias, tal não se verificou, antes pelo contrário.** Aos seis meses, a proporção tinha diminuído entre os participantes no piloto para 23%, enquanto aumentou no grupo de controlo para 42%. Este resultado pode ser indicador da implementação de estratégias de priorização e

Tabela 5.5: Frequência das horas extra

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	**Aos 6 meses**	**Pré-piloto**	**Aos 6 meses**
Frequência de horas extra				
Diariamente	5.7	5.4	11.4	14.4
Várias vezes por semana	19.6	17.8	24.5	27.2
Várias vezes por mês	26.4	24.4	25.1	24.7
Nunca	48.3	52.33	39.1	33.6

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

organização do tempo aprendidas ao longo das sessões de formação com a equipa coordenadora do projeto

Formato e preparação

Os dados dos trabalhadores certificam que ocorreu uma redução efetiva do tempo de trabalho, de cerca de 7%. Essa redução foi feita em dois formatos. **Um pouco menos de 40% dos trabalhadores tiveram a semana de quatro dias, com 8 horas diárias e um dia livre, enquanto 60% dos trabalhadores tiveram uma semana de quatro dias e meio,** sem aumento da jornada diária, e com uma manhã ou tarde livres (Figura 5.8). A escolha dependeu das necessidades do departamento, mas também das preferências dos trabalhadores.

Uma das condições essenciais do piloto é que nenhum serviço poderia fechar. Todos tinham de manter a resposta em cinco dias. Isso implicou uma rotação de dias livres entre os trabalhadores durante a semana, de forma concertada e acordada internamente. Quase 45% dos trabalhadores tinha um dia/tarde/manhã variável, 35% tinha a sexta-feira e 15% a segunda-feira (Figura 5.9). Estes dados são consistentes com os dados administrativos.

A mudança para uma semana de quatro dias não é necessariamente fácil. Como mostra a Figura 5.10, só metade dos trabalhadores foi capaz de reduzir o tempo de trabalho imediatamente. À volta de 15% levou algum tempo a conseguir fazê-lo, enquanto 20% só o conseguiu ao fim de algumas semanas. Mais de 10% dos inquiridos não conseguiu reduzir o tempo de trabalho, também consistente com os números do registo de ocorrências no SIGRHARA. A principal razão apontada foi o excesso de trabalho. Tivemos alguns relatos, sobretudo de chefias, que tinham muito trabalho dependente exclusivamente deles e que não conseguiram encontrar estratégias para se adaptar.

Durante a preparação do piloto, pedimos às equipas responsáveis pela implementação que incluíssem os trabalhadores na tomada das principais decisões sobre as mudanças associadas ao projeto. De acordo com a experiência das empresas que implementaram a semana de quatro dias com sucesso, isto é importante por duas razões: por um lado, os trabalhadores têm um melhor conhecimento da organização do trabalho e podem antecipar problemas; por outro lado, quando os trabalhadores têm voz na definição das mudanças, é

Figura 5.8: Formato

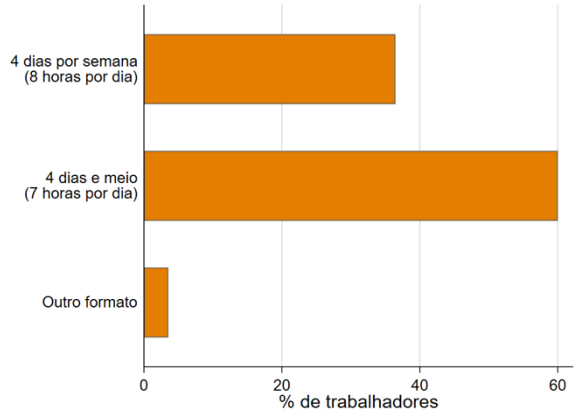


Figura 5.9: Em que dia é o dia livre?

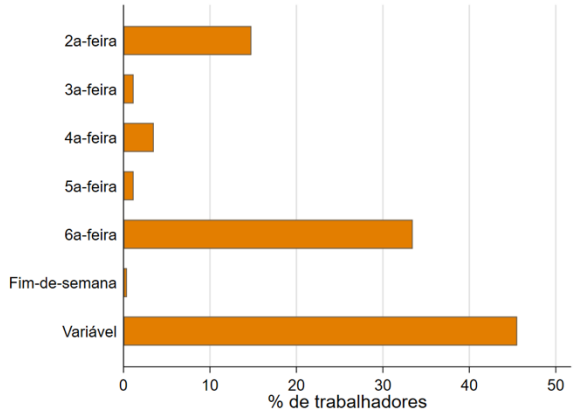


Figura 5.10: Como descreve o processo?

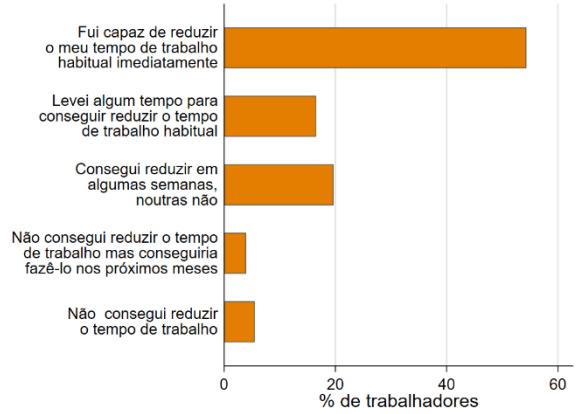
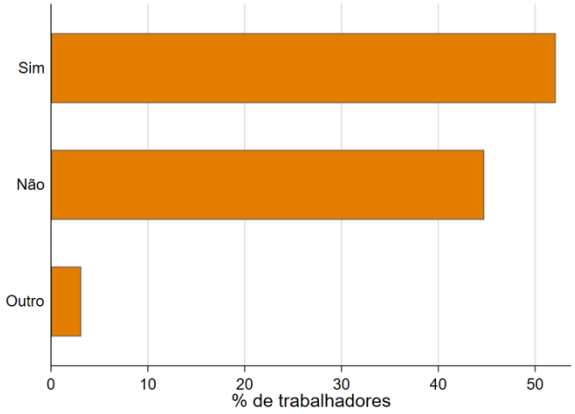


Figura 5.11: Esteve envolvido nas decisões



Nota: *Dados dos 258 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

mais provável que as aceitem. A Figura 5.11 mostra que **a maioria dos trabalhadores esteve envolvida nas decisões,** um valor elevado.

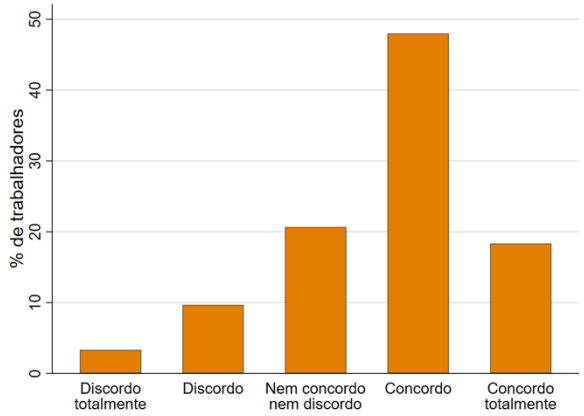
A fase inicial de preparação foi muito importante para conseguir incutir nos trabalhadores a ideia de que a semana de quatro dias, para ser bem-sucedida, requer mudanças de processos e da forma de trabalhar. No inquérito inicial fizemos várias perguntas para avaliar com que perspetiva os trabalhadores iriam entrar no projeto. Duas perguntas avaliavam se os trabalhadores estavam conscientes da importância da mudança de processos para garantir a manutenção do serviço, e outras duas avaliavam se estariam dispostos a fazer essas mudanças. A Figura 5.12 mostra que esta mensagem passou muito bem para os trabalhadores. **Entre 70% e 90% dos trabalhadores concordavam ou concordavam totalmente com as afirmações, o que demonstra que estavam consciencializados para a necessidade das mudanças**. Apenas 5% dos inquiridos na primeira fase não pareciam disponíveis para fazer mudanças.

Quando inquiridos diretamente sobre os principais riscos do projeto, as respostas dividiram-se em dois tipos. Por um lado, a preocupação com a produtividade, nomeadamente com o facto de se seriam capazes, coletivamente, de manter o serviço, o que revela mais uma

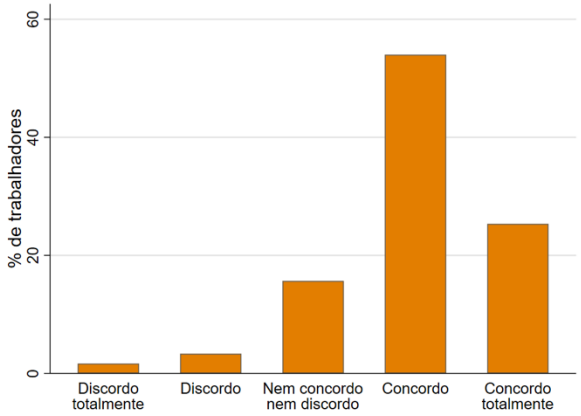
vez que os trabalhadores estavam conscientes do princípio subjacente ao piloto. Por outro lado, manifestaram preocupação com a imagem do setor público: ao longo do projeto, surgiram comentários públicos negativos, que exploravam preconceitos e estereótipos sobre a função pública sem conhecimento dos detalhes do projeto. Este tipo de comentários afeta os próprios trabalhadores que, apesar de conscientes das assimetrias existentes, têm muitas vezes responsabilidades elevadas, uma carga de trabalho excessiva, e trabalham para além do horário contratualizado para garantir o serviço. A nossa orientação foi a de que explicassem os princípios do piloto sempre que confrontados com este tipo de comentários.

Figura 5.12: Consciencialização prévia dos trabalhadores para a mudança

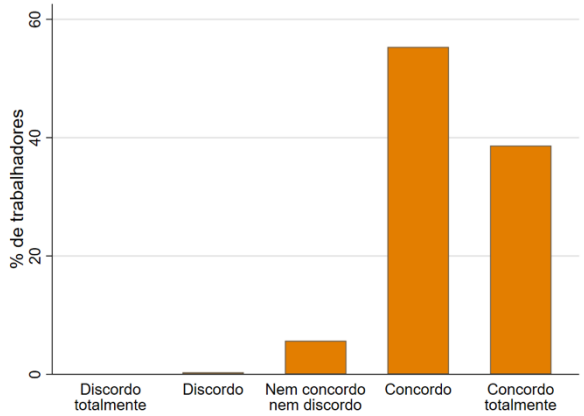
Para manter a qualidade do serviço, será necessário adaptar alguns dos atuais métodos de trabalho



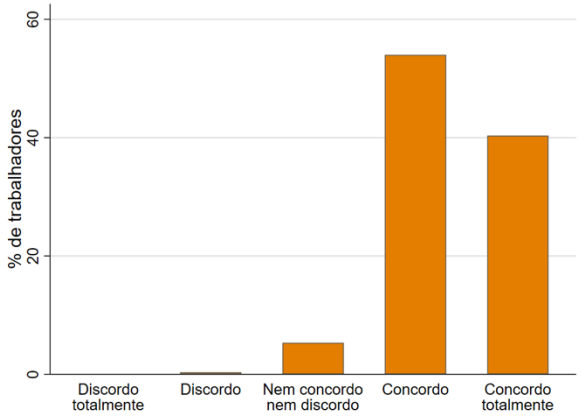
A continuidade do serviço depende de adotarmos formas de trabalhar mais eficientes



Estou disposto(a) a ajustar a minha forma de trabalhar para ajudar a manter ou melhorar o serviço



Estou disponível para experimentar novas formas de organização do trabalho, se isso for necessário para garantir o serviço.



Nota: *Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

Na Primeira Pessoa

Comentários escritos de trabalhadores no início do piloto sobre potenciais riscos

"Os riscos inerentes são, essencialmente, não conseguir cumprir com as tarefas profissionais definidas em tempo útil e ter que alterar ou deixar de fazer as atividades pessoais já estabelecidas antes do projeto iniciar."

"Sobrecarga nos dias úteis e dificuldades de coordenação com horários tradicionais."

"A possível intensificação do ritmo de trabalho nos dias úteis, bem como desafios na articulação entre equipas."

"Prevejo riscos de natureza operacional por ficar algum trabalho perdido ou atrasado pela ausência do colega x no dia x e riscos de stress ou pressão para produzir mais, tendo em consideração que 'trabalhamos' menos, ou seja, as chefias verem isto como uma benesse dada ao colaborador e começar a exigir mais."

"Acho que a APR é o habitat natural para este tipo de projetos, embora saiba que há sempre uma grande resistência porque tudo isto implica mudança de mentalidades e procedimentos"

"Quem rodeia um funcionário público pensa que 'não trabalhamos' estamos num 'cantinho do céu'. Mas os familiares acharam uma boa iniciativa."

"Os principais riscos que vejo são as comparações entre períodos bem distintos. e o que pode passar para a opinião pública, se não for convenientemente explicado e comparado."

"Preocupa-me a má imagem que a função pública já tem e ainda vai aumentar com as pessoas a trabalhar menos horas. As pessoas estão desmotivadas, porque recebem pouco e não porque trabalham muito. Tenho sérias dúvidas que trabalhar menos meio-dia motive as pessoas a trabalhar mais nas restantes horas para não afetar o trabalho. Não sendo possível aumentar os salários, aumentar o número de dias de férias teria menos impacto no trabalho e maior impacto na motivação das pessoas."

"Os meus amigos acham que vamos trabalhar menos, e que não estão para estar a descontar para nos sustentar. No geral acham que é para fazer ainda menos tendo em conta a visão da função pública, mas a verdade na função pública é que há áreas fundamentais, mas também há muito trabalho para quem quer trabalhar e se gerirmos bem o trabalho é possível fazê-lo e bem em menos horas."

"Ainda se verifica bastante ceticismo na implementação do projeto, principalmente associado à imagem de uma administração pública pouco produtiva. Algumas pessoas consideram que é apenas mais uma forma dos funcionários públicos fazerem menos."

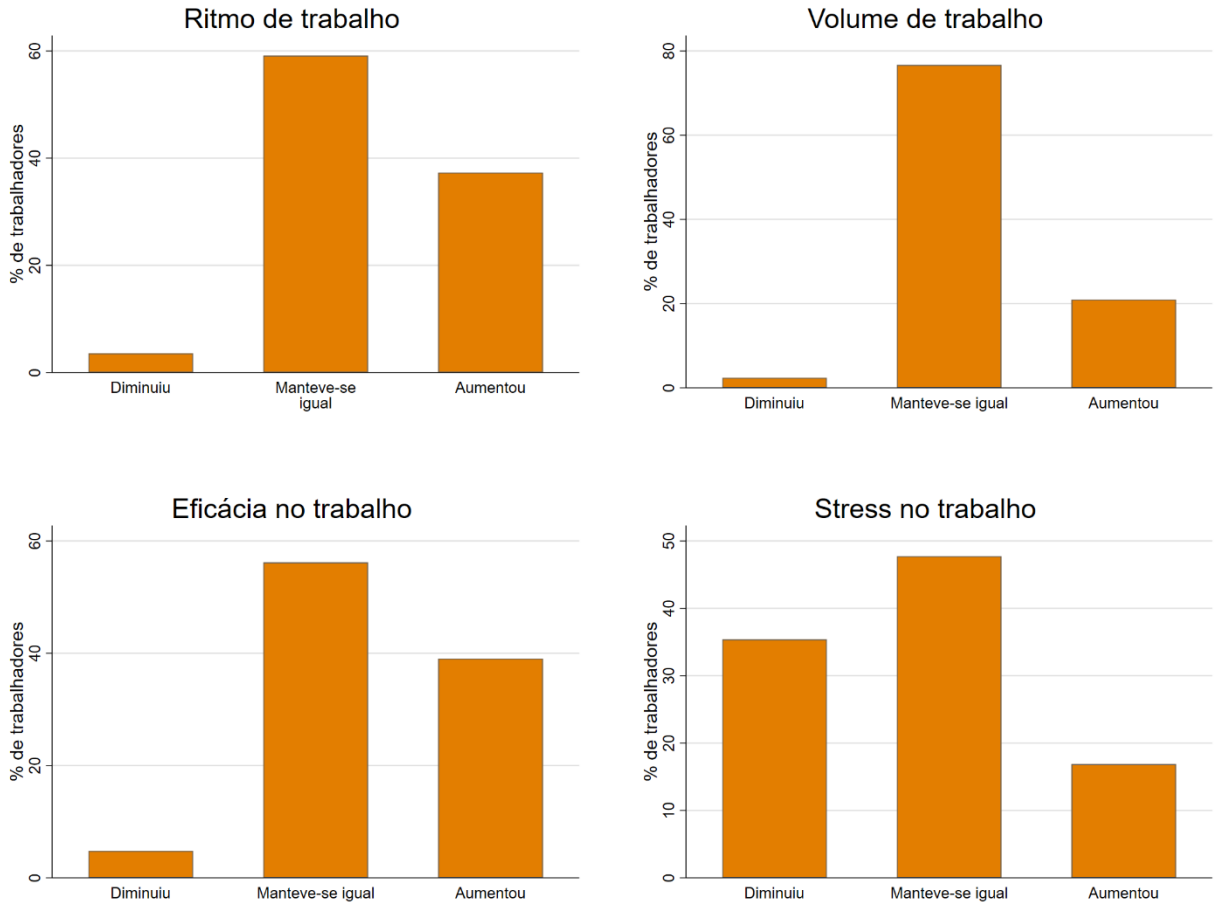
"A expetativa é grande para ver como corre o projeto-piloto. Os colaboradores que aderiram estão focados no êxito do projeto. A reação pública, infelizmente, não foi a melhor. A perceção (errada) é de que a função pública irá trabalhar ainda menos! O êxito deste projeto é fundamental para demonstrar o quão errada está essa perceção!"

Aceleração do trabalho

A ideia da redução horária no âmbito da semana de quatro dias não é fazer o mesmo trabalho em menos tempo, mas sim trabalhar melhor nesses dias. Algum aumento do ritmo de trabalho nos outros dias é esperado e até mesmo desejado, mas se for demasiado pode ser contraproducente. Uma das nossas maiores preocupações era precisamente evitar a intensificação excessiva do trabalho. Avaliámos esta dimensão de duas formas: perguntando diretamente sobre mudanças no ritmo e volume de trabalho como consequência do piloto (Figura 5.13), e comparando a avaliação numérica feita antes e ao longo do piloto (Figura 5.14).

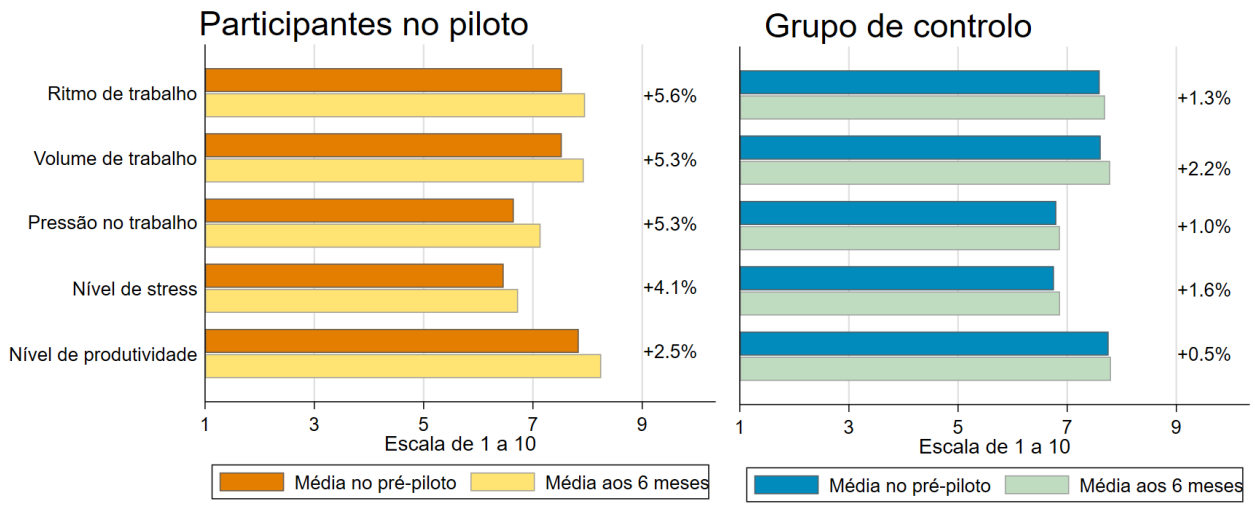
Primeiro, no inquérito final, perguntámos em que medida algumas dimensões do trabalho tinham mudado. Quase 40% dos trabalhadores afirmaram que o ritmo de trabalho aumentou com a semana de quatro dias, e 20% que o volume de trabalho aumentou. Houve uma intensificação do trabalho, mas quais as implicações? 40% dos trabalhadores afirmaram que a sua eficácia individual aumentou, o que permitiu responder a esse aumento de ritmo. Quanto ao stress no trabalho, verificamos alguma polarização: por volta de 15% dos trabalhadores diz que aumentou, mas 35% afirma que diminuiu.

Figura 5.13: Como mudou o trabalho com a semana de quatro dias?



Nota: *Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

Figura 5.14: Intensidade no trabalho (de 1 a 10)



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Na nossa segunda medida, quantitativa, pedimos aos trabalhadores para avaliarem numa escala de 1 a 10 vários aspetos relacionados com a intensidade do trabalho, nomeadamente o ritmo, o volume e a pressão no trabalho, bem como os níveis de stress e de produtividade. Comparando as respostas no inquérito inicial e final, verificámos um pequeno aumento no ritmo de trabalho, no volume de trabalho e na pressão de trabalho, na ordem dos 5%, um pouco acima dos 1% a 2% registados no grupo de controlo. Por outro lado, os trabalhadores apontaram um aumento do nível de produtividade (aumento do índice em 2.5%), maior do que o aumento verificado no grupo de controlo (aumento de apenas 0.5%).

Em conjunto, estes dados apontam que a semana de quatro dias foi conseguida com uma redução efetiva do tempo de trabalho, acompanhada de um ligeiro aumento do ritmo e da intensidade do trabalho. Esta aceleração do ritmo de trabalho é normal, dado que 40% dos trabalhadores optaram por uma semana de 4 dias, que implicou um aumento de uma hora diária. Isto justifica, em parte, o facto de a manutenção do serviço ter sido garantido. A questão que se coloca é se essa intensificação implicou índices mais elevados de fatiga ou cansaço e se é aceitável para os trabalhadores, dado a recompensa de um dia ou uma tarde extra.

Avaliação geral do piloto

Como mostra a Figura 5.15, **os trabalhadores avaliaram muito positivamente a experiência da semana de quatro dias.** Mais de 80% avalia entre 8 e 10 (numa escala de 0 a 10) e apenas uma minoria de 6% valoriza negativamente a experiência. A média do indicador é 8.6. Como consequência, a quase totalidade dos trabalhadores avalia o formato como melhor ou muito melhor do que o anterior (Figura 5.16). Este resultado pode parecer surpreendente para quem não conhece a filosofia do projeto e todo o alcance das mudanças. A semana de quatro dias envolveu muitas mudanças na forma de organizar o trabalho, disruptivas também

Figura 5.15: Como caracteriza a experiência?

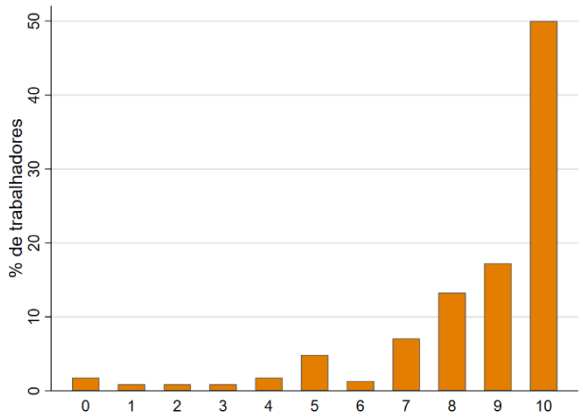
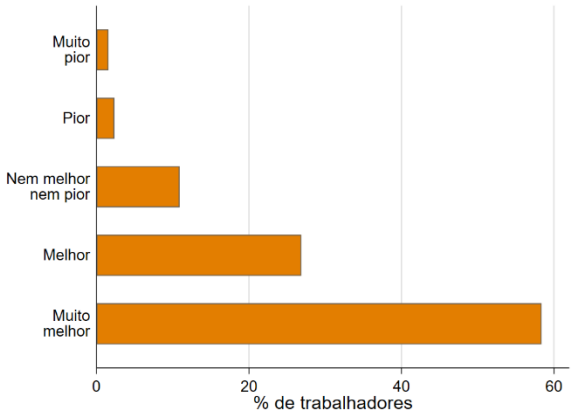


Figura 5.16: Como avalia o novo formato?



Nota: Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.

para o trabalhador, e sabemos que, em geral, esse tipo de mudanças traz desconforto ou mesmo incómodo. Para além disso, como vimos, intensificou o trabalho nos dias em que os trabalhadores estão presentes. No nosso caso, parece que **os benefícios que a redução do tempo de trabalho trouxe aos trabalhadores ultrapassam largamente o desconforto causado pelas mudanças e pela intensificação do ritmo de trabalho**. Nas próximas secções descrevemos os efeitos da semana de quatro dias na vida dos trabalhadores, para percebermos esses benefícios.

A Tabela 5.6 detalha a média da avaliação (numa escala de 0 a 10) para diferentes grupos de trabalhadores, definidos por características demográficas, contratuais, e pelos índices construídos anteriormente. Entre as características demográficas, **as mulheres valorizavam ligeiramente mais a semana de quatro dias do que os homens,** 8.6 contra 8.4**. Os trabalhadores com 50 ou mais anos que dão a avaliação mais elevada** (8.8), enquanto as duas faixas etárias mais jovens avaliam de forma idêntica e mais baixa (8.4). Os trabalhadores com filhos a cargo avaliam ligeiramente melhor a experiência (8.6) do que os que não têm (8.5), uma diferença pequena, mas na direção esperada. Ao nível da escolaridade, o padrão não é monótono: **são os trabalhadores com qualificações mais elevadas, nomeadamente nível superior avançado e licenciatura** (9.0), que dão as avaliações mais altas, enquanto os trabalhadores com o ensino secundário como habilitação máxima registam a avaliação mais baixa de toda a tabela (8.0), inferior mesmo à dos trabalhadores com apenas o ensino básico (8.4).

O nível salarial confirma esta inversão de forma ainda mais clara. A avaliação sobe de forma consistente com o salário, de 7.9 entre quem ganha menos de 1200€ até 9.3 entre quem ganha mais de 2600€. Uma possível explicação é que, na Administração Regional, os salários mais baixos tendem a coincidir com funções mais operacionais e menos autónomas. Como veremos adiante, é precisamente esse tipo de funções que reporta as avaliações mais baixas.

Tabela 5.6: Valorização média por características

Todos os trabalhadores		**Interação com utentes**	
Todos (228)	8.56	Front-office (95)	8.28
Género		Back office (130)	8.77
Masculino (81)	8.42	**Formato**	
Feminino (145)	8.63	4 dias (85)	8.62
Idade		4 dias e meio (132)	8.59
18-34 (38)	8.42	**Redução horária efetiva**	
35-49 (105)	8.42	Superior a 2 horas (118)	8.81
50 ou mais anos (83)	8.80	Inferior a 2 horas (97)	8.23
Com filhos coabitantes		**Aceita mudanças**	8.81
Sim (102)	8.61	Sim (181)	8.64
Não (124)	8.48	Não (15)	7.87.
Escolaridade		**Índices**	
Ensino básico 1º ciclo (14)	8.42	**Autonomia no trabalho**	
Ensino secundário (88)	8.01	Abaixo da média (84)	7.76
Licenciatura (96)	8.94	Acima da média (142)	9.02
Nível Superior Avançado (28)	9.04	**Autonomia do horário**	
Nível salarial		Abaixo da média (110)	8.21
Menos de 1200€ (82)	7.88	Acima da média (116)	8.89
Entre 1200€ e 1500€ (45)	8.78	**Exigência do trabalho**	
Entre 1500€ e 2600€ (63)	8.89	Abaixo da média (116)	8.58
Mais de 2600€ (36)	9.25	Acima da média (110)	8.54
Tempo na organização		**Satisfação no trabalho**	
Menos de 20 anos (157)	8.46	Abaixo da média (96)	8.24
Mais de 20 anos (95)	8.53	Acima da média (130)	8.79
Chefia		**Proatividade no trabalho**	
Sim (31)	8.58	Abaixo da média (86)	8.14
Não (195)	8.55	Acima da média (140)	8.81
Trabalho por turnos		**Sociabilidade no trabalho**	
Não (209)	8.72	Abaixo da média (85)	8.35
Sim (17)	6.47	Acima da média (141)	8.68

Nota: Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final. O número de observações relevantes entre parênteses

A diferença mais marcante de toda a tabela regista-se entre os poucos trabalhadores por turnos e os restantes: quem trabalha por turnos avalia a experiência, em média, em 6.5, mais de dois pontos abaixo da média geral e claramente abaixo dos 8.7 atribuídos por quem não trabalha por turnos. Esta é a maior diferença encontrada em toda a análise, e sinaliza que o formato da semana de quatro dias, tal como foi desenhado, terá beneficiado menos os trabalhadores cuja organização do tempo já é mais rígida e menos compatível com uma redução horária tradicional. Na mesma linha, os trabalhadores em funções de atendimento direto ao público (*front-office*) avaliam a experiência abaixo (8.3) do que os trabalhadores em funções de *back office* (8.8), o que sugere que **a exposição direta ao utente torna a gestão da redução horária mais difícil e menos satisfatória.**

Por outro lado, o tempo de casa e o exercício de funções de chefia não diferenciam de forma relevante a avaliação da experiência, com valores muito próximos entre os grupos em ambas as dimensões.

O formato escolhido, nomeadamente se escolheram uma semana de quatro dias com aumento da jornada diária, ou semana de quatro dias e meio sem esse aumento, não parece influenciar a avaliação, com valores praticamente indistinguíveis entre os dois grupos (cerca de 8.6). Já a magnitude da redução horária efetivamente alcançada importa: quem reduziu mais de duas horas semanais avalia a experiência em 8.8, contra 8.2 entre quem reduziu menos de duas horas. Este é um resultado intuitivo, que reforça a ideia de que o valor atribuído à medida acompanha a dimensão do benefício obtido.

Por fim, os índices de caracterização do trabalho revelam um padrão consistente: os trabalhadores com níveis acima da média em autonomia no trabalho (9 vs. 7.8), autonomia do horário (8.9 vs. 8.2), satisfação no trabalho (8.8 vs. 8.2), proatividade (8.8 vs. 8.1) e sociabilidade no trabalho (8.7 vs. 8.4) avaliam sistematicamente melhor a experiência da semana de quatro dias do que os trabalhadores com valores abaixo da média nesses mesmos índices. A única exceção é o índice de exigência do trabalho, onde a diferença é mínima e ligeiramente invertida (8.5 entre os que reportam maior exigência, contra 8.6 entre os que reportam menor exigência), sugerindo que a exigência das funções, por si só, não condiciona significativamente a forma como os trabalhadores avaliam a mudança.

Mais do que as características individuais dos trabalhadores ou do trabalho, o fator que mais parece afetar a valorização da experiência é o próprio organismo onde a semana de quatro dias foi implementada. A Tabela 5.7 mostra uma variação considerável na avaliação média entre organismos, entre 6.5 e 10, o que corresponde uma amplitude de 3.6 pontos numa escala de 0 a 10.

No topo da tabela encontram-se organismos de menor dimensão, como o Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico com avaliação máxima (10), embora com um número reduzido de trabalhadores (4), o que aconselha alguma cautela na leitura destes valores extremos. Mais robustos, pela maior dimensão da amostra, são os casos da Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento (9.5, com 16 trabalhadores), do Laboratório Regional de Engenharia Civil (9.4, com 22 trabalhadores) e da Direção Regional do Desenvolvimento Rural (9.3, com 41 trabalhadores). Este último corresponde ao organismo com maior número de respondentes de toda a tabela, o que confere particular solidez a esta avaliação muito positiva.

No extremo oposto, três organismos destacam-se pela avaliação mais reservada: ado Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades (7.6), o Gabinete do Secretário Regional da Saúde e Segurança Social (7.8) e a Direção Regional da Cultura, cuja avaliação média (6.5) é a mais baixa de toda a tabela e a única claramente destacada do

Tabela 5.7: Valorização média, por organismo

Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico (4)	10.00
Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento (16)	9.51
Laboratório Regional de Engenharia Civil (22)	9.41
Direção Regional do Desenvolvimento Rural (41)	9.34
Direção Regional das Pescas (10)	9.30
Direção Regional do Desporto (10)	9.10
Direção Regional das Comunidades (5)	9.00
Inspeção Administrativa Regional (3)	9.00
Inspeção Regional das Pescas e de Usos Marítimos (4)	8.75
Inspeção Regional do Ambiente (10)	8.40
Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão (68)	7.88
Gabinete do Secretário Regional da Saúde e Segurança Social (11)	7.82
Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades (11)	7.64
Direção Regional da Cultura (11)	6.45

conjunto. É também nesta zona da tabela que se encontra a Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão, o organismo com o maior número de trabalhadores na amostra (68), com uma avaliação de 7.9, mais baixa dado o elevado número de trabalhadores com contacto frequente com utentes.

Esta dispersão entre organismos sugere que o sucesso da implementação da semana de quatro dias depende de fatores organizacionais específicos, como a liderança, a forma como o processo de preparação foi conduzido internamente, a natureza do serviço prestado ao público, ou a facilidade com que cada organismo conseguiu reorganizar o trabalho sem comprometer a resposta aos utentes. Estas características são bastante mais relevantes do que de características intrínsecas dos trabalhadores que nele exercem funções. Esta conclusão reforça a importância, já identificada noutras secções deste relatório, de um processo de preparação cuidadoso e adaptado à realidade concreta de cada serviço.

Principais diferenças relativamente ao piloto do setor privado

O desenho e os resultados deste piloto na Administração Regional apresentam diferenças relevantes face ao piloto realizado no setor privado em 2023.

Em primeiro lugar, a redução horária foi mais homogénea. No setor privado, as empresas participantes adotaram uma grande diversidade de formatos e de reduções, entre as 30 e as 36 horas semanais, partindo maioritariamente de uma base de 40 horas. Neste piloto, pelo contrário, a adoção foi mais uniforme: apenas dois formatos foram utilizados, nomeadamente a semana de quatro dias, com aumento da jornada diária, ou a semana de quatro dias e meio, sem esse aumento. Estes formatos foram aplicados de forma relativamente consistente entre serviços. A magnitude da redução foi também menor: cerca de 7% neste piloto, contra os 12% observados no setor privado. Esta diferença explica-se sobretudo pelo ponto de partida: enquanto a maioria das empresas privadas reduziam a partir de uma semana de 40 horas, os trabalhadores da Administração Regional já partiam de um horário contratual de 35 horas, o que deixava uma margem de redução necessariamente mais estreita.

Em segundo lugar, o efeito sobre o ritmo e a intensidade do trabalho foi de sinal oposto. No setor privado, o ritmo, o volume e a pressão de trabalho diminuíram ligeiramente durante o piloto. Neste caso, verificou-se o inverso: um aumento, ainda que moderado, nestas três dimensões. Esta diferença é consistente com o facto de a redução horária ter sido, aqui, mais pequena e mais rapidamente absorvida através de um ligeiro aumento do ritmo de trabalho, sobretudo entre os trabalhadores que optaram pelo formato de quatro dias com jornada diária mais longa.

Apesar destas diferenças, um resultado manteve-se notavelmente semelhante entre os dois pilotos: a avaliação dos trabalhadores. Tanto no setor privado como na Administração Regional, o apoio dos trabalhadores à medida e a avaliação da experiência foram extremamente positivos, com a esmagadora maioria a classificar a mudança de forma muito favorável e a desejar a sua continuação. Este paralelismo sugere que, independentemente da magnitude da redução horária ou do ligeiro aumento de intensidade do trabalho, o valor atribuído pelos trabalhadores a um dia adicional de descanso semanal é robusto a diferentes contextos organizacionais.

5.3. Efeitos na saúde mental e física, satisfação com a vida e conciliação trabalho-vida

Saúde física e mental

Uma das principais motivações apontadas pela Administração Regional para a adoção da redução horária no âmbito deste projeto-piloto foi a de melhorar a saúde mental dos trabalhadores. Tendo verificado que houve uma redução efetiva do tempo de trabalho, importa avaliar se essa redução se traduziu, de facto, em melhorias nos indicadores de saúde física e mental, bem como no equilíbrio trabalho-vida e na satisfação.

A Tabela 5.8 apresenta a distribuição da autoavaliação da saúde mental e física dos trabalhadores, antes e aos seis meses do teste, tanto para os participantes no piloto como para o grupo de controlo. **Ao nível da saúde mental, a percentagem de trabalhadores que a classifica como muito boa ou excelente aumentou de 29% para 35%, enquanto no grupo de controlo se manteve praticamente estável nos 22%.** De forma simétrica, a percentagem de trabalhadores que classifica a sua saúde mental como má ou razoável desceu de 41% para 30% entre os participantes no piloto, enquanto no grupo de controlo aumentou ligeiramente, de 47% para 48%. Em termos da média do indicador (numa escala de 1 a 5), a saúde mental subiu de 2.89 para 3.08 entre os participantes no piloto, uma melhoria que não se verificou no grupo de controlo, onde a média desceu ligeiramente de 2.70 para 2.66.

Os efeitos são igualmente visíveis ao nível da saúde física. A percentagem de trabalhadores que a classifica como muito boa ou excelente aumentou de 23% para 35% entre os participantes no piloto, um crescimento superior ao registado na saúde mental. No grupo de controlo, esta percentagem desceu de 23% para 21%. A percentagem que classifica a saúde física como má ou razoável desceu de 34% para 27% entre os participantes no piloto, enquanto no grupo de controlo aumentou de 42% para 44%. A média do indicador confirma esta tendência: subiu de 2.89 para 3.14 no grupo piloto, mas desceu ligeiramente de 2.78 para 2.73 no grupo de controlo. Estas diferenças entre os dois grupos são estatisticamente significativas para os participantes no piloto, mas não para o grupo de controlo, o que reforça a robustez da associação entre a redução horária e a melhoria destes indicadores.

Tabela 5.8: Saúde mental e física (autoavaliação)

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	**Aos 6 meses**	**Pré-piloto**	**Aos 6 meses**
Saúde Física				
Má	3.7	4.3	7.1	7.9
Razoável	30.3	22.9	35.30	36.2
Boa	43.3	38.0	34.7	35.2
Muito boa	19.0	24.8	18.4	16.7
Excelente	3.7	10.1	4.59	4.00
Média	**2.89**	**3.14**	**2.78**	**2.73**
Média*	**2.90**	**3.16**	**2.81**	**2.76**
Saúde Mental				
Má	6.0	6.6	10.1	10.8
Razoável	34.7	23.6	36.8	37.1
Boa	30.7	35.3	30.9	30.6
Muito boa	21.7	23.6	17.2	18.1
Excelente	7.0	10.9	5.0	3.4
Média	**2.89**	**3.08**	**2.70**	**2.66**
Média*	**2.89**	**3.11**	**2.69**	**2.73**

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses. A média* corresponde à amostra mais restrita que respondeu aos inquéritos inicial e final. Entre eles as diferenças são estatisticamente significativas no grupo de tratamento (Saúde física: t=4.15, p<0.01, Saúde mental: t=3.13, p<0.01) mas não no grupo de controlo (Saúde física: t=-1.35, p=0.17, Saúde mental: t=-1.30, p=0.19).*

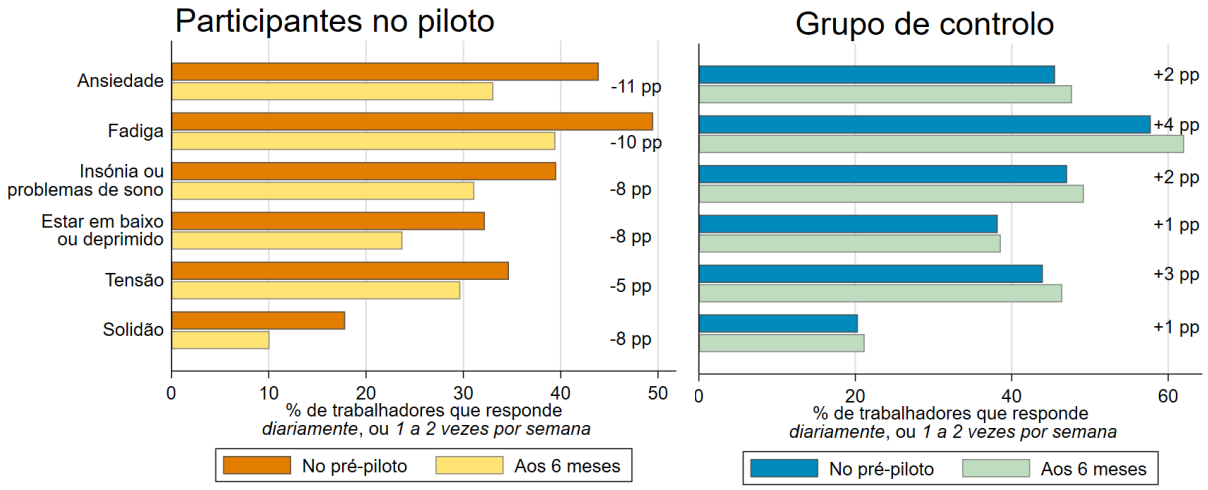
Claramente, os trabalhadores que experienciaram a redução horária sentem uma melhoria na saúde física e mental. Para além destes indicadores de autoavaliação, o questionário incluía várias outras perguntas, com diferentes escalas, qualitativas ou numéricas, que permitem uma análise mais aprofundada.

Indicadores negativos de saúde mental

Os resultados são ainda mais fortes no que respeita à redução da frequência de sintomas negativos relacionados com a saúde mental (Figura 5.17). Pedimos aos trabalhadores para avaliarem a frequência, ao longo do mês anterior, de ansiedade, fadiga, depressão, tensão, solidão e insónia ou outros problemas de sono, numa escala de: (1) *Nunca*; (2) *Uma a duas vezes por mês*; (3) *Uma a duas vezes por semana*; e (4) *Diariamente*. É possível verificar que os sintomas de saúde mental melhoraram seis meses após o início do projeto-piloto com destaque para a fadiga. **A percentagem de trabalhadores que reporta sintomas frequentes de ansiedade diminuiu 11 pontos percentuais (p.p.), a de fadiga 10 p.p., a de insónia ou outros problemas de sono 8 p.p., a de estados depressivos 8 p.p., a de tensão 5 p.p. e a de solidão 8 p.p.** O grupo de controlo, em contraste, apresenta um aumento das incidências, entre 1 e 4 p.p., em todos estes sintomas.

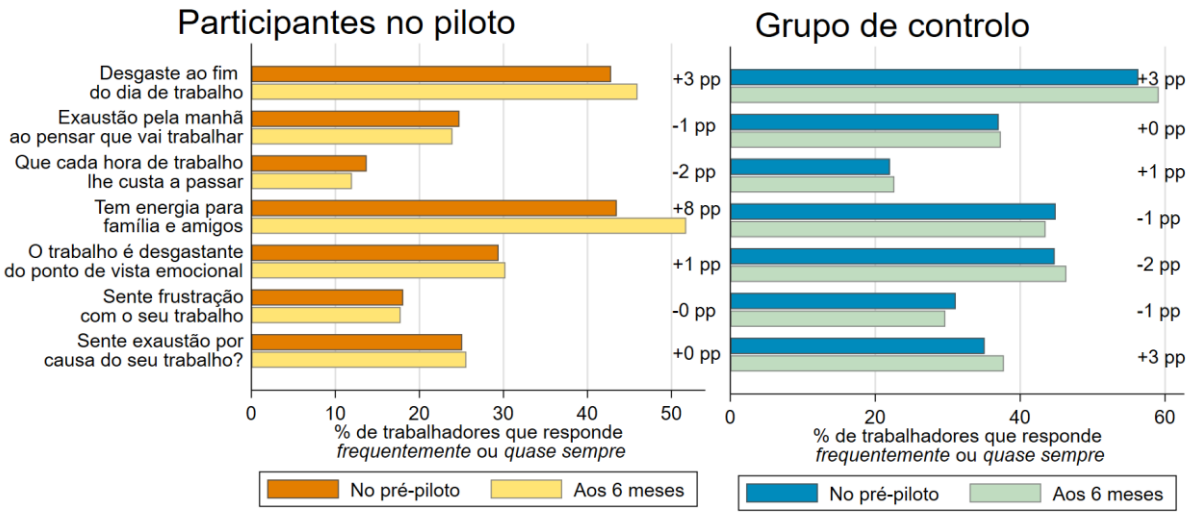
A Figura 5.18 apresenta as respostas a sete perguntas destinadas a avaliar o desgaste e a exaustão relacionados com o trabalho, classificadas numa escala de (1) *Nunca*, (2) *Raramente*, (3) *Ocasionalmente*, (4) *Frequentemente* e (5) *Quase* sempre. Como houve uma intensificação do trabalho, este indicador é importante porque permite perceber quais os impactos na exaustão. Ao contrário do que se verifica nos restantes indicadores de saúde mental, **os níveis de exaustão relacionados com o trabalho e o desgaste ao fim do dia não diminuíram significativamente, mas também não aumentaram relativamente ao grupo de controlo.**

Figura 5.17: Efeitos nos sintomas negativos de saúde mental



Nota: Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.

Figura 5.18: Efeitos na exaustão e desgaste



Nota: Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.

O desgaste ao fim do dia aumentou em 3 pontos percentuais, mas verificamos o mesmo aumento no grupo de controlo. Quando inquiridos sobre se tem energia para a família e amigos, a percentagem de trabalhadores que respondeu *frequentemente* ou *quase sempre aumentou* 8 pontos percentuais.

Este contraste é revelador: **a redução horária aumentou o ritmo de trabalho, sem ter um efeito significativo nos indicadores mais diretamente ligados à carga imediata de trabalho, como o cansaço e a exaustão ao fim do dia.** Para além do mais, melhorou de forma consistente os sintomas mais associados ao mal-estar psicológico geral, nomeadamente nas dimensões da ansiedade, depressão, tensão, solidão e qualidade do sono.

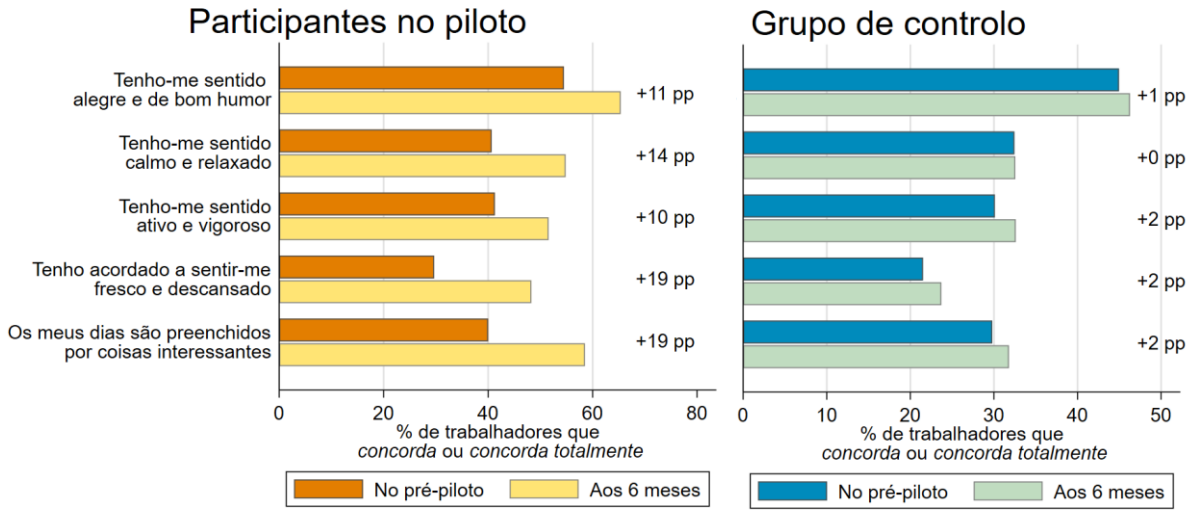
Indicadores positivos de saúde mental

O reverso da redução dos sintomas negativos de saúde mental é a melhoria de sentimentos positivos e da satisfação com a vida. Pedimos para os trabalhadores classificarem cinco frases relacionadas com sentimentos positivos nas suas vidas, numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*). A Figura 5.19 mostra que a percentagem de trabalhadores que se tem sentido alegre e de bom humor, calmo e relaxado, ativo e vigoroso aumentaram em média 10 p.p. A percentagem que afirma acordar a sentir-se fresco e descansado ou que afirmam que os dias são preenchidos com coisas interessantes aumentaram 19 p.p. Em contraste, no grupo de controlo estes indicadores não variaram significativamente.

Os trabalhadores estão mais felizes, e isso também se manifesta na satisfação com vários aspetos da vida. Pedimos para os trabalhadores avaliarem numa escala de 1 (*nada satisfeito*) a 10 (*muito satisfeito*). A média da satisfação com a vida aumentou 5%, com as relações pessoais 3%, e com o trabalho atual 2%. Até o indicador de satisfação com a situação

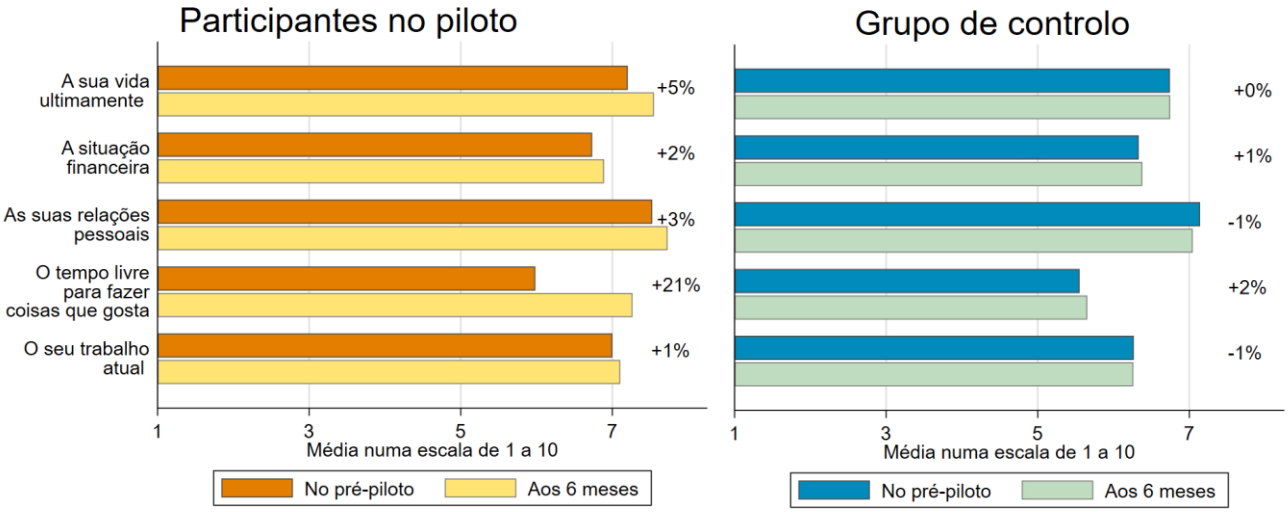
financeira melhorou 2%. O elemento onde aumentou mais a satisfação foi, naturalmente, com o tempo livre. Em média aumentou 21%. Antes do piloto, quer entre os participantes, quer no grupo de controlo, o aspeto onde existia menos satisfação era precisamente o tempo livre para fazer as coisas de que gosta. Entre os participantes do piloto, aos seis meses, o indicador passou de último para terceiro. Já no grupo de controlo, a variação foi marginal (Figura 5.20).

Figura 5.19: Efeitos em sentimentos positivos



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Figura 5.20: Efeitos na satisfação com a vida



Nota. *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Mediadores

Um dos aspetos que melhorou foi as horas de sono. O número médio de horas de sono aumentou de 6h51m para 7h04m, **um acréscimo de cerca de 13 minutos,** superando as 7 horas de sono recomendadas como mínimo por instituições internacionais. Por comparação, no grupo de controlo as horas de sono desceram ligeiramente, de 6h46m para 6h43m, ao longo do mesmo período. O efeito é particularmente visível entre os trabalhadores que dormiam menos de 7 horas antes do piloto: este grupo aumentou o seu tempo de sono de 5h55m para 6h22m, um ganho de 26 minutos, bastante superior ao ganho médio da amostra total.

A magnitude deste efeito é comparável, e mesmo superior, à observada em estudos internacionais na área do sono. O relatório *Why Sleep Matters – The Economic Costs of Insufficient Sleep*, da Rand Europe (Hafner, 2017), quantifica que pressões de tempo irrealistas no trabalho reduzem, em média, 8 minutos de sono por dia, sendi este um valor inferior aos 13 minutos de ganho médio que observámos neste piloto. Esta diferença é estatisticamente significativa entre os participantes no piloto, mas não no grupo de controlo.

Uma segunda dimensão que merece uma análise mais aprofundada é a prática de exercício físico. Os dados mostram um efeito positivo claro. **A percentagem de trabalhadores que não pratica qualquer exercício físico caiu de 33% para 19%,** uma redução de 14 pontos percentuais, enquanto no grupo de controlo essa mesma percentagem também desceu, mas de forma bastante mais modesta (de 28% para 24%).

Tabela 5.9: Horas de sono e frequência de exercício como mediadores

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	**Aos 6 meses**	**Pré-piloto**	**Aos 6 meses**
Horas de sono (média)				
Todos	6.85	7.07	6.77	6.72
Dormem < 7 horas	5.92	6.36	5.89	6.10
Dormem ≥ 7 horas	7.53	7.43	7.47	6.84
Prática desportiva (horas semanais)				
0 horas	41.1	27.8	39.9	36.2
1-2 horas	26.1	29.7	25.4	29.8
3-5 horas	18.4	23.2	20.4	18.8
6-9 horas	9.7	13.9	9.3	9.4
Mais de 10 horas	4.7	5.4	5.2	5.9
Exercício (número de sessões)				
Nunca	33.0	19.3	28.4	24.4
Menos de 1 vez por seman	17.3	13.3	18.2	19.4
1 a 2 vezes por semana	27.2	34.0	27.6	28.4
3 a 4 vezes por semana	18.0	24.7	17.5	19.9
Mais de 5 vezes por seman	4.3	7.7	8.3	8..2
Exercício (minutos por sessão)				
Média	53.81	52.43	52.35	50.84

Nota: Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses. A média* corresponde à amostra mais restrita que respondeu aos inquérito inicial e final. Entre eles as diferenças são estatisticamente significativa no grupo de tratamento (Sono: t=3.66, p<0.01) mas não no grupo de controlo (Sono: t=-1.72, p=0.086)

O mesmo padrão é visível quando olhamos para as horas semanais dedicadas à prática desportiva: a percentagem de trabalhadores que reporta zero horas de exercício caiu de 41% para 28% entre os participantes no piloto (uma queda de 13 pontos percentuais), contra uma queda bem mais ligeira no grupo de controlo (de 40% para 36%).

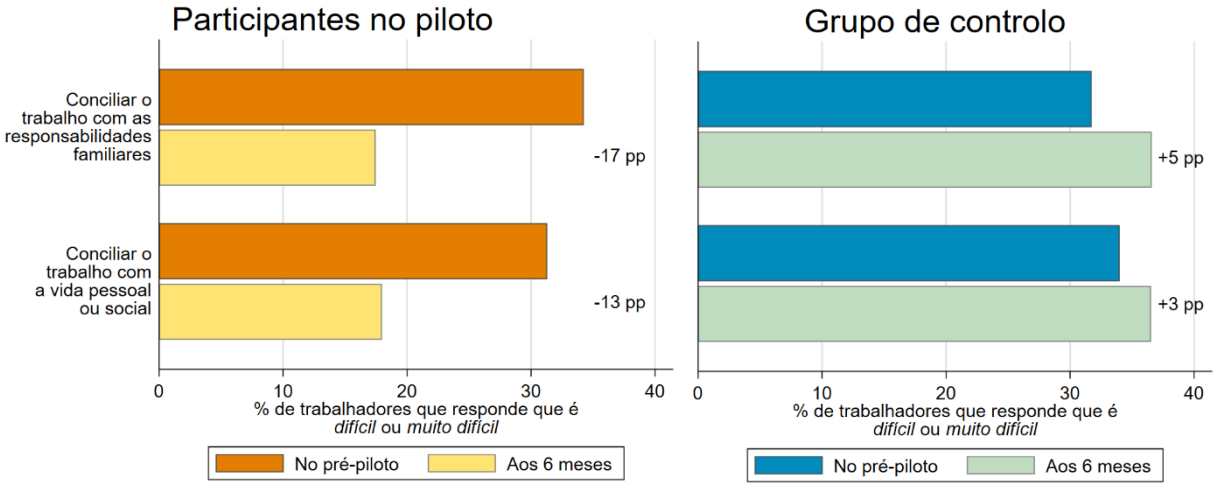
O aumento da atividade física reflete-se também na frequência semanal: **a proporção de trabalhadores que pratica exercício entre 3 e 4 vezes por semana subiu de 18% para 25%, e a que pratica mais de 5 vezes por semana quase duplicou, de 4% para 8%.** Já a duração média de cada sessão manteve-se praticamente inalterada, situando-se à volta dos 52-54 minutos em ambos os momentos. O efeito da redução horária traduziu-se, portanto, sobretudo num aumento da frequência com que os trabalhadores se exercitam, e não na duração de cada sessão.

Em conjunto, estes resultados sugerem que a redução horária teve um efeito claro e consistente sobre dois comportamentos essenciais para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente o sono e o exercício físico, ajudando a explicar as melhorias já identificadas nos indicadores de saúde física e mental.

Conciliação e equilíbrio entre trabalho, vida familiar e pessoal

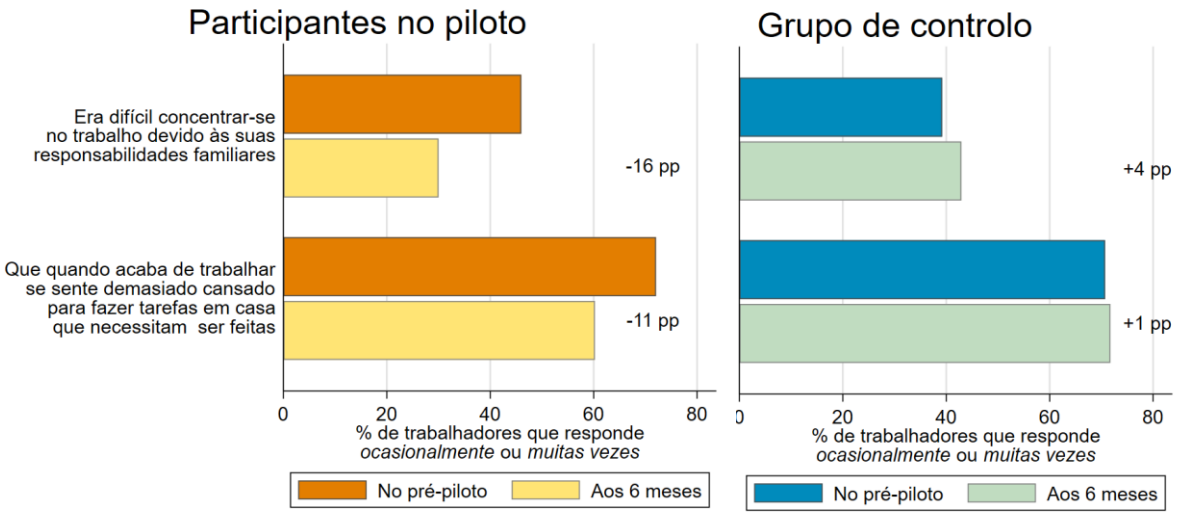
A melhoria da saúde mental foi acompanhada com uma clara melhoria da conciliação do trabalho com a família e com a vida pessoal (Figura 5.21). Pedimos aos trabalhadores que avaliassem a sua capacidade de conciliar o trabalho e vida familiar e pessoal numa escala de: (1) *Muito difícil*, (2) *Difícil*, (3) *Nem fácil nem difícil*, (4) *Fácil* e (5) *Muito fácil*. **A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e família desceu 17 p.p. de 34% para 17%.** A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e vida pessoal desceu de 31% para 18%. Entre o grupo de controlo, a percentagem de trabalhadores com dificuldades em conciliar o trabalho com a família e com a vida pessoal aumentou entre 3 a 5 pontos percentuais.

Figura 5.21: Dificuldades na conciliação entre trabalho e vida familiar e pessoal



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Figura 5.22: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

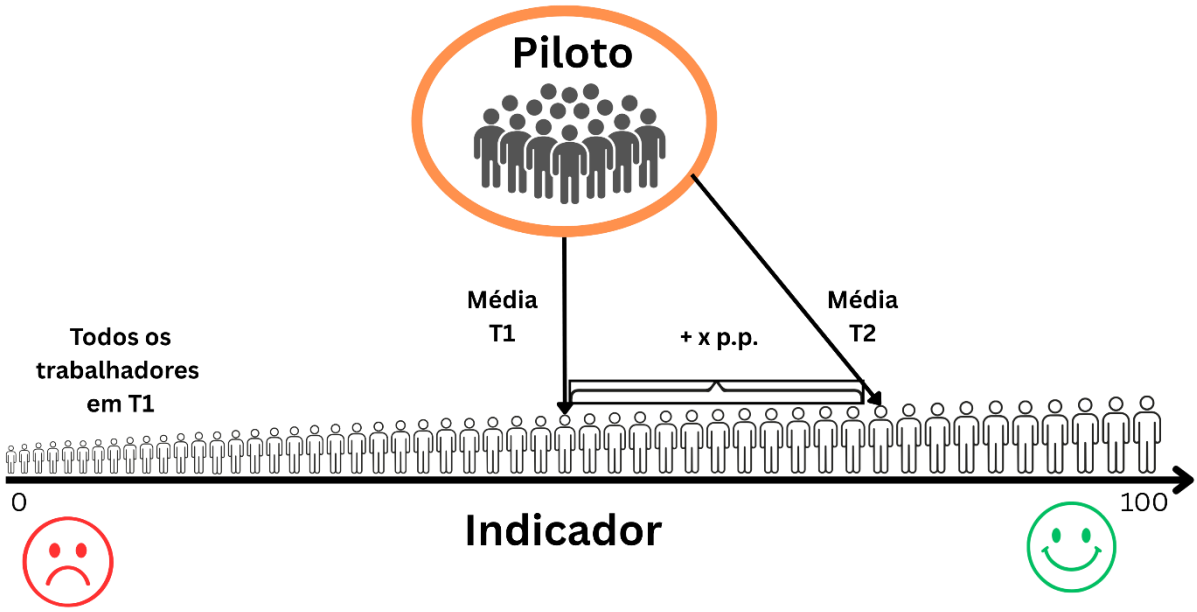
Fizemos duas outras perguntas relacionadas com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, categorizadas numa escala de (1) *Nunca*, (2) *Raramente*, (3) *Ocasionalmente*, e (4) *Muitas vezes*. A percentagem de pessoas que afirma que ocasionalmente ou muitas vezes tem problemas a concentrar-se no trabalho devido às responsabilidades familiares diminui de 46% para 30%. A percentagem que afirma que quando acaba de trabalhar está demasiado cansado para fazer tarefas em casa diminuiu de 72% para 60%. No grupo de controlo, a proporção aumentou 1 a 5 pontos percentuais (Figura 5.22).

5.4. O que significam estes números?

Para aprofundar a análise, construímos indicadores agregados a partir da média aritmética das várias subcategorias que compõem cada dimensão: um indicador de saúde (média entre saúde física e saúde mental), um de desgaste e exaustão, um de sintomas negativos de saúde mental, um de bem-estar (sentimentos positivos), um de satisfação com a vida, um de conciliação e um de equilíbrio trabalho-vida (ambos calculados como a média das respetivas componentes), bem como um indicador de horas de sono e um indicador de exercício físico (a frequência de sessões ponderada pela sua duração em minutos).

O valor de cada indicador, isoladamente, é difícil de interpretar de forma intuitiva. Para dar uma noção da magnitude das mudanças, adotámos o seguinte procedimento: para cada indicador, ordenámos os mais de mil trabalhadores que responderam ao inquérito pré-piloto (T1), do que respondeu de forma mais negativa até ao que respondeu de forma mais positiva (nos indicadores de sinal negativo, como a exaustão, ordenámos da maior para a menor incidência, de forma a que "subir na distribuição" tenha sempre um significado positivo em todos os indicadores). De seguida, calculámos a posição média do grupo de tratamento nessa distribuição em T1 e a sua posição em T2 (seis meses depois), e medimos a variação, em pontos percentuais da distribuição (ver Figura 5.23).

Figura 5.23: Estratégia de cálculo de indicadores

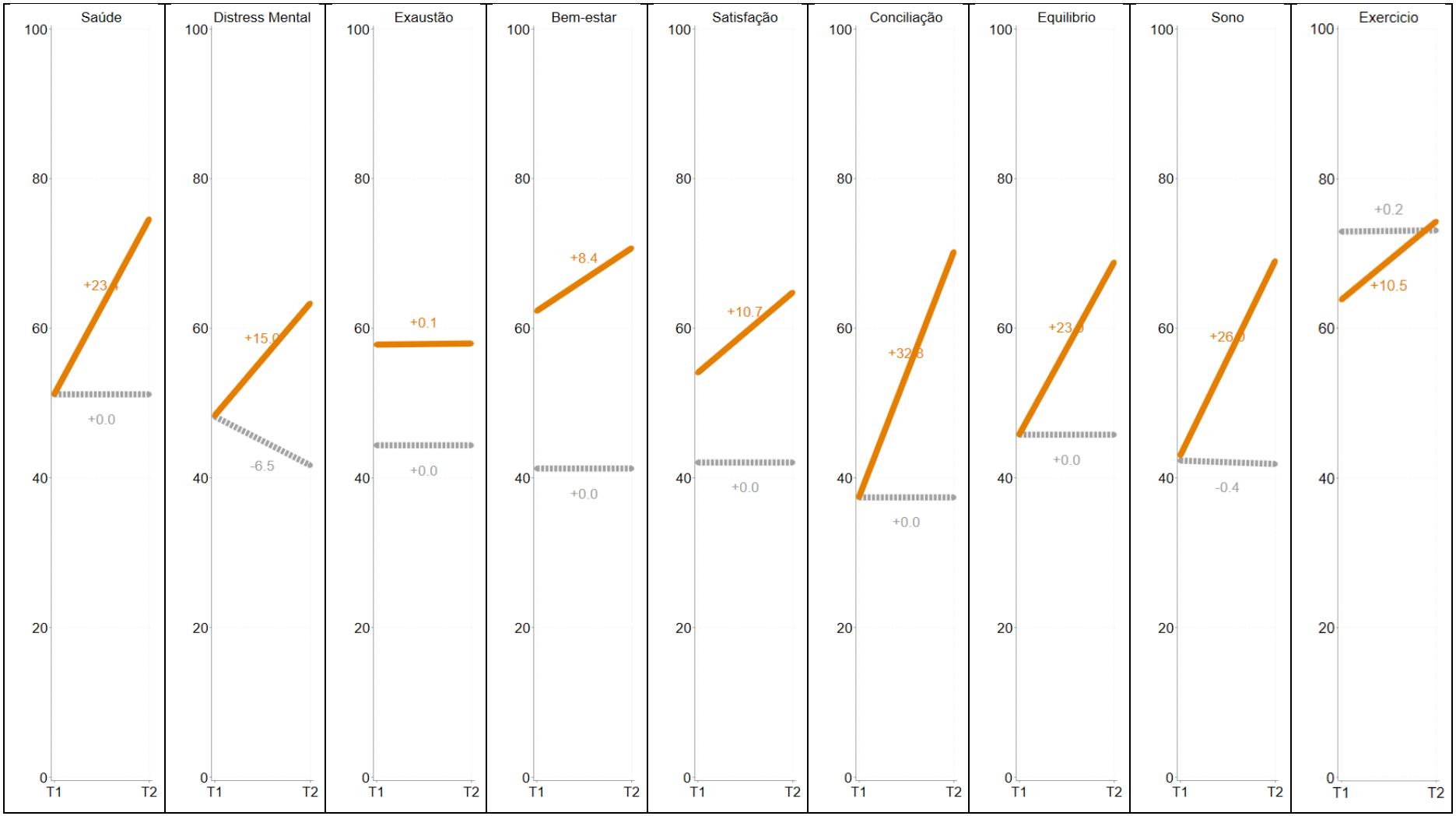


Por exemplo, no que respeita à saúde, a posição média inicial de ambos os grupos se situava nos 51%, o que significa que, em média, cada grupo se posicionava ao nível do trabalhador mediano da distribuição. Em T2, enquanto a posição média do grupo de controlo se manteve praticamente inalterada, a posição média dos participantes no piloto subiu 23 pontos percentuais na distribuição. Por outras palavras: o trabalhador médio do grupo de tratamento passou a situar-se ao nível dos 25% de trabalhadores com melhor saúde de toda a distribuição inicial.

A Figura 5.24 apresenta esta variação para os nove indicadores, comparando o grupo de tratamento com o grupo de controlo. Enquanto o grupo de controlo se manteve constante na distribuição, o grupo de tratamento subiu bastante na distribuição, em todos os indicadores com a exceção do indicador da exaustão. A magnitude da subida varia entre 8 pontos percentuais no bem-estar até 32 pontos percentuais no indicador de conciliação.

A Tabela 5.10 alarga esta comparação a diferentes grupos de controlo, ao piloto do setor privado, e a diferentes tipos de trabalhadores, permitindo perceber se os efeitos da semana de quatro dias são homogéneos ou se variam consoante as características dos trabalhadores e do trabalho. A Tabela 5.10 confirma, antes de mais, a robustez do resultado principal. Enquanto o grupo de tratamento sobe na distribuição de todos os indicadores (entre 8 e 33 p.p.) com a exceção da Exaustão que se mantém constante, o grupo de controlo não regista qualquer variação (0 p.p.).

Figura 5.24: Resumo dos efeitos



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses. Para cada indicador, o gráfico mostra em que posição relativa na distribuição inicial dos 1355 trabalhadores.*

Tabela 5.10: Variação da média dos indicadores genéricos relativamente à distribuição

	Saúde	Distress Mental	Exaustão	Bem-estar	Satisfação	Conciliação	Equilíbrio	Sono	Exercício Físico
Tratamento	23.4	15.0	0.1	8.4	10.7	32.8	23.0	26.0	10.5
S4D (Sector Privado)	23.4	15.0	10.6	16.6	14.7	32.8	23.0	0.7	-0.2
Controlo	0.0	-6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.4	0.2
Restrito	0.0	0.0	0.0	12.9	-3.1	0.0	0.0	-0.4	1.4
Educação e saúde	0.0	-6.5	-6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.4	0.5
Género									
Masculino	0.0	16.1	6.3	8.3	10.6	3.7	0.0	25.2	1.1
Feminino	23.4	6.5	0.1	16.6	15.7	32.8	23.0	26.0	11.1
Idade									
18-34	23.4	8.6	6.3	8.3	10.7	32.8	23.0	26.0	10.9
35-49	23.4	6.5	7.1	8.4	16.4	0.0	23.0	27.1	1.4
50 ou mais anos	23.4	8.6	13.4	8.3	21.3	0.0	23.0	27.1	-0.1
Com filhos coabitantes									
Sim	0.0	6.5	-0.1	8.3	5.8	32.8	23.0	1.5	10.5
Não	23.4	16.5	6.4	16.2	16.4	3.7	23.0	27.1	10.9
Escolaridade									
Ensino básico 1º ciclo	0.0	16.1	7.1	0.0	8.9	32.8	0.0	0.0	18.5
Ensino secundário	0.0	6.4	-6.9	0.1	5.8	32.8	0.0	25.2	0.6
Licenciatura	23.4	15.1	13.4	16.6	21.3	32.8	23.0	26.0	2.5
Nível Superior Avançado	8.7	15.4	7.5	6.6	24.4	3.7	0.0	26.0	11.0
Nível salarial	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menos de 1200€	0.0	0.0	-13.5	8.2	5.8	32.8	0.0	25.2	0.8
Entre 1200€ e 1500€	23.4	16.5	6.3	16.2	21.3	0.0	23.0	26.0	12.1
Entre 1500€ e 2600€	23.4	15.1	13.4	16.6	15.7	32.8	23.0	1.9	10.5
Mais de 2600€	0.0	23.8	13.8	16.1	13.9	36.6	23.0	1.9	2.2
Tempo na organização									
Menos de 20 anos	23.4	15.1	0.1	16.6	10.7	32.8	23.0	26.0	9.7
Mais de 20 anos	0.0	16.1	6.3	8.3	16.4	3.7	23.0	26.0	2.6
Chefia									
Sim	0.0	15.1	13.4	8.4	16.4	32.8	23.0	27.1	3.8
Não	23.4	15.0	0.0	8.4	10.7	0.0	23.0	25.2	9.5
Trabalho por turnos									
Não	23.4	8.6	6.3	8.3	10.7	32.8	23.0	27.1	9.3
Sim	0.0	-6.0	-11.1	0.0	-5.6	0.0	0.0	9.5	8.7

Tabela 5.10: Variação da média dos indicadores genéricos relativamente à distribuição (cont.)

	Saúde	Distress Mental	Exaustão	Bem-estar	Satisfação	Conciliação	Equilíbrio	Sono	Exercício Físico
Interação com utentes									
Frontline	0.0	6.5	0.0	8.3	10.7	32.8	0.0	0.8	9.3
Back office	23.4	16.5	13.8	16.2	16.4	3.7	23.0	27.1	10.6
Formato									
4 dias	0.0	22.5	13.4	16.6	21.3	0.0	23.0	27.9	12.0
4 dias e meio	23.4	15.0	0.0	8.3	10.7	32.8	23.0	25.2	9.0
Redução horária efetiva									
Superior a 2 horas	23.4	15.1	7.1	16.6	21.3	32.8	23.0	27.1	11.3
Inferior a 2 horas	23.4	0.0	-6.3	8.3	5.0	0.0	23.0	0.8	16.0
Aceita mudanças									
Sim	23.4	15.0	0.0	8.4	10.7	32.8	23.0	26.0	9.7
Não	0.0	15.1	0.0	8.3	10.7	32.8	23.0	2.8	-0.1
Biscates									
Não (160)	22.9	14.8	0.0	8.2	15.9	0.0	22.6	26.7	10.9
Sim (51)	0.0	14.8	7.0	16.2	14.4	32.2	22.6	1.1	1.8
Autonomia no trabalho									
Abaixo da média	0.0	13.2	6.4	12.9	7.1	32.8	23.0	0.8	0.5
Acima da média	0.0	7.8	7.5	7.9	13.9	3.7	23.0	27.1	11.1
Autonomia do horário									
Abaixo da média	0.0	6.5	0.0	8.3	10.7	32.8	23.0	0.8	10.9
Acima da média	0.0	8.6	6.3	16.2	16.4	0.0	23.0	27.1	10.5
Exigência do trabalho									
Abaixo da média	23.4	16.1	6.3	8.3	15.7	0.0	23.0	25.2	9.7
Acima da média	23.4	6.5	0.0	8.4	10.6	32.8	23.0	26.0	10.5
Satisfação no trabalho									
Abaixo da média	0.0	13.2	6.4	21.0	11.1	32.8	23.0	26.0	10.7
Acima da média	0.0	7.8	0.0	7.9	8.3	3.7	0.0	27.9	10.0
Proatividade no trabalho									
Abaixo da média	23.4	6.5	0.0	8.3	15.7	0.0	23.0	1.9	10.0
Acima da média	23.4	8.6	6.3	8.3	10.7	32.8	23.0	26.7	9.9
Sociabilidade no trabalho									10.9
Abaixo da média	0.0	13.2	6.5	8.3	14.7	32.8	23.0	0.8	1.8
Acima da média	0.0	16.1	7.5	16.1	10.6	0.0	23.0	27.1	

Nota: Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses. Para cada indicador, a Tabela reporta a variação na posição relativa na distribuição inicial dos 1355 trabalhadores.

É notável que, em quase todos os indicadores, o efeito no grupo de tratamento da Administração Regional é idêntico ao observado no piloto do setor privado (por exemplo, 23 p.p. em saúde e 33 p.p. em conciliação em ambos os pilotos), com a exceção do sono e do exercício físico, onde o efeito neste piloto é claramente superior (26 p.p. no sono, contra apenas 1 p.p. no setor privado; 10 p.p. no exercício, contra um valor residual e negativo de -0.1 p.p. no setor privado). Este resultado é coerente com a análise anterior sobre mediadores, que já tinha identificado ganhos particularmente fortes ao nível do sono e da prática desportiva neste piloto.

No grupo de tratamento emergem diferenças relevantes entre subgrupos. Em termos de género, o efeito na saúde é visível apenas entre as mulheres (23 p.p., face a 0 p.p. nos homens), enquanto a redução do *distress* mental é mais acentuada entre os homens (16 p.p., comparativamente a 7 p.p. nas mulheres). Relativamente à idade, os trabalhadores com 50 ou mais anos registam o maior aumento da satisfação com a vida e exaustão, relativamente aos trabalhadores mais jovens (11 p.p. no grupo dos 18 aos 34 anos). Em contrapartida, os ganhos em saúde são semelhantes entre as diferentes faixas etárias.

A presença de filhos no agregado familiar também parece influenciar os resultados. Os trabalhadores sem filhos apresentam melhorias mais consistentes e de maior magnitude na maioria dos indicadores, incluindo saúde (23 p.p.), *distress* mental (17 p.p.) e exaustão (6 p.p.). Pelo contrário, entre os trabalhadores com filhos não se observa melhoria na saúde.

Os trabalhadores com licenciatura destacam-se por registarem ganhos elevados e consistentes em vários indicadores, nomeadamente saúde (23 p.p.), exaustão (13 p.p.), bem-estar (17p.p.) e satisfação com a vida (21 p.p.). Já os trabalhadores cujo nível máximo de escolaridade é o ensino básico apresentam o maior aumento da prática de exercício físico (15 p.p.), claramente superior ao dos restantes grupos de escolaridade. Os efeitos também variam em função do nível salarial. As melhorias mais expressivas concentram-se nos escalões intermédios (entre 1200€ e 2600€), onde se observam ganhos elevados na satisfação com a vida (até 21 p.p.) e na conciliação entre vida profissional e pessoal (33 p.p.). Por sua vez, os trabalhadores com remunerações superiores a 2.600€ registam a maior redução do *distress* mental (24 p.p.) e o maior aumento na conciliação (37 p.p.), o valor mais elevado observado nesta dimensão. O indicador de exaustão que se manteve constante ao nível agregado, mascara uma heterogeneidade. Trabalhadores com o ensino secundário ou com nível salarial menor que 1200€, tiveram uma redução (-7 p.p. e -14 p.p.)

No que respeita ao tempo de permanência na organização, os trabalhadores com menos de 20 anos de serviço apresentam um efeito mais forte na saúde (23 p.p.) do que os trabalhadores com maior antiguidade, entre os quais este efeito não é visível. Em contrapartida, os trabalhadores mais antigos registam melhorias relativamente superiores no *distress* mental e na satisfação com a vida. Entre trabalhadores com

funções de chefia e restantes trabalhadores, os resultados são mistos. As chefias apresentam maiores ganhos em exaustão (13 p.p.) e qualidade do sono (27 p.p.), enquanto os trabalhadores sem funções de chefia registam melhorias mais expressivas na saúde (23 p.p., face a 0 p.p.) e na prática de exercício físico (8 p.p., comparativamente a 3 p.p.).

Finalmente, a maior heterogeneidade observa-se em função do regime de trabalho por turnos. Os trabalhadores que não trabalham por turnos apresentam melhorias positivas e consistentes em praticamente todas as dimensões analisadas. Em contraste, os cerca de 20 trabalhadores por turnos não registam qualquer melhoria na saúde (0 p.p.) e apresentam mesmo uma deterioração em vários indicadores, incluindo *distress* mental (-6 p.p.), exaustão (-11 p.p.) e satisfação com a vida (-6 p.p.). Este resultado é consistente com a análise anterior sobre a valorização da experiência do piloto, na qual os trabalhadores por turnos atribuíram igualmente uma avaliação substancialmente mais baixa (6,5 em 10) do que os restantes trabalhadores.

Ao nível da interação com utentes, os trabalhadores em funções de *backoffice* beneficiam claramente mais do que os que estão em contacto direto e frequente com o público (*front-office*). Enquanto os primeiros registam um ganho de 23 p.p. na saúde e de 14 p.p. na exaustão, os trabalhadores *frontline* não mostram qualquer melhoria na saúde nem na exaustão, embora beneficiem de forma semelhante em conciliação (33 p.p., o valor mais elevado de toda a tabela nesta dimensão para este grupo). Este padrão é coerente com a diferença já identificada na valorização da experiência, onde os trabalhadores *front-office* davam uma avaliação mais baixa (8.3) do que os de *back office* (8.8), e sugere que a exposição direta ao utente limita parte dos ganhos de saúde que a medida proporciona a outros trabalhadores.

O formato escolhido também diferencia os efeitos, embora de forma menos linear. Os trabalhadores que optaram pela semana de quatro dias e meio (sem aumento da jornada diária) registam o ganho mais elevado em saúde (23 p.p.) e em conciliação (33 p.p.), mas um ganho menor em *distress* mental (15 p.p.) e nulo em exaustão (0 p.p.). Já os trabalhadores no formato de quatro dias (com jornada diária mais longa) não mostram melhoria na saúde, mas apresentam o ganho mais elevado de toda a tabela em *distress* mental (23 p.p.) e em exaustão (13 p.p.), bem como o maior ganho em sono (28 p.p.) e exercício físico (10 p.p.) entre os dois formatos. Este resultado é interessante à luz da avaliação global da experiência, que era muito semelhante entre os dois formatos (8.6): os dois grupos parecem obter benefícios de natureza distinta, mas de magnitude globalmente comparável.

A magnitude da redução horária efetivamente alcançada tem um efeito claro sobre o *distress* mental e o exercício físico. Os trabalhadores que reduziram mais de duas horas semanais registam um ganho de 15 p.p. em *distress* mental, contra um valor nulo entre os que reduziram menos de duas horas. Este é um resultado intuitivo, que mostra que uma redução horária mais substancial se traduz em maior alívio psicológico.

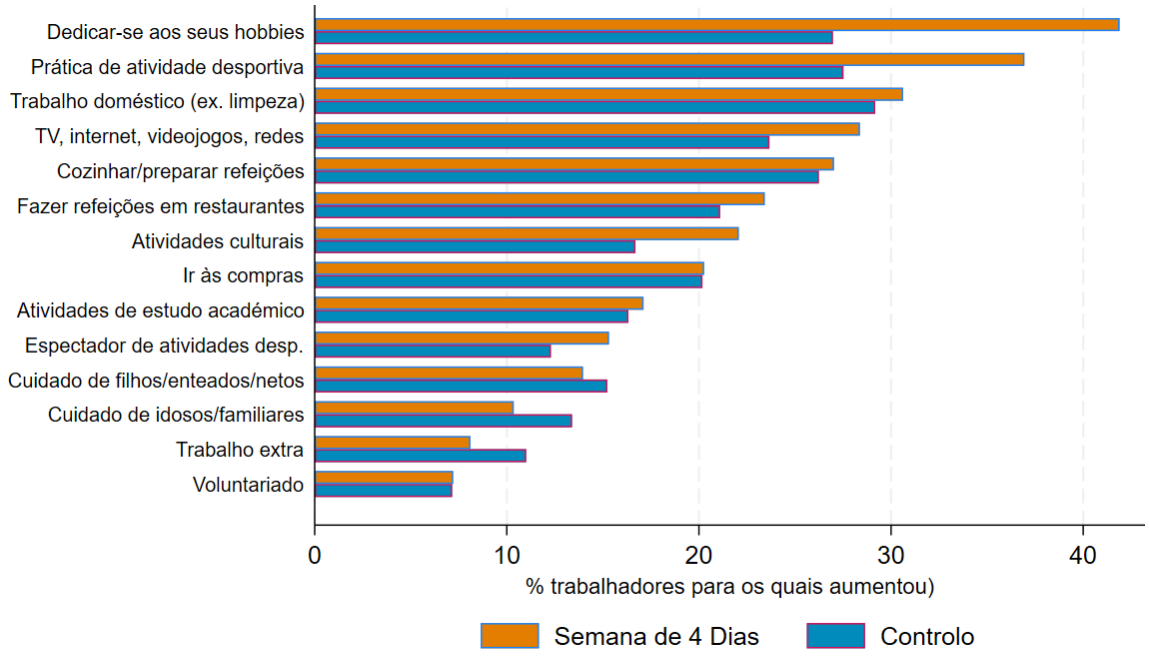
Curiosamente, o padrão inverte-se no exercício físico: são os trabalhadores com menor redução horária que registam o maior ganho de toda a tabela nesta dimensão (16 p.p., contra 11 p.p. entre os que reduziram mais), o que pode sugerir que mesmo pequenas reduções horárias já libertam tempo suficiente para a prática desportiva, ou que este resultado reflita características específicas desse subgrupo de trabalhadores.

No conjunto, esta análise de heterogeneidade confirma que os benefícios da semana de quatro dias, **embora positivos e generalizados na grande maioria dos grupos, não são uniformes: são sistematicamente mais fracos, entre os trabalhadores por turnos e os trabalhadores em funções de atendimento direto ao público (*front-office*),** precisamente os grupos cuja organização do tempo de trabalho é, à partida, menos compatível com o formato de redução horária testado neste piloto.

5.5. Uso do tempo

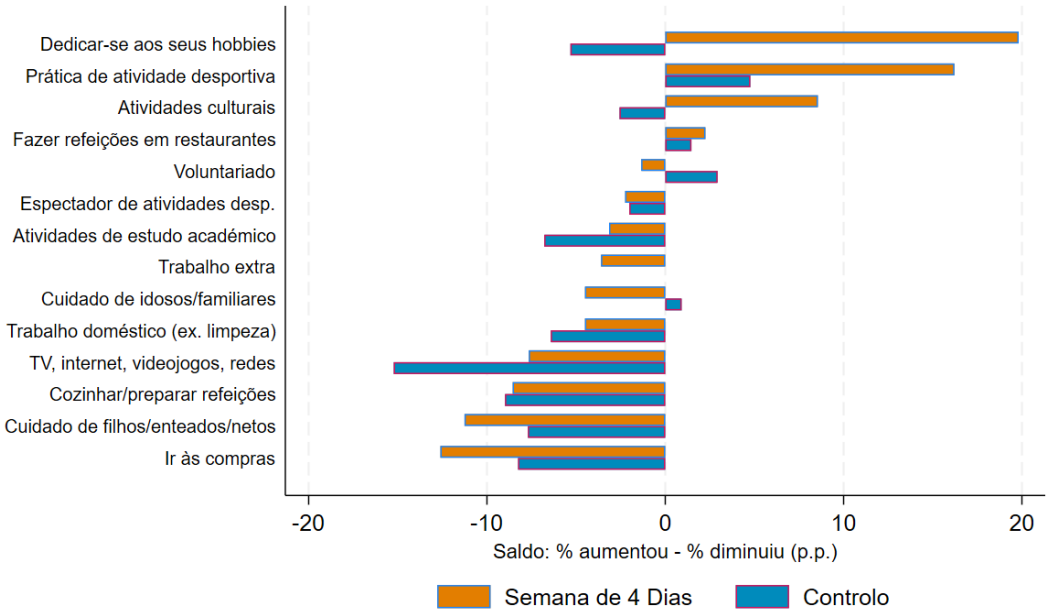
Uma outra dimensão que estamos interessados em avaliar é o uso do tempo livre dos trabalhadores. Nos questionários pedimos aos trabalhadores que estimassem o número de horas que passavam, por semana, em cada atividade. A Figura 5.25 mostra a percentagem de trabalhadores que passou mais tempo em cada atividade, entre o inquérito pré-piloto e o inquérito aos seis meses. A Figura 5.26 apresenta o saldo líquido, calculado subtraindo a essa percentagem a proporção de trabalhadores que afirma ter passado menos tempo na mesma atividade.

Figura 5.25: Percentagem de trabalhadores que passa mais tempo em cada atividade



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Figura 5.26: Saldo (% que passa mais tempo menos % que passa menos) em cada atividade



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Tabela 5.11: Uso de tempo em atividades selecionadas

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	Aos 6 meses	Pré-piloto	Aos 6 meses
Atividade académica ou formação				
0 horas	69.9	70.3	65.8	68.1
1-2 horas	13.4	17.8	17.9	15.4
3-5 horas	9.4	6.2	8.2	8.4
6-9 horas	4.4	2.7	3.4	3.7
Mais de 10 horas	3.0	3.1	4.7	4.4
Voluntariado				
0 horas	86.0	86.5	88.9	86.0
1-2 horas	5.7	5.0	5.9	6.6
3-5 horas	4.4	4.3	2.1	3.7
6-9 horas	2.3	1.9	1.0	1.8
Mais de 10 horas	1.7	2.3	2.1	1.9
Atividades culturais				
0 horas	61.5	51.7	63.0	63.8
1-2 horas	26.1	34.4	26.3	26.2
3-5 horas	9.7	8.1	7.2	6.7
6-9 horas	1.3	3.5	2.6	2.4
Mais de 10 horas	1.3	2.3	0.9	0.9

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Tanto no grupo de tratamento como no grupo de controlo, é comum encontrar trabalhadores que reduziram o tempo dedicado a várias atividades entre os dois momentos de resposta, possivelmente um efeito sazonal. Ainda assim, conseguimos identificar três atividades onde existe um aumento claro e específico para os participantes no piloto, que não se verifica com a mesma intensidade no grupo de controlo: **o tempo dedicado a interesses pessoais ou hobbies, a prática de exercício físico (já analisada na secção sobre mediadores) e em atividades culturais.**

A Tabela 5.11 detalha a distribuição das horas dedicadas a três atividades, antes e aos seis meses do piloto, para os participantes e para o grupo de controlo. O maior efeito verifica-se nas atividades culturais: a percentagem de trabalhadores que não lhes dedicava qualquer tempo desceu de 62% para 52% entre os participantes no piloto, uma redução de quase 10 pontos percentuais, enquanto no grupo de controlo essa percentagem manteve-se praticamente inalterada (63% para 64%). Já nas atividades de estudo académico ou formação, e no voluntariado, não se observa uma variação significativa em nenhum dos dois grupos.

Outra atividade

Uma segunda dimensão que merece uma análise mais profunda, por preocupar muitos observadores, é a questão da segunda atividade, ou "biscate". Nos dois inquéritos fizemos várias perguntas sobre este tema. Como mostra a Tabela 5.12, no questionário inicial cerca de um quarto dos trabalhadores da Administração Regional afirmava dedicar algumas horas a uma segunda fonte de rendimento. Entre as atividades mais comuns estavam um segundo trabalho esporádico, o trabalho em regime de freelancer, ou o arrendamento de propriedades.

Quando questionados diretamente, a diversidade de atividades relatadas pelos 1990 trabalhadores foi considerável: atividades políticas e autárquicas em juntas de freguesia (por exemplo, tesoureiro ou secretário de junta); agricultura e atividades rurais (apoio à exploração agrícola familiar, lavoura); artes, cultura e entretenimento (músico, compositor, banda, ator, escritor, realizador, gestão de música em plataformas digitais, ilustração, artesanato); alojamento e imobiliário (alojamento local, arrendamento de propriedade, remodelação de casas); desporto (treinador, arbitragem, prática desportiva remunerada, instrutor de Zumba); saúde, bem-estar e cuidados (consultas de psicologia, terapias holísticas, medicina tradicional chinesa, cuidador informal); serviços pessoais (limpezas, confeção de comida, reparação de eletrodomésticos); tecnologia e trabalhos técnicos (biscates de informática, edição e captação de vídeo); formação e ensino (formação e explicações); comércio e vendas (vendas diretas, comissões, venda de energia, seguros); investimentos e rendimentos de capital (bolsa, dividendos, fundos imobiliários, apostas desportivas); atividade associativa e terceiro setor (dirigente associativo, órgãos sociais de associações, IPSS, ordens profissionais);

Tabela 5.12: Outra atividade remunerada

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	Aos 6 meses	Pré-piloto	Aos 6 meses
Outro trabalho remunerado (pergunta incluída no uso do tempo)				
0 horas	78.3	83.0	76.2	77.2
1-2 horas	5.7	2.3	6.6	5.6
3-5 horas	5.4	5.0	5.9	6.4
6-9 horas	5.4	4.3	4.0	4.6
Mais de 10 horas	5.4	5.4	7.3	6.2
Outro trabalho remunerado (pergunta direta)				
Não	75.2	81.0	73.2	75.0
Sim	24.8	19.0	26.8	25.0
Um 2º trabalho regular	8.1	5.4	10.9	12.6
Um 2º trabalho esporádico	20.9	19.6	19.4	14.5
Trabalho em regime de freelance	8.1	16.1	10.6	9.1
Trabalho em plataformas digitais	1.2	0.0	0.0	0.5
Vendas online	4.7	1.8	5.3	2.1
Aluguer de propriedades	15.1	19.6	12.4	13.8
Trabalho na agricultura	5.8	8.9	6.2	8.6
Outro trabalho independente	19.8	14.3	22.9	22.4
Outro	16.3	14.3	12.4	16.6
Horas dedicadas				
Média	8.54	7.54	8.81	8.98
Percentagem de rendimento extra				
Média	27.06	24.27	24.84	25.09

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

e empreendedorismo (empresa própria ou familiar). Em média, os trabalhadores dedicavam entre 8 e 9 horas semanais a esta atividade, que proporcionava um acréscimo de rendimento na ordem dos 25%.

A preocupação de vários observadores é a de saber se a redução do tempo de trabalho é, no todo ou em parte, canalizada para esta segunda atividade. Neste piloto, não se identificou qualquer aumento, pelo contrário. Na margem extensiva, e com base nas várias perguntas diretas que fizemos, observámos uma redução de 6 pontos percentuais no número de trabalhadores com uma segunda atividade (de 25% para 19% entre os participantes no piloto, e de 27% para 25% no grupo de controlo). Na margem intensiva, entre os trabalhadores que mantêm uma segunda atividade, o número médio de horas semanais dedicadas a essa atividade também diminuiu, de 8.5 para 7.5 horas (uma hora por semana). Concluímos, portanto, que a semana de quatro dias não

acentuou esta dimensão do mercado de trabalho. **Embora seja intuitivo pensar que um dia adicional de folga facilitaria a realização de um segundo emprego, este efeito não se confirma nos dados deste piloto.**

A nossa interpretação é a de que muitas destas segundas atividades são extensões de hobbies ou de interesses pessoais, ou fazem parte da gestão normal das finanças pessoais e do uso legítimo do tempo livre, um uso que, por si só, também gera atividade económica. A diversidade de atividades relatadas mostra que estas não visam apenas a geração de rendimento, mas trazem também satisfação pessoal, sendo por isso praticadas de forma relativamente independente da quantidade de tempo livre disponível.

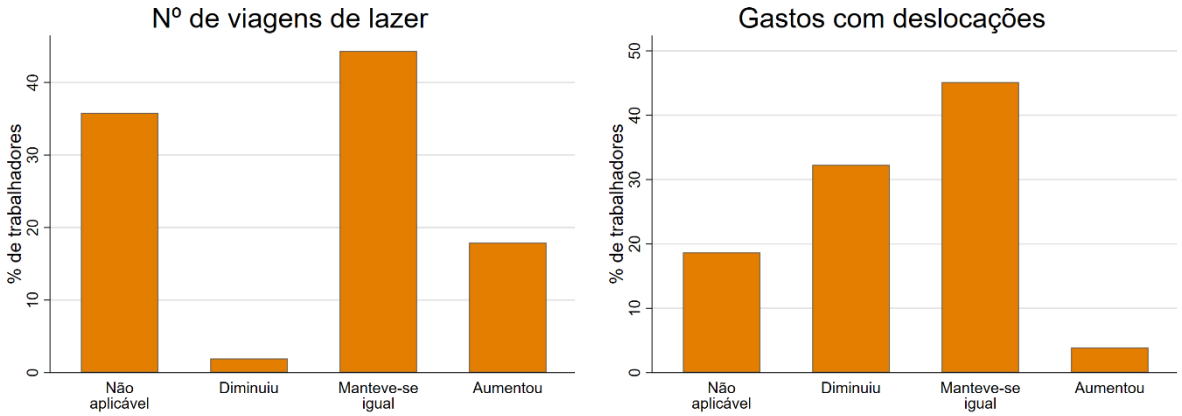
Turismo e gastos de transporte-casa

Por fim, duas outras dimensões merecem destaque. Entre outras perguntas sobre mudanças no ritmo e volume de trabalho, questionámos também os trabalhadores sobre eventuais alterações nos gastos com transporte entre casa e trabalho, e no número de viagens de lazer (Figura 5.27). Em média, os trabalhadores reportavam cerca de 20 minutos por cada trajeto casa-trabalho. **Mais de 30% dos trabalhadores afirmaram que os seus gastos com transporte diminuíram**, um efeito provavelmente concentrado nos trabalhadores que adotaram o formato de quatro dias, com um dia inteiro de ausência do local de trabalho.

Por outro lado, cerca de **20% dos trabalhadores afirmam ter aumentado o número de viagens de lazer**. A Tabela 5.13 detalha o número de viagens por motivos de lazer realizadas nas quatro semanas anteriores a cada inquérito. **A percentagem de trabalhadores que viajou entre ilhas pelo menos uma vez nesse período aumentou de 14% para 19% entre os participantes no piloto, um crescimento superior ao registado no grupo de controlo (de 13% para 18%).** Quanto às viagens ao continente, apesar de se ter verificado uma ligeira diminuição, de 26% para 25% entre os participantes no piloto, essa diminuição foi bastante menor do que a observada no grupo de controlo, onde a percentagem de trabalhadores que viajou ao continente pelo menos uma vez caiu de 22% para 19%. As viagens ao estrangeiro seguem um padrão semelhante, com um ligeiro aumento entre os participantes no piloto (de 8% para 10%) e no grupo de controlo (de 4% para 6%).

Em conjunto, estes resultados sugerem que o dia adicional de descanso proporcionado pela semana de quatro dias se traduziu num maior número de deslocações de curta distância, sobretudo entre ilhas, compatíveis com uma folga de um dia, ao mesmo tempo que ajudou a preservar (relativamente ao grupo de controlo) a frequência de viagens mais longas, ao continente ou ao estrangeiro, que normalmente exigem mais do que um único dia de ausência.

Figura 5.27: Como mudou as viagens de lazer e gastos com deslocações?



Nota: *Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

Tabela 5.13: Viagens por motivos de lazer nas últimas 4 semanas

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	**Aos 6 meses**	**Pré-piloto**	**Aos 6 meses**
Viagens entre ilhas nas últimas 4 semanas				
Nunca	86.3	80.7	86.6	82.2
1 ou 2	13.0	18.1	12.5	17.0
Mais de 2	0.7	1.2	0.9	0.8
Viagens ao continente				
Nunca	73.9	75.3	77.6	81.1
1 ou 2	25.1	23.9	22.4	18.6
Mais de 2	1.0	0.8	0	0.3
Viagens ao estrangeiro				
Nunca	92.3	90.0	95.6	94.3
1 ou 2	7.3	10.0	4.4	5.5
Mais de 2	0.4	0	0	0.2

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

5.6. Valor da semana de quatro dias

A semana de quatro dias teve um grande impacto na vida dos trabalhadores e repercutiu-se em muitos dos indicadores de bem-estar e conciliação apresentados nas secções anteriores. Esse bem-estar é difícil de quantificar, apesar da utilização de escalas amplamente validadas a nível internacional, mas tem certamente um valor real para os trabalhadores. A unidade que oferece melhor comparação é o equivalente monetário. **Quantificámos o valor da semana de quatro dias perguntando diretamente ao trabalhador que valor atribui a este benefício, em percentagem do seu salário.** Perguntas diretas desta natureza têm limitações, nomeadamente o facto de um trabalhador afirmar que valoriza um benefício num determinado montante não

Tabela 5.14: Valor da Semana de quatro dias (% do salário)

Todos os trabalhadores		**Interação com utentes**	
Todos (234)	35.8	*Front-office* (103)	36.9
Género		*Back office* (129)	35.2
Masculino (84)	29.4	**Formato**	
Feminino (150)	39.4	4 dias (87)	35.9
Idade		4 dias e meio (138)	36.3
18-34 (39)	31.8	**Redução horária efetiva**	
35-49 (107)	33.8	Superior a 2 horas (124)	35.5
50 ou mais anos (88)	40.1	Inferior a 2 horas (98)	38.3
Com filhos coabitantes		**Aceita mudanças**	
Sim (115)	36.7	Sim (187)	34.4
Não (117)	35.3	Não (15)	43.7
Escolaridade		**Indíces**	
Ensino básico 1º ciclo (14)	32.3	**Autonomia no trabalho**	
Ensino secundário (94)	43.1	Abaixo da média (86)	35.3
Licenciatura (96)	31.5	Acima da média (148)	36.1
Nível Superior Avançado (30)	28.5	**Autonomia do horário**	
Nível salarial		Abaixo da média (117)	39.1
Menos de 1200€ (88)	42.7	Acima da média (117)	32.5
Entre 1200€ e 1500€ (47)	32.6	**Exigência do trabalho**	
Entre 1500€ e 2600€ (60)	37.8	Abaixo da média (118)	34.7
Mais de 2600€ (39)	21.2	Acima da média (116)	36.9
Tempo na organização		**Satisfação no trabalho**	
Menos de 20 anos (161)	38.1	Abaixo da média (98)	35.9
Mais de 20 anos (98)	30.5	Acima da média (135)	35.7
Chefia		**Proatividade no trabalho**	
Sim (31)	24.9	Abaixo da média (86)	33.1
Não (203)	37.5	Acima da média (140)	37.4
Trabalho por turnos		**Sociabilidade no trabalho**	
Não (212)	35.3	Abaixo da média (87)	36.5
Sim (21)	41.2	Acima da média (147)	35.4

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

garante que, perante uma escolha real, a sua decisão seria a mesma. No entanto, na ausência de um melhor método para "revelar preferências" com os dados disponíveis, este valor declarado é o melhor indicador que temos. Os resultados estão na Tabela 5.14.

Em média, os trabalhadores avaliam este benefício em 36% do salário, um valor muito significativo tendo em conta que a redução efetiva das horas trabalhadas foi, em média, de apenas 7%. Para efeitos de comparação, no piloto do setor privado a valorização foi de 28% do salário, para uma redução de horas bastante maior (12%). Os trabalhadores da Administração Pública Regional atribuem, portanto, um valor proporcionalmente muito superior a cada hora de redução horária obtida. Quando correlacionámos o valor atribuído à semana de quatro dias com a satisfação global com o piloto, não encontrámos uma correlação elevada, o que sugere que gostar da experiência não implica necessariamente valorizá-la mais em termos salariais. Estas são duas dimensões distintas da forma como os trabalhadores reagem à medida.

Mais relevante do que a média global é perceber como esse valor varia entre diferentes grupos de trabalhadores. Sem surpresa**, as mulheres valorizam a semana de quatro dias mais do que os homens (39% contra 29%)**, o que é coerente com os maiores efeitos positivos da redução horária já identificados entre as mulheres nas secções anteriores. Em termos de idade, e **embora sejam sobretudo as gerações mais novas a reivindicar publicamente a semana de quatro dias, foram os trabalhadores com mais de 50 anos que mais a valorizaram**, uma vez implementada (40%, contra cerca de 30% nos grupos mais jovens). Dada a estrutura etária mais envelhecida desta amostra, a presença de filhos coabitantes não parece afetar de forma significativa o valor atribuído à medida.

Alguns observadores presumem que a semana de quatro dias é sobretudo um benefício para uma elite altamente qualificada. Os dados não confirmam esta ideia: **foram os trabalhadores com o ensino secundário como habilitação máxima e os trabalhadores com salários abaixo dos 1200€ que mais valorizaram a medida**, ambos os grupos acima dos 40%. Este resultado replica o padrão já identificado no piloto do setor privado. A explicação mais plausível é a de que os trabalhadores mais qualificados têm, em geral, maior autonomia na escolha do horário de trabalho, mais acesso ao teletrabalho e mais meios financeiros para "comprarem" tempo livre por outras vias, acabando por beneficiar relativamente menos da redução horária. Esta leitura é reforçada pelo indicador de autonomia do horário: os trabalhadores com pouca autonomia valorizam a medida em 39%, contra 32% entre os que já tinham mais autonomia antes do piloto.

Determinantes do valor da semana de quatro dias

Ao longo do relatório optámos por análises estatísticas simples e de interpretação direta, deixando análises mais complexas para futuros artigos académicos. Ainda assim, decidimos explorar uma técnica um pouco mais avançada, que permite identificar estatisticamente quais os determinantes mais importantes do valor atribuído à semana de quatro dias. Estimámos uma regressão linear que mede o efeito adicional de cada característica, controlando pelo efeito das restantes. Partimos de todas as características apresentadas na Tabela 5.14 e fomos removendo, uma a uma, as que não eram estatisticamente significativas. A Tabela 5.15 apresenta os resultados de duas regressões, nomeadamente uma sem e outra com controlo pelo efeito fixo de cada organismo participante. O processo de seleção estatística terminou com três determinantes principais.

O que podemos designar por valor-base da semana de quatro dias situa-se à volta dos 20%. A este valor-base somam-se três efeitos adicionais: as trabalhadoras do género feminino valorizam a medida em mais 8 pontos percentuais; ter mais de 50 anos acrescenta um valor adicional de cerca de 10 pontos percentuais; e ter um nível salarial abaixo de 1200€ acrescenta 13 pontos percentuais. Estes três efeitos mantêm-se estatisticamente significativos mesmo depois de controlarmos pelas diferenças entre organismos, o que reforça a robustez destes resultados.

Tabela 5.15: Regressão linear dos determinantes do valor da semana de quatro dias

[mede o efeito adicional de uma controlando pelo efeito das outras variáveis]

Categoria	(1)	(2)
Efeito base	21.21	16.21
	(t=5.06) [p=0.000]	(t=2.63) [p=0.009]
Efeitos adicionais		
Feminino	8.43	6.99
	(t=1.97) [p=0.051]	(t=1.60) [p=0.112]
Mais de 50 anos	11.27	9.31
	(t=2.55) [p=0.011]	(t=1.99) [p=0.048]
Nível salarial abaixo de 1200€	13.16	16.76
	(t=2.95) [p=0.004]	(t=3.25) [p=0.001]
Controlo por organismo	Não	Sim
Observações	234	234
R^2	0.070	0.152

Nota: Dados dos 256 *trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final*.

Valor da semana de quatro dias e retenção de trabalhadores

Este valor da semana de quatro dias é, em certa medida, um conceito abstrato, mas tem implicações concretas. Ao permitir manter o nível de serviço prestado enquanto valoriza o trabalho dos funcionários, a semana de quatro dias funciona essencialmente como uma alternativa, com menos custos, a um aumento salarial, representando uma forma diferente de valorizar os recursos humanos. Embora o setor público enfrente, em geral, menos problemas de recrutamento e retenção do que o setor privado, estes problemas não deixam de ser significativos.

Para avaliar este efeito, perguntámos aos trabalhadores que aumento salarial seria necessário para aceitarem uma oferta de emprego semelhante no setor privado. A percentagem de trabalhadores que sairia por um aumento inferior a 30% (o grupo em maior risco de saída) diminuiu de 26% para 22% entre os participantes no piloto, uma redução de 3.9 pontos percentuais. No grupo de controlo, a redução foi muito mais ligeira, de apenas 0.4 pontos percentuais (manteve-se em 29%). Este padrão repete-se, embora de forma mais atenuada, nos limiares de 35% e de 40% de aumento salarial exigido (Tabela 5.16). Estes resultados sugerem que **a semana de quatro dias reforça a capacidade da Administração Regional em reter os seus trabalhadores, tornando-os menos sensíveis a propostas salariais mais elevadas do setor privado.**

Tabela 5.16: Efeitos na capacidade de retenção

[% de trabalhadores que sairia da administração pública por um aumento inferior a]

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	Aos 6 meses	Pré-piloto	Aos 6 meses
Inferior a:				
30%	26.3	22.4	29.2	28.8
35%	27.3	24.7	30.1	30.5
40%	32.0	30.1	34.2	35.7

Nota: Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.

Na Primeira Pessoa

Comentários escritos por trabalhadores no fim do piloto

“A experiência foi muito positiva, sobretudo pelo equilíbrio entre trabalho, família e lazer. No primeiro mês, foi um pouco desafiante trabalhar mais uma hora por dia, também por coincidir com janeiro e sair já de noite, mas a adaptação foi rápida. De forma geral, considero que os colegas se ajustaram bem aos horários escolhidos, com respeito pelos períodos de folga de cada um, e o serviço conseguiu reorganizar-se bem. A perceção entre colegas, assim como entre amigos e familiares, tem sido bastante positiva, destacando-se os benefícios na qualidade de vida. Adorava continuar com a semana dos 4 dias de trabalho!”

“Este projeto está a ser uma mais-valia no nosso quotidiano. No meu caso que trabalho numa freguesia, sem acesso a qualquer tipo de comércio, esta folga facilita-nos muito a deslocação à cidade, o que nos restantes dias não é possível. Tento marcar saídas com os amigos, fazer algo que goste, ou até mesmo só para relaxar em casa, ganhamos energia para a semana. A minha família e amigos acharam fantástico que eu tenha participado neste projeto-piloto. Gostaria muito que continuasse!”

“Com a semana de quatro dias acabou-se a síndrome das segundas-feiras. O facto de ter a sexta-feira livre permitiu gerir as tarefas domésticas para este dia e ficar com o sábado e domingo mais livres para tarefas de descanso e lazer. O aspeto mais desafiante foi conseguir "desligar" do serviço na sexta-feira. Como sou cuidadora da minha mãe foi excelente ter a sexta-feira livre para ela.”

“No contexto pessoal, a reação de amigos e familiares ao saberem da participação neste projeto-piloto tem sido bastante positiva e até de curiosidade, vendo esta iniciativa como uma medida inovadora e desejável. Muitos demonstraram interesse em compreender melhor o seu funcionamento e os impactos reais no dia a dia.”

“No contexto pessoal, a reação de amigos e familiares ao saberem da participação neste projeto-piloto tem sido bastante positiva e até de curiosidade, vendo esta iniciativa como uma medida inovadora e desejável. Muitos demonstraram interesse em compreender melhor o seu funcionamento e os impactos reais no dia a dia.”

“A experiência do piloto semana de quatro dias foi muito bem recebida na minha organização e por amigos e familiares. Notei curiosidade pelo tema em diversas conversas que tive e alguma crítica relativa a esta redução, mas depois de explicado todo o processo de preparação que este piloto teve, as metodologias que se estão a aplicar e a análise de métricas que se está a fazer, a opinião mudava e a iniciativa era validada.”

“A principal vantagem tem sido a vida pessoal, por permitir resolver situações em horário laboral. Nesta última mês do projeto o dia da semana que usei foi a 2ª feira e permite sentir que tenho férias todas as semanas. Por outro lado, ao fazer 8 h por semana, também tem permitindo maior número de horas de trabalho com maior concentração, quando a maioria do pessoal sai por fazer 7 horas.”

“A redução horária associada à semana de trabalho de quatro dias tem sido percecionada de forma bastante positiva por mim e pela maioria dos meus colegas. Verificou-se uma melhoria no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, permitindo uma melhor gestão do tempo para a família, descanso e atividades pessoais. Apesar de alguma adaptação inicial, a experiência demonstrou que é possível manter os níveis de produtividade e a qualidade do serviço prestado.”

“Acho que tem sido fantástico para todos. Irá ser um problema voltar ao horário antigo. Sinto que aos 60 anos não é fácil estar a cumprir estes horários tão longos de cinco dias por semana. Precisamos de mais tempo para nós e fazermos o que gostamos.”

“Na minha opinião e em relação a conversas com os restantes colegas e amigos concordamos que devia passar a ser uma realidade nos nossos dias. Esta experiência superou em grande escala todas as nossas expetativas tanto ao nível laborar como ao nível pessoal.”

“O meu local de trabalho situa-se numa freguesia, distante das cidades, o que dificulta por vezes poder resolver certos assuntos da vida pessoal. Estas tardes que nos foram dadas, serviam precisamente para isso. Resolver assuntos, fazer voltas, aproveitar para ir buscar os meninos à escola, etc. Além de que permitiam aliviar os fins de tarde, onde tenho as crianças para acompanhar nas atividades delas.”

“Foi uma experiência muito enriquecedora a nível profissional e com impacto direto e muito positivo na vida pessoal. No meu caso notei até mais produtividade a nível de trabalho, apesar da ligeira redução de horário. Como tinha um dia extra para descanso ou livre para poder utilizar nas tarefas domésticas, esse facto melhorou imenso a minha produtividade no trabalho e melhorou o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.”

“No meu caso, a dispensa de trabalho à sexta-feira à tarde permitiu-me ganhar tempo de qualidade com a minha família, em especial com o meu filho. Esse período tem sido muito importante para acompanhar o seu crescimento, participar mais ativamente na vida familiar e promover um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. É um tempo que valorizo bastante e cuja perda sentirei bastante quando o projeto terminar.”

“O maior impacto foi no seio familiar, permitiu agilizar horários com a esposa. Passando os dois a ter possibilidade de ir buscar os filhos diretamente à escola em vez do ATL, permitiu novas dinâmicas familiares e gestão de tempo entre tarefas domésticas e tempos de lazer. Permitiu maior equilíbrio entre esfera profissional e pessoal, nomeadamente nos tempos de descanso.”

“Quando começa a semana, sinto-me mais tranquila e ‘feliz’ porque sei que vou ter a 6ª feira à tarde, livre, para fazer aquilo que me apetecer.”

“Foi um projeto vantajoso, não só para o serviço como para nos conhecermos melhor, ter tempo para nós e para aquilo que gostamos.”

“Verifica-se que há bastante desinformação sobre o projeto. A perceção das pessoas é a de que os funcionários públicos já trabalham pouco e que esta medida apenas vem acrescentar mais um dia sem trabalho. No entanto, quando se explica que se trata de uma redução semanal de 3 horas, essa perceção tende a mudar. Acresce que os resultados até agora observados apontam para a manutenção da produtividade, o que contribui para transformar a desconfiança inicial em curiosidade e interesse sobre o projeto. Muita gente desconhece que se fez iniciativa similar no setor provado, com um número crescente de empresas a adotar semanas de 4 dias de trabalho precisamente pelos efeitos positivos na produtividade e satisfação dos trabalhadores.”

“No geral, a semana de 4 dias foi bem recebida e bem percecionada no seio das equipas de trabalho. Junto dos amigos e familiares houve, ocasionalmente, que desconstruir alguns preconceitos e ideias feitas, mas sem grandes antagonismos e até com uma adesão e compreensão fácil da ideia e do que lhe está subjacente. Noutros contextos, a questão já pode ter exigido mais argumentos e discussão. Para mim, como chefia máxima empossada há ano e meio no cargo, o mais desafiante foi cumprir verdadeiramente uma semana de 4 dias de trabalho, o que, de todo, não foi possível, já que apenas numa semana o pude concretizar. O que consegui realizar foi uma semana de 4,5 dias.”

“No balanço final, considero que a redução horária constituiu uma experiência enriquecedora, demonstrando que, com organização adequada e foco na eficiência, é possível conciliar produtividade com uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores.”

Na Primeira Pessoa

Comentários negativos escritos por trabalhadores ao fim de 6 meses

"O principal desafio é produzir o mesmo num número de horas menor. Pressupõe-se que trabalhamos de forma ineficiente quando na realidade temos uma carga de trabalho excessiva. Concluindo: não foi uma experiência muito boa."

"Somos 12 elementos a trabalhar por turnos, com folgas rotativas. O que acontece é que, no atendimento ao público, ficam sempre menos operadores ao serviço, gerando uma sobrecarga para os restantes colegas e aumentando o tempo de espera dos cidadãos, o que origina posteriores reclamações verbais. Esta situação agrava-se devido ao elevado volume de serviço face ao número de funcionários disponíveis."

"A redução do horário de trabalho tem provocado uma enorme sobrecarga para os trabalhadores que permanecem a assegurar os turnos, acabando estes por sair do trabalho completamente esgotados mentalmente, sem condições para desempenhar adequadamente as suas tarefas domésticas, familiares e pessoais."

"Em suma, esta redução horária não nos compensa por representar apenas algumas horas livres por semana, enquanto diariamente enfrentamos um elevado desgaste provocado pela ausência de colegas nas mesmas circunstâncias. Esta situação tem prejudicado significativamente a nossa saúde, bem-estar e qualidade de vida."

"A semana de quatro dias tem-se revelado uma experiência desafiante, tornando-se absolutamente fundamental, em paralelo, a implementação de ferramentas que simplifiquem os procedimentos funcionais dos serviços públicos. A integração da inteligência artificial nas plataformas desenvolvidas no âmbito do PRR teria sido uma excelente oportunidade para reduzir etapas, eliminar burocracias desajustadas e tornar os processos mais alinhados com as exigências do tempo atual. Infelizmente, foi uma oportunidade perdida, cujos efeitos se refletem na persistência de métodos pouco eficientes e na dificuldade em acompanhar o ritmo da transformação digital que a sociedade hoje exige, comprometendo não só a agilidade dos serviços, mas também a qualidade das respostas prestadas aos cidadãos e às organizações. Esta realidade constitui, assim, um dos principais entraves à implementação mais alargada da semana de quatro dias na administração pública regional."

"Relativamente à experiência da semana de 4 dias, não me foi possível usufruir de nenhum dia de redução. No entanto, considero que se trata de uma medida bastante positiva. Verificou-se uma boa adesão por parte dos colaboradores, que demonstraram satisfação com o modelo e, de forma geral, evidenciaram até maior motivação e predisposição para o trabalho."

"A semana de 4 dias e meio, inicialmente tinha o seu propósito e fazia todo o sentido, a meia tarde que usufruímos foi ótima para tirar algum peso do trabalho pós-laboral que temos nas nossas casas, ou para simplesmente não fazermos nada. Infelizmente devido ao volume de trabalho, provavelmente não foi aproveitada da melhor forma. mas foi uma boa iniciativa.

"Não gostei da experiência de uma semana de trabalho de quatro dias, porque tornou-se exaustiva e cansativa a semana."

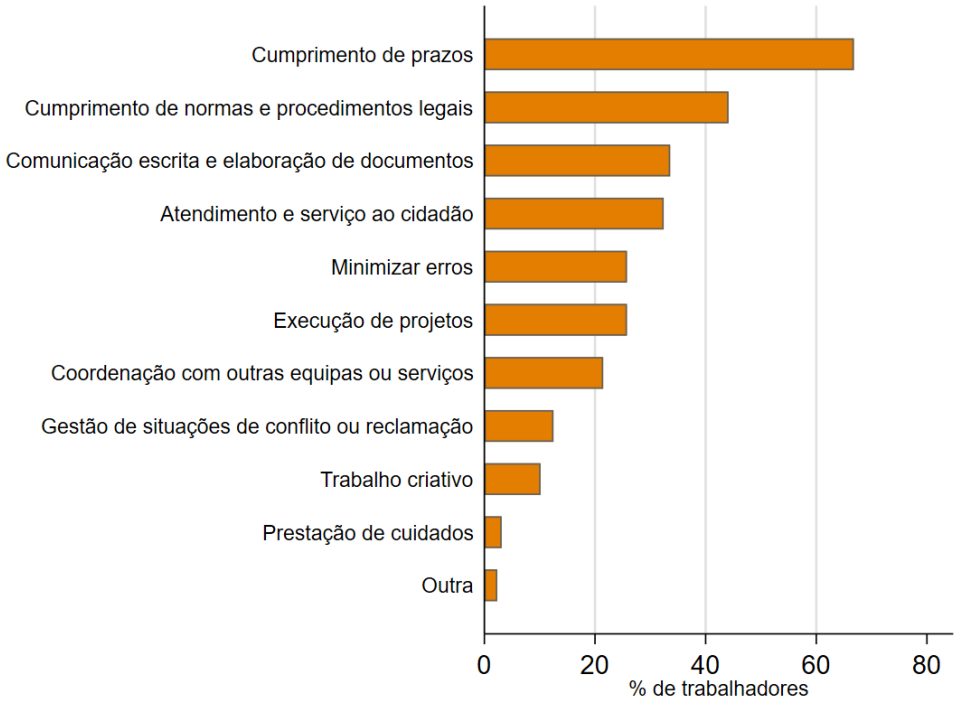
5.7. Os trabalhadores e a produtividade

Perspetiva dos trabalhadores sobre o seu desempenho

Quisemos perceber se os trabalhadores partilhavam a perceção positiva dos dirigentes sobre os efeitos operacionais. Esta dimensão é crucial no contexto da relação laboral. Começámos por perguntar a opinião dos trabalhadores sobre o impacto da semana de quatro dias no seu desempenho no trabalho. A produtividade é um conceito agregado ao nível da organização ou da equipa, que depende do desempenho individual dos trabalhadores, mas também das interações entre trabalhadores e equipas, e de outros fatores externos ao próprio organismo, como as condições financeiras e económicas.

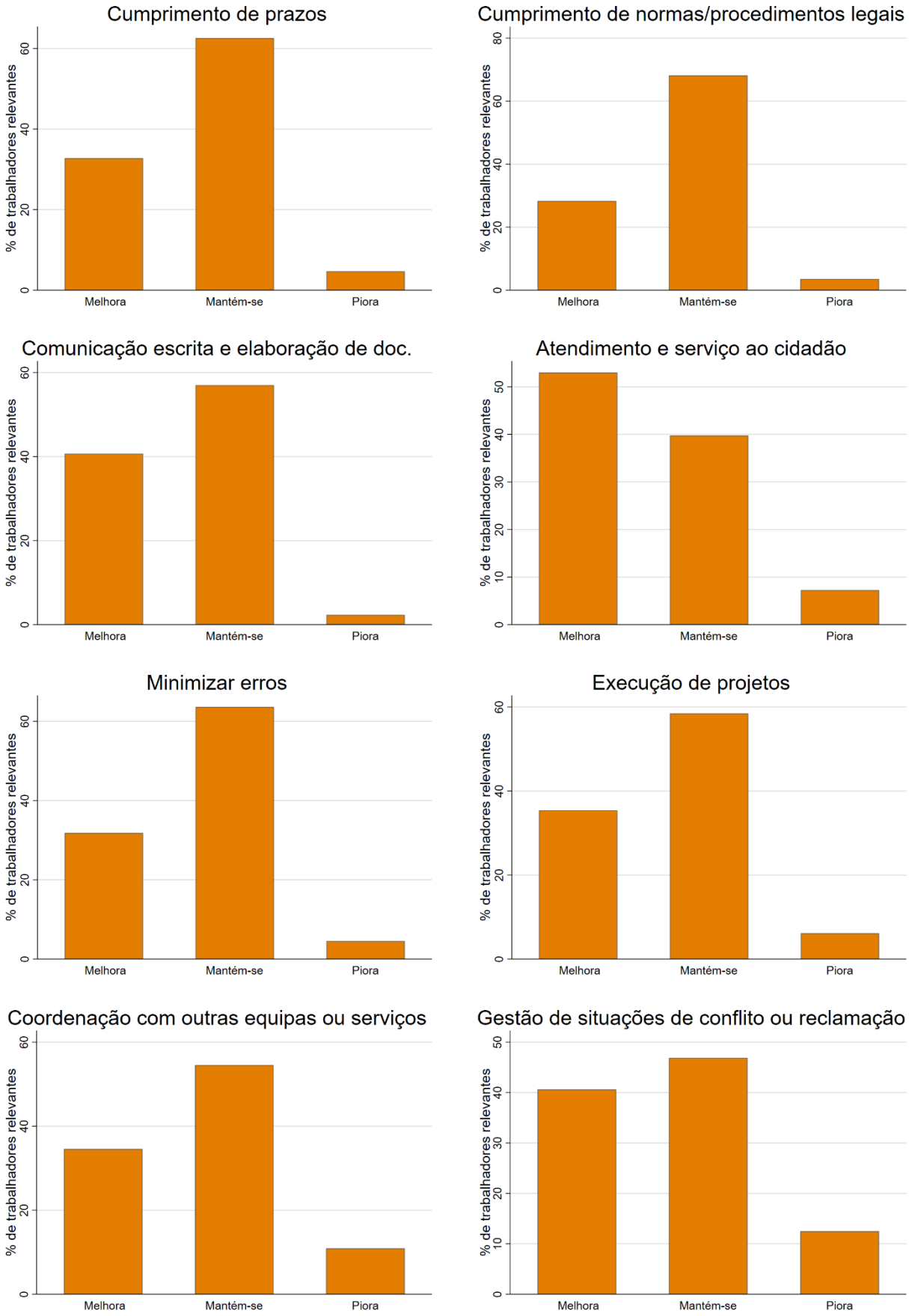
Os trabalhadores têm, no entanto, uma visão mais precisa sobre a definição do seu próprio desempenho, muitas vezes associada a dimensões como o cumprimento de prazos, a execução de projetos ou o trabalho criativo. A **Figura 5.28 revela que mais de 60% dos trabalhadores destes organismos identifica o cumprimento de prazos como o indicador mais adequado para medir o seu desempenho, logo seguido do cumprimento de normas, da elaboração de documentos escritos e do atendimento e serviço ao cidadão.**

Figura 5.28: Que dimensões melhor caracterizam a forma como se pode medir o seu desempenho?



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

Figura 5.29: De que forma a redução horária tem tido impacto na sua capacidade de:



Nota: *Dados dos 256 trabalhadores participantes no piloto que responderam ao inquérito final.*

Pedimos aos trabalhadores para avaliarem o impacto da semana de quatro dias em cada um dos indicadores de desempenho que consideravam relevantes no contexto do seu trabalho (Figura 5.30). Os trabalhadores consideram claramente que a semana de quatro dias teve um impacto positivo no seu desempenho. Mais de 30% afirma que melhorou o cumprimento de prazos e normas. **As categorias com maior impacto positivo foi o atendimento ao cidadão com 50% dos trabalhadores relevantes a afirmarem que melhorou, logo seguido de comunicação escrita e gestão de conflitos.** Apenas uma minoria de 10% de trabalhadores refere que a sua capacidade nas várias dimensões piorou com a mudança.

Uso da Inteligência Artificial

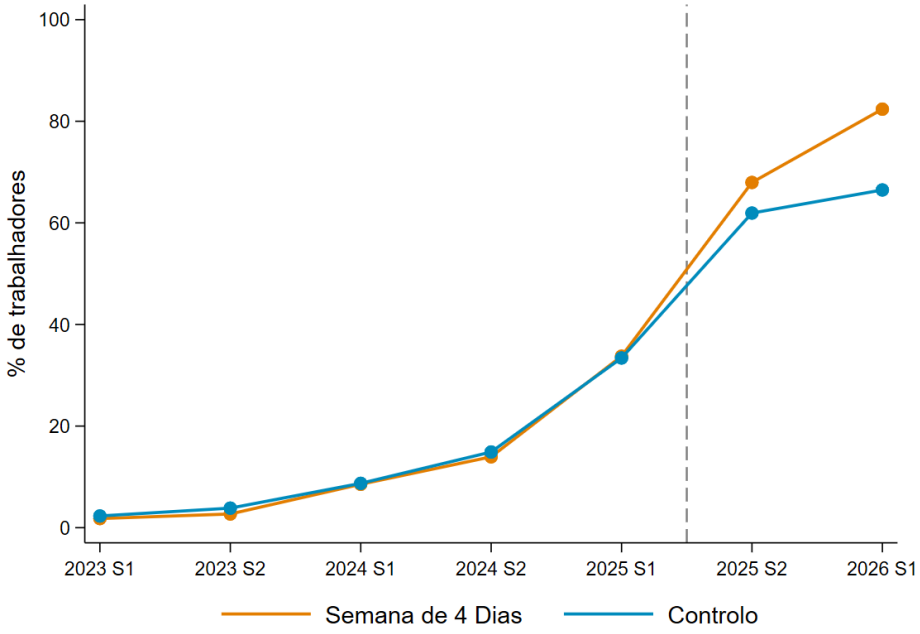
Uma dimensão adicional que decidimos explorar neste piloto, ausente da análise do setor privado, foi o efeito da semana de quatro dias na adoção de ferramentas de inteligência artificial generativa no trabalho. A hipótese subjacente é a de que, perante uma redução do tempo disponível para desempenhar as mesmas funções, os trabalhadores possam ser incentivados a recorrer mais a este tipo de ferramentas para ganhar eficiência. Nas sessões de preparação nós encorajamos especificamente esta estratégia.

No primeiro inquérito perguntámos aos trabalhadores se utilizavam IA no trabalho e quando começaram a utilizar. A Figura 5.30 mostra a evolução das pessoas que usam IA no seu trabalho, desde 2023. Como vemos não havia diferenças entre o grupo de tratamento e o grupo de controlo até ao primeiro semestre de 2025. No segundo semestre de 2025, já se nota um aumento maior do uso de IA no trabalho, mas é sobretudo no primeiro semestre de 2026 que vemos um aumento do uso muito superior no grupo de tratamento.

A Tabela 5.17 detalha os resultados. Antes do piloto, 68% dos participantes já afirmava utilizar IA no trabalho, uma proporção superior à do grupo de controlo (62%). Aos seis meses, essa percentagem subiu para mais de 82% entre os participantes no piloto, um aumento de 14.4 pontos percentuais, claramente superior ao aumento registado no grupo de controlo (de 62% para 67%, um acréscimo de apenas 4.5 pontos percentuais). **Este resultado sugere que a semana de quatro dias acelerou a adoção destas ferramentas, para além da tendência geral de crescimento que já se verificava na Administração Regional.**

O mesmo padrão é visível na frequência de utilização. **A percentagem de trabalhadores que não utilizou IA nenhum dia, na semana anterior à resposta ao inquérito, caiu de 16% para 10% entre os participantes no piloto, uma redução não observada no grupo de controlo**, onde essa percentagem se subiu de 12% para 14%. Em sentido inverso, a proporção de trabalhadores que utiliza IA todos os dias da semana

Figura 5.30: Uso de IA no trabalho



Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

(7 em 7) aumentou de 8% para 11% entre os participantes no piloto, um crescimento semelhante ao verificado no grupo de controlo (10% para 12%), o que indica que o efeito da semana de quatro dias se concentra sobretudo em trazer novos utilizadores para uma utilização regular, mais do que em intensificar o uso entre quem já era utilizador frequente.

Entre os dias em que efetivamente utilizam estas ferramentas, os participantes no piloto passaram também a usá-las mais vezes por dia. A percentagem que a utiliza apenas uma vez por dia caiu de 57% para 40%, enquanto a que a utiliza entre 4 a 5 vezes (11%, mais do que duplicando face aos 4% iniciais) e 6 ou mais vezes (8%, quadruplicando face aos 2% iniciais) aumentou de forma expressiva. Este padrão é bastante mais acentuado do que o observado no grupo de controlo, onde as mesmas categorias de utilização intensiva registam crescimentos mais modestos. Já a duração média de cada utilização manteve-se relativamente estável em ambos os grupos, com a esmagadora maioria dos trabalhadores a reportar sessões de 15 minutos ou menos.

Por fim, perguntámos aos trabalhadores quantas horas semanais estimam ter poupado com o recurso a estas ferramentas. Aqui, o efeito do piloto é também visível: a percentagem de trabalhadores que reporta poupar apenas 1 hora ou menos por semana caiu de 68% para 60% entre os participantes no piloto, uma redução de 8.6 pontos percentuais, superior à observada no grupo de controlo (de 69% para 63%, uma redução de 6 pontos percentuais). Em paralelo, a proporção de trabalhadores que reporta poupar 2 horas semanais subiu de 15% para 25% no grupo piloto — um aumento de quase 10 pontos percentuais, claramente superior ao verificado no grupo de controlo (de 15%

Tabela 5.17: Efeitos na adoção de IA Generativa

	Participantes no piloto		Grupo de controlo	
	Pré-piloto	Aos 6 meses	Pré-piloto	Aos 6 meses
Utiliza IA no Trabalho				
Sim	67.95	82.38	61.93	66.48
Não	32.05	17.62	38.07	33.52
Nos últimos 7 dias, quantos dias utilizou IA no trabalho?				
0	15.72	9.63	12.14	14.30
1	15.72	10.70	23.51	20.86
2	22.01	24.06	20.23	18.71
3	18.87	21.39	14.26	14.54
4	8.18	9.63	7.90	7.27
5	9.43	12.83	8.67	10.01
6	1.89	1.07	2.89	2.38
7	8.18	10.70	10.40	11.92
Nos dias que utilizo, quantos vezes por dia?				
1 vez	56.48	40.00	59.76	52.94
2-3 vezes	37.04	41.90	29.55	36.11
4-5 vezes	4.17	10.48	6.68	6.57
6 ou mais vezes	2.31	7.62	4.01	4.38
Em média, quanto tempo a utiliza?				
15 minutos ou menos	73.61	70.19	77.98	75.78
15-60 minutos	24.07	24.52	18.83	21.00
Mais de 1 hora	2.31	5.29	3.18	3.22
Em média, quantas horas semanais poupou?				
1 hora ou menos	68.06	59.42	69.10	63.06
2 horas	15.28	25.12	14.98	19.23
3 horas	7.87	7.25	6.88	7.51
4 horas ou mais	8.80	8.21	9.04	10.20

Nota: *Dados dos 300 (1055) trabalhadores participantes no piloto (grupo de controlo) que responderam ao inquérito pré-piloto e aos 259 (1483) que responderam ao inquérito aos seis meses.*

para 19%, um aumento de 4.3 pontos percentuais). **Fazendo os cálculos à diferença da média de horas poupadas entre os dois grupos (1.24 e 1.39), a IA compensou 7% da redução total de horas no grupo de tratamento.**

Em conjunto, estes resultados sugerem que a semana de quatro dias funcionou como um catalisador da adoção de inteligência artificial generativa entre os trabalhadores da Administração Regional. Mais do que substituir tempo de trabalho por tempo de lazer sem mais, os trabalhadores parecem ter respondido à redução horária adotando ferramentas que lhes permitem realizar o mesmo trabalho de forma mais eficiente – um comportamento coerente com o 'contrato relacional' subjacente à semana de quatro dias como prática de gestão, em que a manutenção do serviço depende do empenho dos próprios trabalhadores em encontrar formas mais eficazes de organizar o seu tempo. Este resultado é também consistente com o aumento

da performance individual reportado por 40% dos trabalhadores na secção anterior sobre aceleração do trabalho, e pode ajudar a explicar como foi possível manter o nível de serviço prestado apesar da redução das horas trabalhadas.

Absentismo

Para além dos indicadores subjetivos de bem-estar e desempenho já analisados, é possível avaliar o impacto da semana de quatro dias através de um indicador objetivo e independente da perceção dos trabalhadores: os registos administrativos de absentismo no SIGRHARA. A Tabela 5.18 compara a evolução do número de vezes e do número de dias de ausência por trabalhador, entre o grupo de tratamento e o grupo de controlo, distinguindo ainda entre ausências descontadas (não justificadas) e não descontadas (justificadas).

Considerando todas as ausências, o grupo de tratamento regista uma melhoria clara: o número médio de vezes que um trabalhador se ausentou durante o primeiro semestre caiu 13% (de 4.3 para 3.8), e o **número médio de dias de ausência caiu 16% (de 10.1 para 8.5).** No grupo de controlo, a evolução foi bem menos favorável, sendo que o número de vezes ausente aumentou ligeiramente (3%) e o número de dias diminuiu apenas 5%, uma redução bastante inferior à observada no grupo de tratamento.

Tabela 5.18: Efeitos no absentismo

	T1	T2	Variação %
Todas as ausências por trabalhador			
Número de vezes ausente			
Grupo de controlo (16058)	3.87	3.98	3.0%
Grupo de tratamento (395)	4.34	3.77	-13.1%
Número de dias ausente			
Grupo de controlo (16058)	19.7	18.7	-5.2%
Grupo de tratamento (395)	10.1	8.5	-15.7%
Ausências não descontadas por trabalhador			
Número de vezes ausente			
Grupo de controlo (16058)	2.86	2.81	-1.7%
Grupo de tratamento (395)	3.49	2.80	-19.8%
Número de dias ausente			
Grupo de controlo (16058)	10.8	9.8	-9.4%
Grupo de tratamento (395)	3.8	2.5	-33.3%
Ausências descontadas por trabalhador			
Número de vezes ausente			
Grupo de controlo (16058)	1.01	1.18	16.4%
Grupo de tratamento (395)	0.84	0.96	14.4%
Número de dias ausente			
Grupo de controlo (16058)	8.9	8.9	-0.1%
Grupo de tratamento (395)	6.3	6.0	-5.1%

Nota: *Dados de 395 trabalhadores participantes no piloto e 16058 trabalhadores no grupo de controlo com registos regulares no SIGRHARA.*

Note-se que os dois grupos partem de níveis de base distintos, com o grupo de tratamento a registar, à partida, um número médio de dias de ausência bastante inferior ao do grupo de controlo (10.1 contra 19.7 dias) – uma diferença de composição que já existia antes do piloto, e que convém ter presente ao interpretar estes resultados. Ainda partindo de uma base menor, a redução percentual foi três vezes superior no grupo de tratamento.

Esta melhoria concentra-se quase inteiramente nas ausências não descontadas, isto é, nas ausências justificadas, que não implicam perda de remuneração. Entre os participantes no piloto, o número de vezes ausente por este motivo caiu quase 20% e o número de dias caiu mais de um terço, uma redução muito superior à observada no grupo de controlo (-1.7% e -9.4%, respetivamente). Este é o resultado mais relevante da tabela: sugere que a semana de quatro dias permitiu aos trabalhadores resolver, no seu dia de descanso adicional, muitas das necessidades que anteriormente exigiam uma ausência formal ao serviço, nomeadamente consultas médicas, tratamento de assuntos pessoais ou burocráticos, entre outros, reduzindo assim a necessidade de faltar durante os dias de trabalho.

Já as ausências descontadas (não justificadas) aumentaram em ambos os grupos, de forma semelhante: 16.4% no número de vezes no grupo de controlo, contra 14.4% no grupo de tratamento. Este paralelismo sugere que este aumento reflete uma tendência mais geral, comum a toda a Administração Regional independentemente da participação no piloto, e não um efeito específico da semana de quatro dias. Aliás, ao nível do número de dias, este tipo de ausência manteve-se praticamente estável no grupo de controlo (-0.1%) e teve mesmo uma redução entre os participantes no piloto (5.1%).

Em conjunto, estes dados administrativos corroboram, com uma fonte de informação independente dos questionários, a redução do absentismo sugerida pelas perceções dos dirigentes e dos próprios trabalhadores mais à frente neste relatório – um efeito que se concentra, de forma coerente com a lógica da medida, nas ausências justificadas e evitáveis, e não nas ausências não justificadas, cuja evolução parece alheia à participação no piloto.

Fazendo as contas, a redução de 628 dias de ausência no grupo de tratamento, multiplicada por sete horas diárias, corresponde a quase 20% da redução de horas efetivamente trabalhadas. Este é, portanto, um dos mecanismos importantes para compreendermos os efeitos na produtividade: a redução efetiva das horas trabalhadas é inferior à redução nominal, precisamente porque esta última não incorpora o efeito da redução do absentismo.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de trabalhadores sobre mudanças no trabalho e principais desafios

“Como maiores desafios destaco a necessidade de um maior foco e planeamento das atividades a ser executadas, uma necessidade de otimizar o tempo de trabalho, nomeadamente o tempo em reuniões e telefonemas. Outro desafio foi compatibilizar os momentos de reunião face aos diferentes dias de não trabalho adotados.”

“Considero que o projeto em causa beneficiou a execução de tarefas individuais, providenciando mais horas nos dias de trabalho em que podia estar exclusivamente a trabalhar naquelas. Por outro lado, tarefas que exigissem a coordenação entre diversos membros de uma Equipa tornaram-se mais complicadas.”

“O projeto da semana de 4 dias foi uma das melhores fases que tive ao longo da minha carreira como trabalhador no sector público. Acho que a implementação definitiva desta abordagem, combinada com outras modalidades de trabalho, como o teletrabalho ou o trabalho remoto, trariam uma nova vida aos trabalhadores da administração pública, tornando-a também mais eficiente, satisfatória para as pessoas e atrativa para novos talentos (algo que está em falta).”

“Como principal desafio, destaco precisamente a adaptação a uma gestão de tempo mais rigorosa, garantindo o cumprimento das tarefas e objetivos num período de trabalho mais concentrado. Em determinados momentos, pode também existir um aumento da intensidade de trabalho, exigindo uma maior capacidade de organização e priorização.”

“Os aspetos mais desafiantes estiveram relacionados com a reorganização das tarefas e com a necessidade de uma gestão mais eficiente do tempo durante os dias de trabalho. Em determinados períodos de maior volume de serviço foi necessário um esforço adicional de planeamento para garantir o cumprimento dos objetivos e prazos.”

“O mais desafiante foi adaptar o ritmo de trabalho e garantir que tudo ficava feito, e bem feito, num período mais curto. Atualmente, já é perfeitamente natural. Considero também que este projeto-piloto deveria ser alargado a mais organizações, tanto no setor público como no privado, dada a experiência positiva verificada.”

“Quanto aos principais desafios, destacaria a necessidade de reorganizar fluxos de trabalho, ajustar horários e assegurar a continuidade do serviço, sobretudo em contextos que exigem articulação constante. Ainda assim, com adaptação e espírito de equipa, esses desafios foram sendo progressivamente ultrapassados, revelando-se a experiência globalmente enriquecedora e com potencial de replicação.”

“O principal desafio foi a adaptação inicial à reorganização do trabalho e à necessidade de uma gestão mais eficiente do tempo e das prioridades. No entanto, após esse período de ajustamento, foi possível identificar melhorias na produtividade, na concentração e na responsabilização individual e das equipas.”

“A nível profissional, sinto a equipa mais motivada, mais produtiva e com menos reclamações em relação ao cumprimento das tarefas. O maior desafio foi quando existiram ausências (não previstas), atendendo a que a equipa é de reduzida dimensão.”

“O que mais notei foi que faço o possível para deixar o trabalho orientado no meu meio dia de não trabalho, mas quando volto muita coisa ficou por fazer e fico sobrecarregada os outros dias. Também a coordenação dos dias não trabalho com as colegas, acabei por ter que me adaptar mais às necessidades dos outros e penso que não houve igualdade nos critérios de escolha dos dias. Apesar disso, não vou dizer que não é bom ter uma manhã/tarde livre.”

PARTE VI: ANÁLISE QUALITATIVA: SÍNTESE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS TRABALHADORES

6.1. Enquadramento e abordagem analítica

A análise das entrevistas aos trabalhadores procurou compreender como a redução do tempo de trabalho foi vivida nas diferentes entidades participantes, quais as alterações introduzidas na organização quotidiana do trabalho e que efeitos foram percebidos ao nível do desempenho, do bem-estar e da conciliação entre a vida profissional e pessoal. Foi realizada uma análise de conteúdo temática, combinando categorias decorrentes dos objetivos da avaliação, nomeadamente a organização do trabalho, produtividade, bem-estar, equidade e sustentabilidade, com temas emergentes do próprio discurso dos participantes.

Foram entrevistados 16 trabalhadores inseridos nas diferentes entidades da Administração Pública envolvidas no projeto. O corpus abrangeu funções administrativas, técnicas, inspetivas, jurídicas, financeiras, laboratoriais e de apoio, incluindo trabalhadores que adotaram quatro dias de trabalho com prolongamento da jornada diária, trabalhadores que optaram por quatro dias e meio e uma perspetiva de jornada contínua.

A codificação incidiu sobre unidades de sentido e procurou identificar padrões recorrentes, experiências contrastantes e condições que parecem facilitar ou dificultar a implementação. As citações apresentadas foram anonimizadas. Por se tratar de um conjunto qualitativo e voluntário, os resultados não devem ser lidos como estimativas de prevalência, mas como explicação aprofundada dos mecanismos e das condições subjacentes às experiências observadas.

As entrevistas foram realizadas pela sub-equipa de investigação da Universidade dos Açores, de modo a garantir um maior distanciamento do projeto, comparativamente com a equipa de coordenação, de modo a assegurar uma maior honestidade nas respostas dos participantes.

6.2. Uma avaliação global amplamente favorável, mas não uniforme

O balanço dominante foi positivo. A maioria dos entrevistados recomendaria a continuação da medida e descreveu a experiência como uma oportunidade concreta de reorganizar o tempo sem identificar deterioração do serviço prestado. O apoio ao projeto não assentou apenas na atratividade de um dia ou de uma tarde livre. Nos discursos, a redução horária foi associada a maior controlo sobre o tempo, redução da pressão provocada por tarefas pessoais adiadas e maior motivação para enfrentar os dias de trabalho.

> *"Ter aquela tarde em que sei que consigo resolver os meus problemas [...] livra-me de uma série de preocupações; até estou mais descansado no trabalho."* — **Participante 04**

A voluntariedade e a possibilidade de escolher entre modelos foram valorizadas. O regime de quatro dias foi preferido por quem atribuía maior valor a um bloco prolongado de descanso ou enfrentava custos de deslocação, enquanto o modelo de quatro dias e meio foi escolhido por quem não queria prolongar a jornada diária ou considerava uma manhã ou tarde suficiente para as suas necessidades. Esta diversidade confirma que não existe uma configuração universalmente superior: o valor de cada modelo depende do conteúdo da função, da distância casa-trabalho, das responsabilidades familiares e das preferências individuais.

As reservas surgiram sobretudo no início. **Alguns trabalhadores recearam atrasos, perda de capacidade de resposta ou dificuldade em cumprir metas**; outros anteciparam que as oito horas diárias seriam excessivas. Na maior parte dos casos, a incerteza diminuiu após as primeiras semanas, à medida que se consolidaram rotinas e mecanismos de coordenação. Ainda assim, houve experiências em que o custo da adaptação permaneceu visível, demonstrando que uma avaliação global positiva não elimina efeitos diferenciados.

6.3. A redução horária funcionou como catalisador de reorganização

A mudança mais transversal foi a passagem para uma gestão mais deliberada do tempo. Os participantes referiram maior priorização, planeamento semanal, concentração das reuniões nos dias de presença comum, distribuição rotativa das folgas e antecipação de tarefas dependentes de autorizações. Em equipas financeiras, por exemplo, os pagamentos passaram a ser programados para dias em que estavam presentes os responsáveis necessários. Nos serviços com atendimento ou necessidade de continuidade, as folgas foram escalonadas para assegurar cobertura.

Em alguns casos, **a experiência originou melhorias de processo que ultrapassam o próprio piloto.** Um trabalhador substituiu pedidos informais e telefonemas constantes por um sistema de registo e priorização de ocorrências. Esta alteração reduziu interrupções, tornou a procura mais visível e foi considerada útil independentemente da continuidade da redução horária.

> *"As pessoas passaram a registar os problemas num sistema, para depois os priorizarmos e resolvermos. [...] Foi um ganho para mim de 100%."* — **Participante 04**

Nem todas as funções exigiram mudanças profundas. Vários entrevistados afirmaram que o trabalho continuou praticamente igual, porque as equipas já dispunham de autonomia, as tarefas podiam ser planeadas ou o número de pessoas

permitia alternar ausências. Noutros contextos, contudo, os primeiros meses exigiram mais reuniões, paciência e clarificação de prioridades. Surgiram também pequenos atrasos na articulação com colegas ausentes, sobretudo quando uma função especializada dependia de uma única pessoa. Estes episódios foram geralmente tratados como necessidades de adaptação, e não como falhas estruturais do modelo.

A análise sugere que a redução horária não produz eficiência de forma automática. Os efeitos positivos foram mediados por práticas concretas: escalas transparentes, dias fixos ou previsíveis, flexibilidade para trocar folgas, definição de prioridades, cobertura entre colegas e redesenho de processos. Onde estes mecanismos existiam, a ausência de um trabalhador num determinado dia tornou-se antecipável e gerível.

6.4. Desempenho percebido: manutenção dos resultados com maior foco

A perceção mais comum foi a de manutenção e, em alguns casos, melhoria da produtividade e da qualidade. Os trabalhadores descrevem um mecanismo simples: sabendo que dispõem de menos horas, reduzem dispersões, estruturam melhor o dia e concentram-se nas tarefas prioritárias. A redução do tempo disponível criou um limite mais nítido e transformou o descanso adicional num incentivo para concluir o trabalho dentro do período previsto.

> *"Tenho quatro dias e esses quatro dias têm de estar completos. [...] Há mais foco, há mais concentração."* — **Participante 09**

> *"Tenho conseguido fazer mais rapidamente a instrução dos processos [...] e sei que o meu volume de processos aumentou."* — **Participante 12**

Alguns relatos incluíram indicadores concretos: maior número de operações concluídas, entrega antecipada de obrigações e manutenção do volume de ensaios ou processos apesar da redução das horas. Outros participantes foram mais prudentes, afirmando não produzir necessariamente mais, mas conseguir realizar em menos tempo o que já realizavam. Esta distinção é importante: o ganho pode manifestar-se como maior produção, mas também como preservação do resultado com menor tempo de trabalho.

Os depoimentos questionam, de forma recorrente, a utilização das horas de presença como principal critério de avaliação. Na perspetiva dos entrevistados, o foco deveria deslocar-se para resultados, prazos, qualidade e continuidade do serviço. Como sintetizou uma participante:

> *"Não são os horários, nem o marcar o ponto das nove às cinco, que dizem se uma pessoa trabalha mais ou menos. São as tarefas destinadas e se são feitas nos tempos em que devem ser feitas."* — **Participante 02**

Esta evidência não substitui a análise quantitativa das métricas organizacionais. O seu contributo principal é explicar por que razão os resultados podem ter sido mantidos: maior foco, antecipação, melhor coordenação e motivação. Revelam também que o efeito é contingente, podendo ser neutralizado quando a redução formal é compensada por trabalho não registado.

6.5. Bem-estar e conciliação: o benefício central foi o controlo sobre o tempo

O efeito mais consistente incidiu no bem-estar e na conciliação entre trabalho e vida pessoal. **Os participantes descreveram menor ansiedade, menor stress, mais energia, melhoria do estado de espírito e maior capacidade de desligar.** O tempo adicional foi utilizado de três formas principais: descanso e recuperação; resolução de consultas, compras e assuntos administrativos; e cuidado de filhos, pais ou outros familiares. Estas utilizações não são mutuamente exclusivas e variaram entre semanas.

> *"Ter mais um dia de descanso ajuda a atenuar muito a ansiedade. O stress baixa muito. Sinto-me com mais energia para vir trabalhar nos quatro dias."* — **Participante 12**

Mesmo quando o tempo livre não era dedicado ao descanso, produzia um benefício indireto. Ao transferirem tarefas domésticas, consultas ou compras para um dia útil, os trabalhadores protegiam o fim de semana e reduziam a necessidade de faltar durante o horário de trabalho. Uma participante passou a realizar as limpezas na folga semanal, libertando o fim de semana; outra dedicava a tarde livre à mãe com mobilidade reduzida.

> *"Quando é a tarde de segunda-feira, dedico-a toda à minha mãe. [...] Quando é à sexta-feira, adianto rotinas que teria de fazer ao fim de semana."* **— Participante 06**

A possibilidade de desligar variou. Muitos trabalhadores afirmaram não consultar correio eletrónico nem receber contactos; outros mantiveram o telefone ligado, verificaram mensagens urgentes ou chegaram a trabalhar em dias de folga para cumprir prazos. Esta permeabilidade foi mais frequente em funções especializadas, processos com prazos curtos ou equipas pequenas. Assim, a proteção do tempo de não trabalho é uma condição importante para que a redução formal se traduza em recuperação efetiva.

6.6. Limites, custos de adaptação e riscos de transferência da carga

A experiência mais claramente ambivalente relacionou-se com o prolongamento da jornada diária. Para alguns trabalhadores, acrescentar uma hora foi quase impercetível, sobretudo quando puderam distribuí-la entre o início e o fim do dia. Para quem tinha filhos pequenos, horários de creche ou deslocações mais longas, sair uma hora mais tarde provocou cansaço significativo e dificuldades logísticas.

> *"Tenho um bebé e sair uma hora mais tarde foi muito difícil; chegava às sete a casa. [...] Agora já me adaptei e um dia em casa compensa."* — **Participante 11**

Esta experiência mostra que o mesmo desenho pode simultaneamente melhorar o balanço semanal e tornar quatro dias individualmente mais exigentes. A sazonalidade também foi mencionada: terminar o trabalho mais tarde durante o inverno foi vivido como mais pesado do que nos meses com maior luminosidade. A flexibilidade para repartir a hora adicional, quando operacionalmente possível, surge por isso como uma medida relevante de inclusão.

A segunda limitação identificada foi o sub-dimensionamento das equipas. Numa unidade que já tinha perdido uma trabalhadora, a manutenção do mesmo volume com menos horas levou a encurtar o almoço e a prolongar o trabalho em períodos de maior procura. Neste caso, o problema não foi atribuído apenas ao piloto, mas a uma fragilidade organizacional prévia que a redução horária tornou mais visível.

> *"Às vezes temos de trabalhar à hora do almoço ou ficar depois da hora para que o trabalho fique pronto. [...] O serviço era de três pessoas e ficámos duas."* — **Participante 06**

Este resultado é central: quando não existe capacidade de substituição, polivalência ou margem operacional, a redução pode ser absorvida através de intensificação, horas não contabilizadas ou transferência de carga para colegas presentes. A sustentabilidade exige, por isso, que as entidades identifiquem funções críticas, assegurem substitutos, promovam formação cruzada e monitorizem não apenas resultados finais, mas também horas extraordinárias informais, pausas e distribuição do esforço.

A equidade constituiu outro tema relevante. Alguns trabalhadores em jornada contínua preferiam manter esse regime porque lhes permitia sair mais cedo e responder melhor às necessidades de filhos pequenos; outros entrevistados consideraram que quem já beneficiava de uma redução diária deveria poder aceder, de alguma forma, aos benefícios do piloto. Houve também referências a colegas que não aderiram por preferirem dias mais curtos. As diferentes posições reforçam a importância de preservar a escolha e de evitar à partida definir uma hierarquia implícita entre modelos de redução do tempo de trabalho.

6.7. Comunicação, legitimidade e condições para continuidade

Os entrevistados reconheceram a existência de uma perceção pública negativa, associada ao estereótipo de que a Administração Pública já trabalha pouco. Alguns consideraram que o projeto poderia ter sido explicado com maior clareza, nomeadamente quanto ao prolongamento da jornada, à redução do subsídio de

refeição e às regras aplicáveis a férias e feriados. Outros entenderam que a resistência antecede o piloto e dificilmente seria eliminada apenas por uma comunicação diferente.

Apesar dessas diferenças, existe convergência quanto à resposta mais credível: comunicar resultados observáveis. A demonstração de que prazos, atendimento, volume e qualidade foram mantidos, juntamente com informação sobre bem-estar e absentismo, foi vista como essencial para deslocar o debate de uma lógica de presença para uma lógica de desempenho e valor público. A comunicação interna também deve ocorrer antes da implementação, com exemplos práticos e regras inequívocas sobre férias, feriados, substituições, formação e recuperação de folgas.

Quanto ao futuro, a recomendação dominante foi continuar mantendo a adesão voluntária e a flexibilidade entre modelos. Algumas pessoas sugeriram um período de avaliação de pelo menos um ano, por permitir captar ciclos anuais de trabalho, sazonalidade e métricas definidas por ano civil. A expansão deveria ser faseada e acompanhada, reconhecendo que serviços de atendimento permanente, equipas muito pequenas ou funções únicas necessitam de soluções de cobertura específicas.

6.8. Síntese interpretativa

No conjunto, as entrevistas retratam uma experiência predominantemente positiva e operacionalmente viável. A redução horária foi associada a maior foco, melhor planeamento e preservação (ou melhoria percebida) do desempenho. O benefício mais robusto não foi simplesmente "trabalhar menos", mas ganhar previsibilidade e controlo sobre o tempo: poder descansar, cuidar, resolver assuntos pessoais e regressar ao trabalho com maior disponibilidade psicológica.

Os dados também mostram que os resultados dependem do contexto. **O modelo funcionou melhor quando existiam autonomia, tarefas planeáveis, escalas de cobertura, confiança entre colegas, substituição possível e flexibilidade** para ajustar folgas. **As dificuldades concentraram-se onde já havia falta de pessoal, dependência de uma única pessoa, prazos imprevisíveis ou incompatibilidade entre a hora adicional e responsabilidades familiares**. Nesses casos, existe o risco de a redução ser compensada por intensificação ou trabalho invisível.

A principal implicação é que a continuidade não deve ser tratada apenas como uma decisão sobre horários. Trata-se de uma intervenção de organização do trabalho, que exige objetivos claros, redesenho de processos, cobertura funcional, proteção do tempo de descanso e avaliação simultânea de produtividade, qualidade e bem-estar. Com estas condições, os testemunhos sugerem que a redução do tempo de trabalho pode constituir não apenas um benefício individual, mas também um estímulo à modernização das práticas de gestão na Administração Pública Regional.

PARTE VII: IMPACTO NAS DIFERENTES ENTIDADES

7.1. Produtividade no setor público

A produtividade é um conceito difícil de medir, sobretudo no setor público. No setor privado, a produtividade por trabalhador ou por hora trabalhada é um indicador financeiro, calculado dividindo o valor acrescentado bruto de uma empresa (valor das vendas menos custos intermédios) pelo número de trabalhadores ou pelas horas trabalhadas. Este indicador, agregado ao nível da empresa, reflete todo o seu funcionamento, englobando o preço dos bens e serviços produzidos, a eficiência individual dos trabalhadores e a organização das equipas e dos processos. Este uso do termo, próprio de economistas e decisores públicos, é distinto do uso corrente da palavra "produtividade", habitualmente utilizada para designar a capacidade de realizar tarefas e desenvolver atividades em áreas específicas de uma empresa.

No setor público não se vende um produto, pelo que não existe uma valorização de mercado que permita o cálculo de uma medida agregada de produtividade. Neste setor, estamos, portanto, focados em indicadores específicos, relacionados com as diferentes áreas de atuação, que, tomados como um todo, se associam à produtividade. **O nosso objetivo não é, por isso, apresentar uma medida de produtividade genérica, mas mostrar várias métricas específicas sobre as áreas de atuação mais importantes de cada entidade**, que reflitam a sua capacidade de execução, e avaliá-las em conjunto.

Um aspeto importante é que, individualmente, cada um destes indicadores é limitado. Por exemplo, imagine-se que, durante o período do projeto-piloto da semana de quatro dias, aumentou o número de atendimentos a utentes. Podemos dizer que a produtividade aumentou, mas não necessariamente por causa da semana de quatro dias. O mais rigoroso será dizer que a semana de quatro dias não obstaculizou esse aumento de atendimentos. Da mesma forma, se existir uma menor procura pelos serviços fora do controlo do organismo, isso não significa que a semana de quatro dias tornou o serviço menos produtivo.

Um dos princípios do piloto é que esta dimensão seria avaliada especificamente. No projeto do setor privado, não se exigiram muitas métricas de produtividade operacional, pois estava implícito que a avaliação seria feita pelas lideranças, no âmbito da decisão de continuar ou não o teste.

No caso do presente projeto-piloto na função pública, foram realizadas reuniões individuais com todas as entidades participantes durante os meses de março e abril de 2026, de modo a identificar e sistematizar os indicadores mais adequados. Estas reuniões permitiram clarificar as métricas relevantes para cada contexto organizacional, muitas das quais já se encontravam definidas e eram utilizadas

internamente, embora nem sempre estivessem reunidas de forma sistemática para efeitos de avaliação. A análise incidiu sobre indicadores agregados relativos aos processos internos, ao volume e à execução do trabalho, e ao cumprimento dos objetivos de cada entidade. Estas métricas procuram, por isso, avaliar o desempenho coletivo e organizacional, não constituindo uma avaliação individual da produtividade de cada trabalhador.

As métricas de produtividade utilizadas na avaliação do projeto-piloto correspondiam, na sua maioria, a indicadores já existentes nas entidades participantes e integrados nos respetivos processos internos de acompanhamento da atividade. **O principal objetivo da sua recolha consistiu em comparar o desempenho registado durante o período de implementação do projeto-piloto (entre 2 de janeiro e 30 de junho de 2026) com o período homólogo de 2025.** Esta comparação permitiu analisar a evolução da atividade das entidades durante a adoção da semana de quatro dias, tendo em consideração a natureza das suas atribuições, dos serviços prestados e dos processos de trabalho.

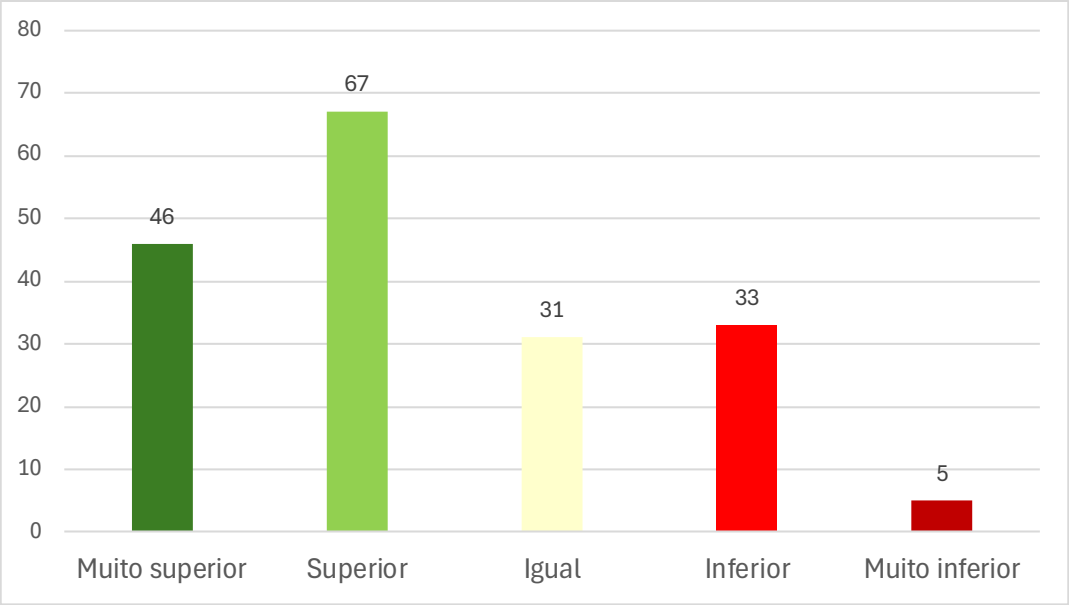
Em contraste com a avaliação dos trabalhadores, que teve um formato quase-experimental, esta análise compara apenas o antes e o depois, sem recorrer a um grupo de controlo. A justificação está no facto de cada métrica ser muito específica a cada entidade, não sendo fácil encontrar outra entidade com métricas semelhantes para cada um dos indicadores. Este facto introduz uma limitação na interpretação dos resultados, que não podemos atribuir de forma inequívoca à semana de quatro dias.

7.2. Avaliação integrada da produtividade e prestação de serviços públicos

Como referido, a diversidade das missões institucionais, das dimensões das equipas e dos indicadores utilizados não permite calcular uma medida única de produtividade para o conjunto do projeto. Algumas entidades avaliaram volumes de processos, enquanto outras consideraram tempos de resposta, cumprimento de prazos, atendimento ao público, execução financeira, atividade inspetiva, ensaios laboratoriais ou satisfação dos utilizadores. Por esse motivo, a análise agregada procurou identificar padrões transversais, sem transformar resultados heterogéneos num índice artificial de produtividade.

Foram analisadas 182 métricas operacionais objetivas reportadas pelas 14 entidades participantes. **Em comparação com o primeiro semestre de 2025, 25% das métricas foram muito superiores e 37% foram superiores, correspondendo, em conjunto, a 62% dos indicadores. Cerca de 17% mantiveram-se, enquanto 18% foram inferiores e 3% muito inferiores.** Assim, 21% das métricas apresentaram uma evolução desfavorável. A Figura 7.1 apresenta esta distribuição, comparando o período

Figura 7.1: Evolução das métricas de produtividade



Nota: *Dados das 14 entidades participantes no piloto. Muito superior significa um aumento superior a 25%, Superior com aumentos entre 2% e 25%, Igual entre -2% e 2%, Inferior entre -2% e -25% e Muito inferior com diminuição superior a -25%.*

do projeto-piloto, correspondente ao primeiro semestre de 2026, com o período homólogo de 2025.

Considerados em conjunto, os resultados não evidenciam uma deterioração da produtividade ou da prestação dos serviços públicos durante o projeto-piloto. A redução horária foi compatível com a manutenção da atividade e, em várias situações, coexistiu com melhorias relevantes no volume produzido, nos tempos de resposta, no cumprimento dos prazos e na satisfação dos utilizadores.

Esta conclusão não significa que todos os indicadores tenham melhorado ou que todas as áreas tenham apresentado o mesmo desempenho. Foram identificadas dificuldades localizadas, nomeadamente em algumas funções informáticas, na execução de certos planos anuais e em determinados processos jurídicos, administrativos e de recursos humanos. Contudo, estes desvios não configuram uma quebra generalizada da capacidade operacional das entidades.

Continuidade e volume da atividade

O padrão mais consistente foi a preservação da continuidade dos serviços. Não foram identificados encerramentos, incumprimentos institucionais sistemáticos ou redução transversal da capacidade de resposta atribuível à redução horária.

Em várias entidades, o volume produzido aumentou. Na DRCID, nove dos 14 indicadores quantitativos apresentaram evolução positiva, destacando-se o crescimento dos pareceres e dos relatórios de análise. Na Direção Regional das Comunidades, o atendimento foi mantido e, entre os trabalhadores com atividade comparável, o número de atendimentos aumentou 26%.

No FRACDE, o número de faturas correntes processadas aumentou 44%, tendo sido simultaneamente regularizados os pendentes anteriores. Na Inspeção Regional do Ambiente, a entidade respondeu a um crescimento expressivo da procura: as denúncias aumentaram 131%, os autos e os processos de contraordenação também cresceram e os tempos melhoraram em várias atividades.

O caso mais expressivo é o da RIAC, que registou um aumento dos atendimentos em todas as ilhas, entre 4% no Corvo e 51% no Faial. Ao mesmo tempo, as horas de encerramento forçado das lojas diminuíram em 43%. A combinação destes indicadores demonstra uma melhoria efetiva da disponibilidade do atendimento presencial.

Na Inspeção Administrativa Regional, a manutenção da atividade ocorreu num contexto particularmente exigente. O número de trabalhadores diminuiu em um terço, mas o número de ações iniciadas reduziu-se apenas 18%. A atividade iniciada por

Tabela 7.1 - Síntese transversal dos resultados

Dimensão	Avaliação integrada	Principais exemplos
Continuidade e volume do serviço	A atividade foi globalmente mantida e aumentou em várias entidades	Mais produção técnica na DRCID; aumento do atendimento na DRCom e na RIAC; maior processamento de faturas no FRACDE; elevada capacidade inspetiva na IAR e na IRA; aumento das divulgações, do tratamento documental e dos instrumentos de gestão no GACSRSSS
Tempos de resposta e pontualidade	Predominaram a manutenção e a melhoria dos prazos, com dificuldades localizadas	Redução dos tempos na DRCom, IRA e LREC; cumprimento das obrigações financeiras; manutenção dos prazos na Secção de Contabilidade do GAC; dificuldades no Centro de Contactos da RIAC, na Informática da SRAPC-DSTA e na Secção de Pessoal e Expediente do GACSRSSS
Qualidade do serviço	A satisfação foi mantida ou melhorada onde foi medida	Satisfação dos utentes preservada na DRCom e RIAC; recuperação da satisfação externa no LREC; resolução atempada das não conformidades
Eficiência organizacional	Existem exemplos de maior produção com menos recursos ou menor tempo disponível	Aumento da atividade por trabalhador na IAR; regularização de pendentes no FRACDE; redução das horas de encerramento forçado das lojas RIAC
Sustentabilidade	Os resultados são favoráveis, mas exigem um acompanhamento da carga de trabalho	Coordenação dos horários, equipas pequenas, escassez de pessoal, dependências tecnológicas, horas extraordinárias e intensidade do trabalho

trabalhador aumentou aproximadamente 23%. Este resultado demonstra capacidade de adaptação, embora também justifique acompanhar a intensidade do trabalho.

Os indicadores do Gabinete de Apoio Central da Secretaria Regional da Saúde e da Segurança Social reforçam este padrão de manutenção e, em algumas áreas, de expansão da atividade. No Núcleo de Organização e Comunicação, o total das divulgações de legislação e de outros assuntos de interesse para os serviços aumentou de 188 para 217. A documentação abrangida por autos de eliminação e tratamento documental passou de 620 para 2.000 quilogramas, enquanto o número de documentos trabalhados no âmbito dos instrumentos de gestão aumentou de cinco para 19. Foram ainda preparados 43 pedidos no âmbito dos assuntos europeus, cinco pedidos extraordinários de informação e cinco fluxogramas, atividades que não tinham sido registadas no período homólogo.

Tempos de resposta e cumprimento de prazos

A evolução dos tempos de resposta foi globalmente favorável, embora menos uniforme do que a manutenção dos volumes. Na Direção Regional das Comunidades, o tempo do circuito de decisão das candidaturas diminuiu 18% e o tempo médio de fecho das iniciativas foi reduzido 29%. Na Inspeção Regional do Ambiente, o tempo médio de instrução dos processos de contraordenação passou de 86 para 44 dias, apesar do crescimento do número de processos.

No LREC, o tempo do procedimento administrativo dos ensaios diminuiu 19% no primeiro trimestre e 59% no segundo. Vários tempos de execução dos ensaios apresentaram igualmente reduções expressivas, embora parte destas melhorias resulte de alterações na metodologia de monitorização e registo.

As obrigações financeiras e institucionais foram também globalmente asseguradas. O FRACDE cumpriu os prazos de reporte orçamental e concluiu a Conta de Gerência sem erros. A RIAC submeteu a prestação de contas ao Tribunal de Contas e assegurou os reportes mensais. Na SRAPC-DSTA, o tempo médio agregado permaneceu abaixo dos prazos de referência em todos os meses.

No GACSRSSS, a Secção de Contabilidade manteve todos os indicadores de desempenho. O prazo médio de pagamento e o tempo médio de resposta aos pedidos internos e externos permaneceram em cinco dias, 95% dos pagamentos e dos procedimentos de aquisição foram concluídos dentro do prazo e a taxa de processamento salarial sem erros manteve-se em 99%. Na Unidade de Sistemas de Informação, a resolução dos pedidos de suporte técnico no prazo de duas horas permaneceu em 96%, enquanto a atualização das estações após intervenções importantes de segurança aumentou de 96% para 98%. A publicação atempada de conteúdos no Portal Institucional passou de 98% para 99%.

Os resultados menos favoráveis concentraram-se em áreas específicas. No Centro de Contactos da RIAC, o tempo médio de espera aumentou em cinco dos seis meses e a produtividade diária por operador diminuiu nos dois últimos meses. Na SRAPC-DSTA, a Informática excedeu os prazos de referência em quatro dos seis meses. Na IRP, os tempos de instrução apresentaram elevada variabilidade, apesar de o resultado agregado permanecer dentro do objetivo.

Estes casos mostram que os serviços que exigem resposta contínua, competências muito especializadas ou disponibilidade imediata parecem mais vulneráveis à ausência simultânea de trabalhadores.

Qualidade e satisfação dos utilizadores

Os indicadores de qualidade e satisfação foram menos frequentes do que os de volume e tempo. Ainda assim, onde foram recolhidos, não sugerem nenhuma deterioração da experiência dos utilizadores.

Na Direção Regional das Comunidades, a melhoria do atendimento ocorreu sem redução da satisfação dos utentes. Na RIAC, a satisfação dos cidadãos manteve-se praticamente ao nível de 2025, apesar do aumento do número de atendimentos.

No LREC, a satisfação global dos clientes diminuiu no primeiro trimestre, mas recuperou no segundo, atingindo 9,63 em 10 e superando o período homólogo. Todas as não conformidades foram resolvidas dentro do prazo e não foram registados trabalhos não conformes causados pelo incumprimento dos planos.

No GACSRSSS, os indicadores da Unidade de Sistemas de Informação apontam igualmente para a preservação da qualidade do serviço. A disponibilidade dos sistemas manteve-se em 99% e o desvio do inventário tecnológico diminuiu de menos de 4% para menos de 3%, o que representa uma melhoria da precisão e atualização do inventário.

Estes resultados são importantes porque demonstram que o aumento do volume ou a redução dos tempos não foi, nas entidades com informação disponível, acompanhado por uma perda evidente de qualidade. Contudo, a ausência de indicadores comparáveis sobre reclamações, erros, retrabalho e resolução dos pedidos limita uma conclusão mais abrangente.

Reorganização, digitalização e eficiência

Os resultados observados não decorreram apenas da redução horária, mas de todas as mudanças que a redução horária permitiu fazer. A implementação foi frequentemente acompanhada por reorganização dos processos, digitalização, maior planeamento e utilização de ferramentas de inteligência artificial.

As equipas-espelho, a rotatividade dos dias de descanso, a antecipação das tarefas e a redefinição de prioridades permitiram manter a cobertura dos serviços. No FRACDE, a utilização de inteligência artificial apoiou tarefas financeiras e documentais.

Na RIAC, *chatbots* e o agente virtual Athena apoiaram trabalhadores e cidadãos. No LREC, a digitalização e a revisão dos procedimentos administrativos ocorreram simultaneamente com o projeto.

Estas mudanças certamente contribuíram para as melhorias observadas. Assim, a semana de quatro dias deve ser entendida como parte de um processo mais amplo de reorganização do trabalho, e não como a única causa dos resultados.

Condicionantes e sustentabilidade

A principal dificuldade transversal foi a coordenação dos horários. A necessidade de assegurar a presença simultânea de determinadas competências exigiu planeamento adicional, sobretudo em equipas pequenas, lojas de freguesia, serviços inspetivos e áreas informáticas.

A escassez de recursos humanos foi igualmente relevante. Algumas entidades operaram com trabalhadores ausentes, lugares por preencher ou equipas inferiores às do período homólogo. As dependências externas, alterações orçamentais e dificuldades dos sistemas de informação também condicionaram o desempenho.

Em algumas situações, foram referidos esforço acrescido, intensificação do trabalho ou recurso a horas extraordinárias. Estes elementos não foram medidos de forma sistemática pelas entidades, mas devem ser capturados pelos inquéritos aos trabalhadores. A manutenção da produtividade não deverá depender da concentração excessiva das tarefas ou do prolongamento das jornadas nos dias de presença.

Limitações da avaliação agregada

Algumas das entidades utilizaram indicadores, fórmulas e períodos de referência distintos. Alguns resultados dependem fortemente da procura externa e outros foram afetados por alterações dos sistemas de monitorização. Algumas métricas fazem mais sentido serem comparáveis em frequência anual, e a comparação por trimestre ou por semestre não são tão informativas.

Também ocorreram mudanças organizacionais simultâneas à redução horária. Por conseguinte, os resultados demonstram que a semana de quatro dias foi compatível com a manutenção ou melhoria do desempenho, mas não permitem afirmar que tenha sido a causa exclusiva dessas melhorias.

Avaliação global

A evidência recolhida permite concluir que o projeto-piloto não comprometeu globalmente a produtividade nem a prestação dos serviços públicos. A continuidade foi assegurada, a atividade foi mantida ou aumentou em diversas áreas e vários tempos de resposta melhoraram. As obrigações legais e financeiras continuaram a ser

cumpridas e os indicadores de satisfação não revelaram uma deterioração generalizada da qualidade.

As dificuldades observadas foram predominantemente localizadas e estiveram frequentemente associadas a equipas pequenas, funções especializadas, sistemas de informação, alterações procedimentais ou fatores externos à redução horária.

Uma eventual continuação deverá ser acompanhada por um núcleo comum de indicadores sobre volume, cumprimento dos prazos, qualidade, processos pendentes, complexidade, horas efetivamente trabalhadas e satisfação dos utilizadores. Será igualmente importante monitorizar a carga de trabalho, as horas extraordinárias e a possibilidade efetiva de todos os trabalhadores usufruírem da redução horária.

Em síntese, a experiência demonstra que a redução do tempo de trabalho pode ser operacionalmente viável na Administração Pública Regional, desde que seja acompanhada por planeamento, reorganização dos processos, cobertura adequada das competências essenciais e monitorização contínua da qualidade e da intensidade do trabalho. Segue-se agora uma análise mais específica de cada entidade.

7.3. Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão (RIAC)

A avaliação da produtividade da Agência para a Modernização e Qualidade do Serviço ao Cidadão, especificamente da Rede Integrada de Apoio ao Cidadão (RIAC) baseou-se nos indicadores consolidados relativos aos seis meses de implementação do projeto-piloto, complementados pela informação prestada pela entidade sobre a capacidade de resposta das lojas e pelo relatório da reunião de acompanhamento realizada em 13 de abril de 2026. A RIAC é um dos mais importantes exemplos, dado as características operacionais de atendimento ao cliente, mas também pelo facto de terem muitas métricas de produtividade bem definidas e já recolhidas e analisadas regularmente.

Os indicadores abrangem o funcionamento e a capacidade de resposta das lojas, o Centro de Contactos, a satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores, os custos operacionais, a sustentabilidade ambiental, o cumprimento das obrigações financeiras e a atividade do Gabinete de Sistemas de Informação.

Globalmente, os resultados demonstram que a implementação da redução horária foi compatível com a manutenção da prestação do serviço ao cidadão. O volume de atendimentos presenciais aumentou em todas as ilhas e as horas de encerramento forçado das lojas diminuíram aproximadamente 43% face ao período homólogo. A satisfação dos cidadãos foi praticamente mantida e o número de tickets informáticos encerrados aumentou.

Tabela 7.2 Visão global das métricas de produtividade na RIAC

Área	Principais resultados no primeiro semestre de 2026
Atendimentos presenciais	Aumento em todas as ilhas, entre 4% e 51%
Funcionamento das lojas	Redução das horas de encerramento de 2 899 para 1 642.5 horas
Satisfação dos cidadãos	Manutenção de 99.9% do nível registado em 2025
Centro de Contactos	Produtividade superior entre janeiro e abril, mas inferior em maio e junho; agravamento dos tempos de espera, mas menor número de chamadas abandonadas
Custos operacionais	Redução de 15% nos custos com água e de 1.5% nos subsídios de refeição
Sustentabilidade	Redução estimada das emissões associadas às deslocações; metodologia não especificada
Gestão financeira	Prestação de contas e reportes orçamentais realizados dentro dos prazos aplicáveis
Sistemas de informação	Aumento de 14.4% dos tickets encerrados no semestre
Satisfação dos trabalhadores	88% satisfeitos ou totalmente satisfeitos; 7% insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos

A reunião de acompanhamento revelou ainda desafios relacionados com a coincidência entre baixas médicas e dias de descanso, sobretudo nas lojas de freguesia. Foi igualmente referido que alguns trabalhadores não conseguiam usufruir plenamente da redução horária devido às exigências específicas das suas funções. Estes elementos demonstram a importância de distinguir o desempenho global da entidade da experiência concreta dos diferentes trabalhadores e unidades.

Tabela 7.3: Variação do volume de atendimentos na RIAC

Ilha	Variação do volume de atendimentos
Faial	+51%
Santa Maria	+50%
Terceira	+26%
Flores	+20%
São Miguel	+19%
São Jorge	+14%
Pico	+10%
Graciosa	+7%
Corvo	+4%

Tabela 7.4: Número de horas de encerramento das lojas na RIAC

Mês	2025	2026	Variação
Janeiro	195 h	137 h	−29.7%
Fevereiro	290 h	207 h	−28.6%
Março	756 h	361,5 h	−52.2%
Abril	713 h	343,5 h	−51.8%
Maio	524 h	261 h	−50.2%
Junho	421 h	332,5 h	−21.0%
Total	**2.899 h**	**1.642,5 h**	**−43.3%**

Capacidade de resposta das lojas

Durante a reunião de acompanhamento de abril, a RIAC referiu já um aumento de aproximadamente 30.000 atendimentos comparativamente com o período homólogo. Como este valor foi apresentado antes do final do projeto, deve ser entendido como informação contextual relativa à fase inicial da implementação, e não como o resultado final do semestre. Os dados consolidados posteriormente enviados pelo Gabinete de Conteúdos e Serviços mostram que todas as ilhas registaram um aumento do volume de atendimentos durante o primeiro semestre de 2026.

Os maiores acréscimos foram observados no Faial e em Santa Maria, onde o volume de atendimentos aumentou cerca de 50%. Mesmo nas ilhas com variações mais moderadas, como o Corvo e a Graciosa, não se registou uma redução da atividade.

Os resultados demonstram que a RIAC respondeu a um volume superior de procura durante a redução horária. O número de atendimentos não constitui, isoladamente, uma medida direta da produtividade. O aumento reflete maior procura pelos serviços, mudanças na oferta de serviços ou transferência de cidadãos entre canais digitais, telefónicos e presenciais. No entanto é uma forte evidência que, mesmo com menos horas de trabalho, foi garantida resposta ao cidadão.

Horas de encerramento das lojas

O número de horas de encerramento forçado das lojas diminuiu em todos os meses analisados. No primeiro semestre de 2026, as lojas registaram menos 1256 horas de encerramento do que no período homólogo. A redução foi particularmente expressiva entre março e maio, situando-se em torno de 50%. Este resultado pode explicar a capacidade para sustentar um aumento do volume de atendimentos tão significativo.

Na reunião de abril, foi referido que os encerramentos temporários ocorriam sobretudo quando coincidiam baixas médicas com os dias de descanso adicional. Os resultados finais mostram que, apesar deste constrangimento, o número total de horas de encerramento ficou significativamente abaixo do observado em 2025.

Do nosso ponto de vista este é um dos indicadores mais importantes. As horas de encerramento forçado reflete o pior cenário possível para qualquer entidade. Uma redução da semana de trabalho é mais difícil de implementar em serviços *front-office* de atendimento ao cliente. Implica uma re-organização dos turnos e, normalmente, equipas mais curtas. Ter sido acompanhada por uma redução dos dias de encerramento é evidência que foi muito bem implementada.

Mobilidade entre lojas

A percentagem de alterações ou deslocações de trabalhadores para lojas fora do respetivo grupo foi de 0,14%. Este valor sugere que a cobertura das ausências e dos dias de descanso foi conseguida sem necessidade de recorrer frequentemente à deslocação de trabalhadores entre diferentes grupos de lojas. No entanto, não é indicado o denominador do indicador, isto é, se a percentagem foi calculada sobre o número de trabalhadores, dias, alterações de horário ou deslocações possíveis.

A reduzida mobilidade poderá ser interpretada de duas formas. Por um lado, pode demonstrar que as equipas conseguiram organizar internamente a cobertura do serviço. Por outro, pode refletir dificuldades práticas em mobilizar trabalhadores entre ilhas, concelhos ou lojas geograficamente afastadas. A informação disponível não permite distinguir estas possibilidades.

Satisfação dos cidadãos

O indicador relativo à satisfação dos cidadãos apresentou um valor de 99,9% comparativamente com 2025. De acordo com a fórmula indicada, este valor representa o rácio entre a percentagem de satisfação de 2026 e a percentagem registada em 2025. Assim, a RIAC preservou praticamente na totalidade o nível de satisfação anterior. O aumento do atendimento e a redução das horas de encerramento não foram acompanhados por uma deterioração material da avaliação realizada pelos cidadãos.

A interpretação encontra-se, contudo, limitada pela ausência dos valores absolutos de satisfação, do número de respostas e da respetiva distribuição por ilha ou canal. Não é possível determinar se o resultado corresponde, por exemplo, a uma redução residual de 0,1 ponto ou a outra diferença de pequena magnitude.

Tabela 7.5: Produtividade diária por operador – Centro de Contactos da RIAC

Mês	Variação face ao período homólogo
Janeiro	+7.56%
Fevereiro	+56.14%
Março	+36.05%
Abril	+9%
Maio	−1%
Junho	−18%

Produtividade no Centro de Contactos

A produtividade diária por operador apresentou uma evolução favorável nos primeiros quatro meses de 2026, seguida de uma redução em maio e junho. Os maiores aumentos foram registados em fevereiro e março. Em maio, a produtividade ficou aproximadamente 1% abaixo do valor homólogo e, em junho, a diferença negativa atingiu 18%.

A evolução demonstra que os resultados positivos observados no início do projeto não se mantiveram até ao final do semestre. A informação disponível não permite identificar a causa desta inversão. Entre os fatores potencialmente relevantes encontram-se o número de chamadas recebidas, a sua complexidade e duração, as ausências, o número de operadores disponíveis e a eventual transferência de trabalhadores entre tarefas. Estes resultados também podem indicar uma dificuldade acrescida em efetuar a semana de quatro dias em meses com muitos feriados. A decisão de que em semanas com feriados se manteria o formato implica que, para alguns trabalhadores, apenas houve três dias de trabalho numa semana. Alguns dirigentes disseram que esta regra dificultou a gestão, e em algumas semanas teve de ser suspensa.

Taxa de abandono de chamadas

A taxa de abandono de chamadas apresentou uma evolução desfavorável nos dois primeiros meses do projeto, aumentando aproximadamente 11% em janeiro e 57% em fevereiro, comparativamente com os mesmos meses de 2025. A partir de março, contudo, verificou-se uma inversão clara desta tendência. **A taxa de abandono diminuiu cerca de 4% em março, 27% em abril e 44% em maio e junho**.

Atendendo a que o objetivo definido consistia em diminuir ou manter a taxa de abandono, os resultados evidenciam uma melhoria progressiva da capacidade do Centro de Contactos para evitar que os cidadãos desistissem da chamada antes de serem atendidos. A redução observada nos últimos quatro meses, particularmente expressiva em maio e junho, constitui, assim, um resultado positivo.

Tabela 7.6: Taxa de abandono das chamadas da RIAC

Mês	Variação face ao período homólogo
Janeiro	+11.11%
Fevereiro	+57.14%
Março	−3.85%
Abril	−27%
Maio	−44%
Junho	−44%

Tempo médio de espera

Em janeiro, o tempo médio de espera diminuiu aproximadamente 10%. Entre fevereiro e junho, porém, aumentou relativamente aos meses homólogos de 2025, com os maiores acréscimos em abril e maio. Em fevereiro, por exemplo, o tempo médio de espera aumentou cerca de 36%, apesar do crescimento da produtividade diária por operador.

A evolução do tempo médio de espera deve, contudo, ser analisada conjuntamente com a redução da taxa de abandono verificada a partir de março. Embora os cidadãos tenham esperado mais tempo para serem atendidos, uma proporção menor desistiu da chamada nos últimos quatro meses do semestre. Os dois indicadores revelam, portanto, dimensões distintas da prestação do serviço: o tempo necessário para obter atendimento aumentou, mas a capacidade de reter as chamadas em espera e evitar o seu abandono melhorou.

Tabela 7.7: Tempo médio de espera

Mês	Variação face ao período homólogo
Janeiro	−10.34%
Fevereiro	+35.51%
Março	+13.33%
Abril	+43%
Maio	+38%
Junho	+24%

Tabela 7.8: Custos com água e eletricidade

Período	Custos com água	Custos com eletricidade
Janeiro a junho (abril) de 2025	352.17 €	3 375.92 €
Janeiro a junho (abril) de 2026	299.40 €	3 562.01 €
Variação	**−15.0%**	**+5.5%**

Custos com água e eletricidade e subsídio de refeição

Os custos de consumo de água na sede diminuíram 53 euros de 352 euros, no primeiro semestre de 2025, para 299, euros em 2026. Já com eletricidade os custos aumentaram 6% entre janeiro e abril, período para o qual existem dados nos dois anos. Estes consumos podem ser influenciados pelo número de trabalhadores presentes, por alterações na faturação, manutenção das instalações ou outros fatores operacionais.

Os custos com subsídios de refeição diminuíram de 94 867 euros em 2025 para 93 485 euros em 2026. A diferença corresponde a uma **redução de 1 382 euros**, ou **aproximadamente 1.5%.** O resultado é coerente com uma diminuição dos dias de presença dos trabalhadores abrangidos (aqueles que usufruíam de uma semana de 4 dias e não aqueles que usufruíam de uma semana de 4 dias e meio). A comparação pode também ser influenciada por admissões, saídas, ausências ou alterações na composição das equipas.

Pegada ecológica

A RIAC apresentou um valor de 1 705.81 relativo à redução das emissões de dióxido de carbono associadas à diminuição das deslocações dos trabalhadores da sede. Na reunião de acompanhamento, este indicador foi relacionado tanto com a semana de quatro dias como com o teletrabalho.

Cumprimento das obrigações financeiras

A conta de gerência de 2025 foi submetida ao Tribunal de Contas em 24 de abril de 2026, antes da data-limite de 30 de abril. O objetivo foi, assim, integralmente cumprido. Estes resultados mostram que as principais obrigações financeiras foram asseguradas durante o período de implementação.

Atividade do Gabinete de Sistemas de Informação

O número de tickets encerrados aumentou nos dois trimestres. Foram encerrados mais 184 tickets do que no primeiro semestre de 2025. O aumento concentrou-se sobretudo no segundo trimestre. A percentagem de tickets encerrados em 20 minutos apresentou uma ligeira redução no primeiro trimestre, passando de 87.3% em 2025 para 85.9% em 2026, o que corresponde a uma diminuição de 1,4 pontos percentuais. No

Tabela 7.9: Número de tickets encerrados

Período	2025	2026	Variação
Primeiro trimestre	701	710	+1.3%
Segundo trimestre	578	753	+30.3%
Total do semestre	**1.279**	**1.463**	**+14.4%**

segundo trimestre, verificou-se uma evolução favorável: a percentagem aumentou de 85.2% para 90.5%, representando uma melhoria de mais de 5 pontos percentuais.

Tarefas concluídas no prazo

A percentagem de tarefas do Gabinete de Sistemas de Informação concluídas dentro do prazo diminuiu nos dois trimestres. No primeiro trimestre, passou de 80% em 2025 para 67% em 2026, correspondendo a uma redução de 13 pontos percentuais. No segundo trimestre, diminuiu de 100% para 85%, uma diferença de 15 pontos percentuais.

Assim, apesar do aumento do número de incidentes resolvidos, a proporção de tarefas planeadas concluídas no prazo ficou abaixo dos resultados dos períodos homólogos. Uma possível explicação poderá residir na necessidade de priorizar a resolução de incidentes e o apoio imediato aos utilizadores em detrimento das tarefas previamente calendarizadas.

Digitalização, utilização de inteligência artificial e formação

A implementação do projeto coincidiu com um recurso crescente a soluções digitais e de inteligência artificial. Na reunião de abril foram referidos *chatbots* utilizados na interação com os cidadãos e um agente virtual denominado Athena, concebido para apoiar os trabalhadores e aumentar a eficiência dos processos.

Estas ferramentas podem ter contribuído para a capacidade de resposta e para o aumento do número de atendimentos ou tickets resolvidos. Contudo, não foram apresentados indicadores específicos sobre a utilização do agente virtual, o número de pedidos apoiados, o tempo poupado ou a satisfação dos utilizadores. A implementação simultânea da redução horária é facilitada com estas soluções tecnológicas.

Quanto ao número de horas de formação diminuiu de 120h10m para 87h03m. A comparação pode ser influenciada pelo calendário das formações e pelo número de trabalhadores envolvidos. Não é indicado se existiam ações adicionais programadas para o segundo semestre.

Satisfação dos trabalhadores

O questionário interno apresentou a seguinte distribuição:

- 63% dos trabalhadores declararam-se totalmente satisfeitos;
- 25% declararam-se satisfeitos;
- 5% manifestaram uma posição indiferente;
- 5% declararam-se insatisfeitos;
- 2% declararam-se totalmente insatisfeitos.

No total, 88% manifestaram satisfação com o projeto, enquanto 7% apresentaram uma avaliação negativa.

Os resultados são consistentes com a perceção favorável referida pela direção na reunião de acompanhamento. Contudo, a existência de trabalhadores insatisfeitos deve ser analisada à luz da informação de que alguns não conseguiam usufruir plenamente da redução horária devido às exigências das suas funções.

Esta desigualdade de acesso poderá explicar pelo menos parte da insatisfação. Será importante distinguir as avaliações dos trabalhadores que beneficiaram regularmente do dia ou período de descanso das avaliações daqueles que tiveram de abdicar frequentemente desse benefício.

Síntese

Globalmente, os resultados da RIAC demonstram que a redução horária foi compatível com a manutenção e, em várias dimensões, com a melhoria da capacidade de resposta dos serviços. O volume de atendimentos presenciais aumentou em todas as ilhas. Ao mesmo tempo, as horas de encerramento das lojas diminuíram significativamente. Esta melhoria ocorreu apesar das dificuldades sentidas nas lojas de freguesia quando coincidiam baixas médicas com os dias de descanso. No Centro de Contactos, os resultados foram diferenciados: embora o tempo médio de espera tenha aumentado entre fevereiro e junho e a produtividade diária por operador tenha diminuído nos dois últimos meses, a taxa de abandono das chamadas apresentou uma evolução favorável a partir de março, com reduções particularmente expressivas em maio e junho. A satisfação dos cidadãos manteve-se praticamente ao nível de 2025. Assim, o aumento do volume de atividade e a maior disponibilidade das lojas não parecem ter sido obtidos à custa de uma deterioração da experiência dos cidadãos.

7.4. Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento (DRCID)

A avaliação da produtividade da DRCID baseou-se num conjunto diversificado de indicadores relativos à tramitação documental, execução de programas de apoio, análise de candidaturas, emissão de pareceres, organização de eventos e prestação de apoio informático. Os resultados registados entre 2 de janeiro e 30 de junho de 2026 foram comparados com os do período homólogo de 2025.

Os indicadores abrangem a atividade agregada das diferentes áreas funcionais da DRCID, incluindo as áreas financeira e de recursos humanos, os serviços técnicos e as unidades coordenadas pelas chefias intermédias. Não correspondem, portanto, a avaliações individuais dos trabalhadores, procurando antes retratar a evolução do volume de atividade, da capacidade de resposta e da execução dos processos organizacionais.

Para a implementação do projeto-piloto, a DRCID adotou um modelo assente em equipas-espelho, destinado a assegurar a continuidade do funcionamento dos serviços nos diferentes dias da semana. Os trabalhadores abrangidos puderam optar por uma

Tabela 7.10: Evolução das métricas de produtividade na DRCID

Área de atividade	Indicador	2025	2026	Variação
Tramitação documental	Entradas no SGC	1 068	1 327	+24.3%
Tramitação documental	Saídas no SGC	860	903	+5.0%
Tramitação documental	Registos internos no SGC	266	222	−16.5%
Tramitação documental	Distribuições no SGC	4 050	3 695	−8.8%
Execução de programas	Portarias emitidas	160	122	−23.8%
Execução de programas	Medidas PROSCIENTIA lançadas	13	14	+7.7%
Execução de programas	Avisos Açores 2030 abertos	0	1	—
Gestão de candidaturas	Candidaturas PROSCIENTIA analisadas	101	92	−8.9%
Gestão de candidaturas	Reprogramações efetuadas	7	12	+71.4%
Gestão de candidaturas	Relatórios de análise produzidos	64	89	+39.1%
Produção técnica	Pareceres de alinhamento RIS3	317	375	+18.3%
Produção técnica	Pareceres gerais	45	187	+315.6%
Dinamização institucional	Eventos realizados	1	2	+100.0%
Apoio informático	Tickets resolvidos	131	117	−10.7%

Nota: *não foi calculada uma variação percentual para os avisos Açores 2030, uma vez que o valor de referência em 2025 era zero.*

organização do horário em quatro ou quatro dias e meio, consoante as funções desempenhadas e as necessidades operacionais das equipas. A organização do trabalho passou a estar mais explicitamente orientada para o cumprimento de metas e resultados, tendo também sido promovida a realização de reuniões mais curtas, sempre que possível com duração entre 30 e 45 minutos e com uma ordem de trabalhos previamente definida.

A entidade procurou igualmente estabelecer períodos de trabalho focado, correspondentes a blocos de uma hora sem reuniões ou interrupções. Contudo, de acordo com o relatório de implementação e com a reunião de acompanhamento, estes períodos foram pouco utilizados, devido à necessidade frequente de resposta a solicitações internas e externas. Assim, os resultados observados não parecem decorrer da aplicação sistemática de períodos formais de concentração, mas de uma reorganização mais ampla dos horários, das equipas, das reuniões e da gestão das tarefas.

Tramitação documental

A atividade registada no Sistema de Gestão de Correspondência (SGC) apresentou evoluções distintas consoante o tipo de movimento documental. O número de entradas aumentou de 1 068 para 1 327, correspondendo a um crescimento de 24%. Este

indicador traduz um aumento do volume de documentação recebida e encaminhada pela DRCID durante o período.

As saídas aumentaram de 860 para 903, representando um crescimento de 5%. Considerados em conjunto, os indicadores de entrada e saída mostram que a DRCID respondeu a um maior volume de tramitação externa em 2026, sem que a redução do período semanal de trabalho tivesse sido acompanhada por uma diminuição do número de documentos expedidos.

Em contrapartida, os registos internos diminuíram de 266 para 222, uma redução de 16,5%, e as distribuições passaram de 4050 para 3695, diminuindo 9%. O relatório da entidade associa estas reduções a uma possível racionalização dos fluxos documentais e a uma gestão mais eficiente dos processos internos. Esta interpretação é plausível, sobretudo num contexto de reorganização do trabalho e maior orientação para resultados. No entanto, os dados disponíveis não permitem determinar diretamente se a redução decorreu de uma simplificação dos circuitos, de menor duplicação dos encaminhamentos ou de alterações na natureza e no volume dos documentos tratados.

Importa também não somar os diferentes movimentos registados no SGC como se representassem tarefas independentes, uma vez que uma mesma comunicação pode originar uma entrada, uma ou mais distribuições e, posteriormente, uma saída. A leitura deve, por isso, incidir sobre a evolução de cada categoria e não sobre um volume documental total agregado. Ainda assim, o aumento das entradas e das saídas, simultâneo à redução dos movimentos internos, é compatível com a manutenção da resposta externa e com uma menor intensidade dos circuitos internos de tramitação.

Execução dos programas de apoio

Na execução dos programas, o número de portarias emitidas diminuiu de 160 para 122, o que corresponde a uma redução de 24%. Este indicador depende, contudo, da abertura prévia das medidas, da existência de processos em condições de decisão e da disponibilidade das verbas necessárias. Segundo a DRCID, a atividade do primeiro semestre de 2026 foi condicionada pela cativação de verbas do respetivo plano de investimentos, que determinou o adiamento da abertura de algumas medidas.

Consequentemente, a diminuição das portarias não deve ser interpretada isoladamente como uma quebra da produtividade. As equipas apenas podem preparar e emitir estes instrumentos quando se encontram reunidas as condições administrativas, financeiras e decisórias necessárias. Neste caso, o resultado reflete parcialmente uma limitação do volume de processos disponíveis para conclusão.

Apesar destes constrangimentos, o número de medidas PROSCIENTIA lançadas aumentou de 13 para 14. Foi igualmente aberto um aviso no âmbito do Açores 2030, não tendo sido registado qualquer aviso equivalente no primeiro semestre de 2025. Estes resultados demonstram que a atividade de preparação e lançamento de instrumentos

de apoio foi mantida e ligeiramente reforçada durante o projeto-piloto, mesmo perante as limitações orçamentais identificadas

Análise de candidaturas e reprogramações

Os indicadores relativos à gestão das candidaturas PROSCIENTIA apontam para uma alteração na composição do trabalho realizado. O número de candidaturas analisadas diminuiu de 101 para 92, correspondendo a uma redução de 9%. Em sentido contrário, o número de reprogramações aumentou de sete para 12, e os relatórios de análise passaram de 64 para 89, representando um crescimento de 39%.

Consideradas conjuntamente, estas três categorias passaram de 172 operações em 2025 para 193 em 2026, o que corresponde a um aumento global de 12%. Embora estes atos possam implicar níveis diferentes de esforço e não devam ser tratados como unidades perfeitamente equivalentes, a sua evolução conjunta mostra que a redução das candidaturas analisadas foi mais do que compensada por um aumento das reprogramações e, sobretudo, do trabalho de produção de relatórios.

A diminuição das candidaturas analisadas também pode refletir diferenças no número de processos submetidos ou disponíveis para avaliação, não existindo informação que permita concluir que tenha resultado de uma menor capacidade de análise. Por sua vez, o crescimento dos relatórios e das reprogramações aponta para um reforço da componente analítica e de acompanhamento dos projetos em execução.

O relatório da entidade sugere que estes resultados poderão estar associados a uma maior complexidade técnica dos processos tratados em 2026. Contudo, como não existe um indicador direto de complexidade, dado que o número de elementos analisados, o tempo médio por processo ou o grau de dificuldade das candidaturas, esta interpretação deve ser apresentada como hipótese explicativa, e não como uma conclusão demonstrada pelos dados.

Produção técnica e emissão de pareceres

A evolução mais expressiva ocorreu na produção técnica. Os pareceres de alinhamento com a Estratégia de Especialização Inteligente dos Açores (RIS3) aumentaram de 317 para 375, correspondendo a um crescimento de 18%. Estes pareceres constituem uma componente relevante da articulação entre os projetos e as prioridades estratégicas regionais, pelo que o seu crescimento traduz um aumento efetivo do volume de análise técnica realizado pela DRCID.

Os pareceres gerais apresentaram um aumento ainda mais acentuado, passando de 45 para 187. Esta evolução corresponde a um acréscimo de 142 pareceres, mais de 300%. Embora parte do crescimento possa resultar de diferenças na procura ou no número de processos que exigiram parecer, o indicador mostra que a DRCID respondeu

a um volume substancialmente superior de solicitações técnicas durante o primeiro semestre de 2026.

No total, a entidade emitiu 362 pareceres no primeiro semestre de 2025 e 562 no período homólogo de 2026, representando um aumento de 200 pareceres, ou 55%. Este crescimento constitui um dos resultados mais robustos da comparação, uma vez que se verifica nas duas categorias de pareceres e envolve valores absolutos elevados. Os dados demonstram, assim, um reforço significativo da produção técnica e da capacidade de resposta nesta área durante o período de redução horária.

Na reunião de acompanhamento, foi igualmente referido que os resultados da área da ciência se revelavam particularmente positivos e que algumas atividades se encontravam mais adiantadas ou eram executadas mais rapidamente do que no período homólogo. A evolução dos pareceres e dos relatórios de análise é consistente com essa apreciação.

Dinamização institucional e realização de eventos

O número de eventos realizados duplicou de um para dois. A simples contagem de eventos não permite avaliar a sua dimensão, duração, complexidade logística, número de participantes ou recursos mobilizados. Por esse motivo, não é possível concluir que o volume de trabalho associado tenha duplicado. Ainda assim, o indicador demonstra que a DRCID manteve a capacidade de promover e acompanhar iniciativas públicas durante o projeto-piloto, realizando mais um evento do que no período homólogo.

Apoio informático

No apoio informático, o número de tickets resolvidos diminuiu de 131 para 117, correspondendo a uma redução de 11%. Ao contrário de outros indicadores, o número de tickets resolvidos é condicionado diretamente pela quantidade de pedidos ou ocorrências registadas. Uma redução pode resultar de menor procura, de maior estabilidade das plataformas tecnológicas ou de uma diminuição da capacidade de resolução.

O relatório da DRCID associa esta evolução a uma possível menor incidência de ocorrências ou estabilização dos sistemas tecnológicos. Esta constitui uma explicação possível, mas que não pode ser confirmada apenas através do número de tickets concluídos. Uma avaliação mais precisa exigiria indicadores complementares, designadamente a taxa de resolução, o tempo médio de resposta e o número de ocorrências em aberto.

Síntese

Globalmente, os indicadores da DRCID mostram que a redução do período semanal de trabalho compatíveis com a manutenção da capacidade de resposta da

DRCID e com um reforço expressivo da sua produção técnica. Dos 14 indicadores quantitativos analisados, nove apresentaram uma evolução positiva. Verificaram-se aumentos nas entradas e saídas documentais, no lançamento de medidas PROSCIENTIA, na abertura de avisos Açores 2030, nas reprogramações, nos relatórios de análise, na emissão de pareceres e na realização de eventos.

O crescimento mais expressivo ocorreu na produção técnica. O número total de pareceres aumentou 55%, enquanto os relatórios de análise cresceram 39%. Na gestão das candidaturas, o conjunto formado pelas candidaturas analisadas, reprogramações e relatórios de análise aumentou 12%, apesar da redução do número específico de candidaturas analisadas. Estes resultados revelam uma manutenção ou intensificação do trabalho técnico e analítico durante o projeto-piloto.

A implementação do modelo exigiu adaptações ao nível dos horários, das equipas e do planeamento, mas os riscos inicialmente identificados pela entidade, designadamente quebra do volume de trabalho, incumprimento generalizado das métricas ou comprometimento da continuidade do serviço, os quais não se materializaram durante o período experimental. A organização através de equipas-espelho permitiu assegurar o funcionamento dos serviços, embora a dificuldade em proteger períodos de trabalho focado indique uma área com margem para aperfeiçoamento.

7.5. Direção Regional das Comunidades (DRCOM)

A avaliação da produtividade da DRCom incidiu sobre três áreas centrais da sua atividade: atendimento ao público, tramitação de candidaturas e encerramento de iniciativas, e organização de eventos. A análise foi complementada por três inquéritos internos aos trabalhadores participantes, utilizados para contextualizar a organização do trabalho e a perceção de cumprimento das tarefas, não sendo estas respostas tratadas como métricas objetivas de produtividade.

Atendimento ao público

O número global de atendimentos manteve-se relativamente estável, passando de 1233, no primeiro semestre de 2025, para 1247 no período homólogo de 2026, o que corresponde a um aumento de mais de 1%. Contudo, esta comparação agregada é afetada pela ausência prolongada de um dos três elementos da equipa de atendimento durante grande parte de 2026.

Considerando apenas os dois trabalhadores que mantiveram atividade regular nos dois períodos, o número de atendimentos aumentou de 920 para 1 157, representando um crescimento de mais de 25%. Ambos registaram uma evolução semelhante: um passou de 459 para 580 atendimentos e o outro de 461 para 577. Assim, a equipa conseguiu não só compensar parcialmente a ausência prolongada de um dos

Tabela 7.11: Evolução das métricas de produtividade (DRCom)

Área de atividade	Indicador	2025	2026	Variação
Atendimento ao público	Número total de atendimentos	1 233	1 247	+1.1%
Atendimento ao público	Atendimentos realizados pelos dois trabalhadores com atividade regular nos dois períodos	920	1 157	+25.8%
Atendimento ao público	Tempo médio por atendimento, considerando os mesmos dois trabalhadores	17.2 min.	13.0 min.	−24.2%
Qualidade do atendimento	Satisfação geral dos utentes (1–5)	4,94	4,96	+0.02 pontos
Candidaturas a apoios	Duração entre a entrega do parecer e a publicação das portarias	72 dias	59 dias	−18.1%
Candidaturas a apoios	Data de entrega do parecer, relativamente ao calendário anual	11 de fevereiro	2 de fevereiro	9 dias mais cedo
Candidaturas a apoios	Data do despacho do Diretor Regional	12 de fevereiro	4 de fevereiro	8 dias mais cedo
Candidaturas a apoios	Data de publicação das portarias	24 de abril	2 de abril	22 dias mais cedo
Processos internos	Tempo médio de fecho das iniciativas	7 dias	5 dias	−28.6%
Organização de eventos	Número de eventos realizados	11	6	−45.5%
Organização de eventos	Complexidade média dos eventos (1–5)	2.97	2.71	−8.8%
Organização de eventos	Complexidade máxima registada (1–5)	3.85	4.00	+0.15 pontos

Nota: *as métricas de atendimento relativas aos dois trabalhadores com atividade regular em ambos os períodos excluem um terceiro elemento da equipa que esteve ausente durante grande parte do primeiro semestre de 2026, permitindo uma comparação mais consistente entre os dois anos.*

seus elementos, como também manter o volume global de atendimento num nível ligeiramente superior ao de 2025.

Paralelamente, o tempo médio por atendimento dos mesmos dois trabalhadores diminuiu de aproximadamente 17 para 13 minutos, correspondendo a uma redução de 24%. Este resultado sugere um ganho de eficiência na prestação do serviço, uma vez que foi possível realizar mais atendimentos com uma duração média inferior.

A diminuição do tempo médio não foi acompanhada por uma deterioração da qualidade percebida pelos utentes. A satisfação geral manteve-se num nível muito

elevado, aumentando ligeiramente de 4,94 para 4,96, numa escala de 1 a 5. Considerados em conjunto, estes indicadores evidenciam um aumento do volume de atividade e uma redução do tempo de atendimento, sem perda da satisfação dos destinatários do serviço.

Tramitação das candidaturas e fecho de iniciativas

Os indicadores relativos à avaliação das candidaturas aos apoios da DRCom mostram uma antecipação das diferentes etapas do processo em 2026. A entrega do parecer ocorreu nove dias mais cedo no calendário anual, o despacho do Diretor Regional foi emitido oito dias mais cedo e a publicação das portarias ocorreu 22 dias antes do que no período de referência.

Para além desta antecipação, verificou-se uma redução da duração total do circuito compreendido entre a entrega do parecer e a publicação das portarias. Este período passou de 72 dias, em 2025, para 59 dias, em 2026, representando uma diminuição de 13 dias. Embora os dados correspondam a uma comissão em cada ano e devam ser interpretados com prudência, mostram que o processo foi concluído mais rapidamente durante o período de implementação da semana de quatro dias.

A mesma tendência é observada no encerramento das iniciativas e dos respetivos relatórios ou processos. O tempo médio necessário para o seu fecho diminuiu de sete para cinco dias. **Estes resultados apontam para uma maior rapidez na tramitação dos processos internos e no cumprimento das etapas administrativas.**

Organização e complexidade dos eventos

A organização de eventos constitui uma área particularmente relevante da atividade da DRCom, mas também uma das mais difíceis de avaliar através de uma simples contagem. Na reunião de definição das métricas foi reconhecido que a carga de trabalho associada a cada evento depende de fatores como a localização, as deslocações, o alojamento, o número e o perfil dos participantes, o contexto político e social, a exposição mediática, os parceiros envolvidos, os recursos mobilizados, os requisitos tecnológicos e o tempo disponível para a preparação.

Para considerar estas diferenças, a entidade desenvolveu um sistema de avaliação composto por 13 critérios, agrupados em cinco dimensões: produção e logística; pessoas e participação; contexto e impacto; recursos e gestão e condições operacionais. Cada evento foi classificado pelos elementos responsáveis pela sua organização numa escala entre 1 e 5. A pontuação global permite distinguir eventos muito simples de iniciativas mais complexas, embora comporte inevitavelmente um elemento de apreciação subjetiva.

O número de eventos registados diminuiu de 11, no primeiro semestre de 2025, para seis no período homólogo de 2026. Segundo a entidade, esta redução decorreu de

orientações governamentais relacionadas com a necessidade de concentrar a atividade administrativa e financeira nas metas do Plano de Recuperação e Resiliência. Consequentemente, a diminuição do número de eventos reflete sobretudo uma alteração das prioridades e da programação institucional, não devendo ser interpretada isoladamente como uma redução da produtividade dos trabalhadores.

A complexidade média dos eventos passou de 2.97 para 2.71 pontos. Apesar da redução da média, a DRCom organizou em 2026 o evento com a pontuação mais elevada dos dois períodos: o IV Fórum das Migrações, com uma classificação de 4, correspondente à categoria de evento complexo.

Os resultados mostram, portanto, que a redução do número de eventos não eliminou a necessidade de organizar iniciativas com elevada exigência logística, institucional e relacional. A realização bem-sucedida do evento mais complexo dos dois períodos constitui uma indicação de que a capacidade para planear e executar iniciativas exigentes foi preservada durante o projeto-piloto.

Perceções dos trabalhadores sobre a organização e o cumprimento das tarefas

Os três inquéritos internos realizados em janeiro, abril e junho oferecem informação complementar sobre a adaptação da organização do trabalho. Uma vez que o número de respostas variou entre os momentos (nove em janeiro, dez em abril e sete em junho) e que a formulação das perguntas foi sendo alterada, estes resultados não permitem uma comparação longitudinal rigorosa. Ainda assim, ajudam a contextualizar as métricas operacionais.

Em janeiro, os comentários refletiam uma fase inicial de adaptação, com referência a um maior sentido de responsabilidade, melhor aproveitamento do tempo e gestão mais eficaz das tarefas. Em abril, todos os dez respondentes consideraram a organização do trabalho adequada ou muito adequada; seis referiram conseguir cumprir sempre as tarefas no horário disponível e quatro indicaram consegui-lo na maioria das vezes. Nove dos dez trabalhadores consideravam-se mais produtivos do que anteriormente. Em junho, os sete respondentes continuaram a avaliar a organização do trabalho como adequada ou muito adequada. Quatro referiram cumprir sempre as tarefas dentro do horário e três afirmaram consegui-lo na maioria das vezes. Cinco consideravam-se mais produtivos e dois entendiam que a sua produtividade se tinha mantido. Assim, nenhum dos participantes que respondeu ao inquérito final reportou uma diminuição da produtividade.

Estas perceções são coerentes com os indicadores objetivos de atendimento e de rapidez processual, embora não constituam, por si mesmas, uma demonstração de produtividade. Mostram sobretudo que os trabalhadores consideraram a reorganização operacionalmente viável e não identificaram dificuldades generalizadas no cumprimento das suas responsabilidades.

Síntese

Globalmente, os indicadores da DRCom mostram que a implementação da semana de quatro dias foi compatível com a manutenção e, em várias dimensões, com a melhoria da eficiência operacional. No atendimento ao público, o volume total foi mantido e, entre os trabalhadores com atividade regular nos dois períodos, registou-se um aumento de 26% no número de atendimentos e uma diminuição de 24% na respetiva duração média. Estes ganhos ocorreram sem perda de satisfação dos utentes.

Nos processos administrativos, a duração do circuito de decisão das candidaturas diminuiu 18% e o tempo médio de fecho das iniciativas reduziu-se 29%. Na área dos eventos, embora tenham sido realizadas menos iniciativas devido a condicionantes de programação e prioridades externas ao projeto-piloto, a entidade preservou a capacidade de organizar eventos de elevada complexidade, tendo o valor máximo registado em 2026 superado o de 2025. Em conjunto, os resultados são compatíveis com a manutenção e, em várias dimensões, com a melhoria da eficiência operacional durante o período de redução horária.

7.6. Direção Regional das Pescas (DRP)

A avaliação da produtividade da DRP baseou-se no relatório final elaborado pela entidade e na informação recolhida durante a reunião de acompanhamento com a equipa do projeto-piloto. A análise abrange a Direção de Serviços de Recursos Marinhos, Frota Pesqueira e Aquicultura e a Direção de Serviços de Planeamento e Economia Pesqueira.

O relatório da entidade considera cinco dimensões principais: produtividade por hora trabalhada, produção total, absentismo, satisfação dos trabalhadores e horas extraordinárias. Foram também identificados indicadores relativos ao cumprimento dos objetivos, qualidade do serviço, tempos de resposta, atendimento ao público, reclamações e cumprimento de prazos.

Globalmente, a DRP reportou que a redução horária foi acompanhada por um aumento da produtividade por hora entre 5% e 10%, pela manutenção ou ligeiro

Tabela 7.12 - Visão global das métricas

Dimensão	Resultado comunicado pela DRP
Produtividade por hora	Aumento entre 5% e 10%
Produção total	Igual ou ligeiramente superior
Absentismo	Redução de 20%
Satisfação dos trabalhadores	Passagem de moderada para elevada
Horas extraordinárias	Tendência de redução
Prazos e objetivos	Cumprimento reportado
Qualidade e satisfação dos utilizadores	Incluídas no modelo de avaliação

aumento da produção total e por uma redução de 20% do absentismo. A satisfação dos trabalhadores foi classificada como elevada e as horas extraordinárias apresentaram tendência de redução.

Na reunião de acompanhamento, a implementação foi igualmente avaliada de forma positiva. Foi referido que os prazos e objetivos estavam a ser cumpridos, nomeadamente nas áreas das notas de assinatura, contabilidade, cabimentos, rotinas administrativas e atendimento.

Produtividade por hora e produção total

O relatório da DRP indica que a produtividade por hora trabalhada aumentou entre 5% e 10% durante a semana de quatro dias. Refere igualmente que a produção total se manteve ou ficou ligeiramente acima da registada durante a semana de cinco dias. Contudo, não são apresentados o volume de produção, o número de trabalhadores, as horas efetivamente trabalhadas ou os resultados por área funcional. Também não é indicado se a estimativa de 5% a 10% corresponde a uma média, a um intervalo entre serviços ou a diferentes períodos.

O relatório identifica como medidas relevantes a produção por trabalhador, a produção por hora e o cumprimento dos objetivos. Porém, não inclui os resultados individualizados destes indicadores. Por essa razão, é possível registar a conclusão favorável comunicada pela entidade, mas não avaliar a sua robustez ou comparar a dimensão da melhoria entre as duas direções de serviços.

Cumprimento de prazos e objetivos

Na reunião de acompanhamento, a DRP indicou que os prazos estavam a ser cumpridos, nomeadamente na preparação das notas de assinatura e nas áreas da contabilidade e dos cabimentos.

Foi igualmente referido que os objetivos da área de rotinas e atendimento estavam a ser cumpridos na íntegra. O relatório final inclui também o cumprimento de objetivos e prazos entre as métricas utilizadas, bem como o tempo de resposta ao cliente.

Contabilidade, cabimentos e condicionantes orçamentais

As tarefas de contabilidade e preparação de cabimentos foram destacadas como áreas em que os prazos continuaram a ser cumpridos. Estas atividades encontram-se sujeitas a calendários administrativos e financeiros exigentes, pelo que a sua execução atempada constitui um indicador relevante da continuidade do serviço.

A equipa alertou, contudo, que o desempenho depende parcialmente do orçamento disponível. A execução de determinadas tarefas e medidas pode ficar

condicionada pela disponibilidade ou libertação de verbas, independentemente da organização do tempo de trabalho.

Consequentemente, alterações no número de processos, compromissos ou pagamentos não devem ser interpretadas automaticamente como alterações da produtividade. Uma redução do volume poderá resultar de condicionantes orçamentais, enquanto um aumento poderá refletir maior disponibilidade financeira ou uma concentração temporal da execução.

Rotinas administrativas e atendimento ao público

Os objetivos da área de rotinas e atendimento foram, segundo a equipa, cumpridos na íntegra. A continuidade destas funções é especialmente importante porque o atendimento e a resolução de problemas exigem disponibilidade e capacidade de resposta a solicitações nem sempre previsíveis.

Estas tarefas colocam desafios específicos à organização da semana de quatro dias. Ao contrário de processos que podem ser planeados e distribuídos antecipadamente, o atendimento ao público exige cobertura durante os períodos de funcionamento e flexibilidade para responder a situações imprevistas.

Na reunião, foi identificada a possibilidade de maior profissionalização do atendimento ao público. Foram também assinaladas limitações relacionadas com o espaço físico disponível. Estes fatores são anteriores ou externos à redução horária, mas podem influenciar a eficiência, a organização das equipas e a experiência dos utilizadores.

O relatório menciona a satisfação dos clientes, as reclamações e o cumprimento de prazos entre as métricas consideradas. Contudo, não apresenta indicadores objetivos relativos ao número de atendimentos, tempos de espera, reclamações ou satisfação. Não é, portanto, possível avaliar quantitativamente o impacto do projeto sobre a prestação direta do serviço ao cidadão.

Absentismo

A DRP reportou uma redução de 20% do absentismo relativamente ao regime de cinco dias. Este resultado, caso resulte de uma comparação direta com o período homólogo, o que é consistente com os dados agregados do SIGRHARA e representa um benefício importante para a continuidade dos serviços.

No entanto, não são indicadas as taxas de absentismo de 2025 e 2026, os dias de ausência, o número de trabalhadores ou os tipos de ausência incluídos. Também não é esclarecido se a redução foi calculada para todos os trabalhadores da DRP ou apenas para os participantes no projeto.

Sem estes elementos, não é possível verificar o cálculo, determinar a sua magnitude em termos absolutos ou excluir alterações associadas à composição da equipa e a ausências prolongadas.

Satisfação e bem-estar dos trabalhadores

O relatório classifica a satisfação dos trabalhadores como moderada durante a semana de cinco dias e elevada durante a semana de quatro dias. Refere igualmente melhorias no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta evolução é coerente com a forte adesão e a implementação consistente descritas na reunião. Sugere que a reorganização foi valorizada pelos trabalhadores e que a redução do tempo de trabalho poderá ter contribuído para uma experiência profissional mais positiva.

Horas extraordinárias

Segundo o relatório, as horas extraordinárias, anteriormente mais frequentes, tenderam a diminuir durante a semana de quatro dias. Este resultado é relevante para avaliar a sustentabilidade do modelo. A manutenção da produção com menos horas contratuais seria menos favorável se tivesse sido obtida através do prolongamento sistemático das jornadas. A indicação de uma redução do trabalho extraordinário aponta no sentido contrário.

Formação e implementação do FAIAMPA

A implementação do novo sistema de informação do fundo FAIAMPA introduziu necessidades adicionais de formação, aprendizagem e adaptação. Segundo a equipa, este processo exigiu tempo adicional por parte dos trabalhadores. O tempo dedicado à formação pode reduzir temporariamente a produção mensurável, embora constitua um investimento na capacidade futura e na melhoria dos processos. Por esse motivo, não deve ser tratado apenas como tempo improdutivo.

A coincidência entre a implementação da semana de quatro dias e a adaptação ao FAIAMPA dificulta a atribuição dos resultados a uma única mudança. Eventuais alterações nos volumes ou tempos de resposta podem refletir simultaneamente a redução horária, a aprendizagem do novo sistema e a reorganização dos procedimentos. Seria útil incluir futuramente o número de horas de formação, os trabalhadores envolvidos, os processos realizados através do FAIAMPA e os tempos de execução antes e depois da sua estabilização.

Mobilidade interna e recursos disponíveis

A equipa identificou a necessidade de agilizar os mecanismos de mobilidade interna na Administração Pública Regional. A capacidade para preencher vagas ou reafectar trabalhadores condiciona a cobertura das funções e a distribuição equilibrada da carga de trabalho.

Esta questão é particularmente relevante num modelo de redução horária, uma vez que equipas pequenas ou dependentes de competências especializadas dispõem de menor margem para acomodar ausências, dias de descanso e picos de procura.

Síntese e limitações da análise

Globalmente, a Direção Regional das Pescas comunicou uma avaliação favorável da implementação da semana de quatro dias, mas os indicadores de produtividade não apresentam a quantidade e a complexidade dos processos, os pendentes no início e no final dos períodos ou as horas efetivamente trabalhadas. Ao não serem reportados indicadores objetivos, não foram incluídos na análise global.

O desempenho foi condicionado por fatores externos e simultâneos, incluindo a disponibilidade orçamental, a implementação do FAIAMPA, as necessidades de formação, as limitações do espaço físico e os mecanismos de mobilidade interna. Não é possível separar os efeitos destes fatores do efeito específico da redução horária.

Uma eventual continuação deverá ser acompanhada por um quadro de monitorização que conserve os valores absolutos de 2025 e 2026, o número de processos recebidos, concluídos e pendentes, as horas efetivamente trabalhadas, os tempos de resposta, as horas extraordinárias e os indicadores de qualidade e satisfação dos utilizadores. Será igualmente importante distinguir os resultados das duas direções de serviços e separar, sempre que possível, os trabalhadores participantes dos restantes. Esta informação permitirá determinar se os resultados favoráveis são consistentes entre áreas e sustentáveis após a estabilização do FAIAMPA.

7.7. Direção Regional do Desporto (DRD)

A avaliação da produtividade da DRD incidiu sobre duas unidades orgânicas: a Divisão da Promoção Desportiva e do Desporto Federado e a Divisão da Atividade Física, Instalações e Formação. Os indicadores disponibilizados dizem respeito à data de realização das reuniões anuais com as entidades desportivas e à data de celebração dos respetivos contratos-programa, abrangendo cinco áreas de intervenção: atividade regional, nacional e arbitragem; provas de automobilismo; alto rendimento; formação formal de agentes desportivos não praticantes; e Programa Regional de Desporto para Todos, intitulado “Açores Ativos”.

Estes indicadores permitem avaliar a celeridade da tramitação dos processos, mas não representam a totalidade da atividade desenvolvida pela DRD. Além disso, a celebração dos contratos-programa depende de fatores que não estão inteiramente sob o controlo dos trabalhadores, como a entrega atempada da documentação pelas entidades beneficiárias, a disponibilidade orçamental e a conclusão de etapas externas ou prévias do processo. Por esse motivo, as datas devem ser interpretadas como

Tabela 7.13 - Visão global das métricas na DRD

Área de atividade	Indicador	Comparação entre 2025 e 2026
Atividade regional, nacional e arbitragem	Reuniões anuais com as entidades	23 de 37 reuniões foram antecipadas; antecipação mediana de 7 dias
Atividade regional, nacional e arbitragem	Celebração de contratos-programa	16 de 37 contratos foram antecipados e 21 celebrados mais tarde; diferença mediana de 6 dias de atraso
Provas de automobilismo	Celebração de contratos-programa	Os cinco contratos foram antecipados; antecipação mediana de 56 dias
Alto rendimento	Celebração de contratos-programa	Cinco contratos antecipados, um na mesma data relativa e sete celebrados mais tarde; diferença mediana de 3 dias de atraso
Formação formal de agentes desportivos não praticantes	Celebração de contratos-programa	Três contratos antecipados e três celebrados mais tarde; antecipação mediana de aproximadamente 6 dias
Programa “Açores Ativos”	Celebração de contratos-programa comparáveis	Quatro dos 37 contratos comparáveis foram antecipados e 33 celebrados mais tarde; diferença mediana de 7 dias de atraso
Programa “Açores Ativos”	Número total de contratos celebrados	37 em 2025 e 52 em 2026: aumento de 40.5%

Nota: *a antecipação ou o atraso foi calculado comparando a posição de cada data no respetivo ano civil. A mediana foi utilizada como medida de síntese por ser menos influenciada por processos com diferenças particularmente elevadas.*

indicadores do funcionamento global dos circuitos administrativos, não como medidas diretas da produtividade.

Atividade regional, nacional e arbitragem

Na área da atividade regional, nacional e arbitragem foram apresentados dados relativos a 37 entidades desportivas, com informação sobre as reuniões anuais e a celebração dos respetivos contratos-programa.

As reuniões anuais foram realizadas mais cedo em 23 das 37 comparações. Nas restantes 14 entidades, as reuniões ocorreram mais tarde. Em termos medianos, estas reuniões foram antecipadas em sete dias. Este resultado é consistente com a informação recolhida na reunião de acompanhamento do projeto-piloto, durante a qual foi referido que os contactos com as diferentes modalidades desportivas tinham sido iniciados mais cedo em 2026. Esta antecipação procurou melhorar a articulação com os interlocutores externos e criar condições para que a documentação e os procedimentos subsequentes pudessem respeitar os prazos estabelecidos.

A antecipação das reuniões não se traduziu, contudo, numa antecipação generalizada da celebração dos contratos-programa. Dos 37 contratos comparáveis, 16

foram celebrados mais cedo em 2026 e 21 em data posterior à observada no ano anterior. A diferença mediana foi relativamente reduzida, correspondendo a seis dias de atraso. Em média, porém, as datas dos contratos ficaram praticamente alinhadas entre os dois períodos, devido à existência de alguns processos com antecipações bastante expressivas.

A leitura conjunta destes indicadores sugere que a fase inicial do processo, nomeadamente a realização das reuniões anuais, foi, em geral, antecipada, enquanto a conclusão formal dos contratos apresentou resultados mais heterogéneos. Esta diferença reforça a necessidade de distinguir as etapas que dependem mais diretamente da organização interna da DRD daquelas que estão condicionadas pela entrega de documentação, pela situação das entidades beneficiárias ou por decisões de natureza financeira e orçamental.

Provas de automobilismo

Na área das provas de automobilismo, os cinco contratos-programa foram celebrados mais cedo em 2026 do que no período de referência. A antecipação variou entre 42 e 128 dias, apresentando um valor mediano de 56 dias.

Além da antecipação observada em todos os processos, os cinco contratos encontravam-se celebrados até 30 de junho de 2026, enquanto, na data homóloga de 2025, apenas três dos cinco estavam concluídos. Os restantes tinham sido celebrados durante o mês de julho. Estes resultados constituem a evidência mais consistente de melhoria da celeridade processual entre os indicadores apresentados pela DRD. Embora não permitam determinar isoladamente a causa da antecipação, demonstram que a redução do horário semanal não impediu uma conclusão substancialmente mais precoce dos contratos associados às provas de automobilismo.

Alto rendimento

No âmbito do alto rendimento foram analisados 13 contratos-programa. Cinco foram celebrados mais cedo em 2026, um ocorreu na mesma posição do calendário anual e sete foram concluídos mais tarde. A diferença mediana correspondeu a apenas três dias de atraso, indicando que, no conjunto, as datas se mantiveram relativamente próximas das observadas em 2025.

Até 30 de junho encontravam-se celebrados 12 contratos em 2025 e 11 em 2026. Os dois processos concluídos depois dessa data em 2026 foram celebrados no final de julho. A evolução desta área é, portanto, mista: registaram-se antecipações expressivas em alguns contratos, mas também atrasos noutros.

Segundo a própria entidade, estes resultados podem ter sido influenciados por fatores externos ao regime de redução horária, nomeadamente atrasos na entrega de documentação e constrangimentos orçamentais.

Formação formal de agentes desportivos não praticantes

Na formação formal de agentes desportivos não praticantes foram apresentados seis contratos-programa. Três foram celebrados mais cedo em 2026 e três mais tarde. Considerando o conjunto dos processos, verificou-se uma antecipação mediana de aproximadamente seis dias.

Em ambos os anos, os seis contratos foram celebrados durante o mês de julho ou no início de agosto. Embora, em termos estritos, estas datas ultrapassem o período de implementação do projeto-piloto, dizem respeito à conclusão de processos preparados e tramitados durante ou na sequência imediata do primeiro semestre. Por esse motivo, constituem informação relevante para avaliar o ciclo administrativo iniciado nesse período.

Globalmente, os resultados mostram uma ligeira antecipação do calendário desta área, apesar de não se observar uma evolução uniforme em todos os contratos.

Programa Regional de Desporto para Todos: "Açores Ativos"

O Programa "Açores Ativos" apresenta uma situação distinta, uma vez que o universo de contratos aumentou consideravelmente. Em 2025 foram registados 37 contratos-programa, enquanto em 2026 foram celebrados 52, o que corresponde a um acréscimo de 15 contratos. Todos os 52 contratos de 2026 foram celebrados até 30 de junho.

Entre os 37 processos com datas nos dois anos, quatro contratos foram antecipados e 33 foram celebrados mais tarde em 2026. A diferença mediana foi de sete dias de atraso. A maioria dos contratos de 2025 foi celebrada na última semana de maio, enquanto em 2026 se verificou uma maior concentração nos primeiros dias de junho.

Esta deslocação moderada das datas deve ser interpretada em conjunto com o aumento do volume de processos. Apesar de os contratos comparáveis terem sido, em geral, formalizados alguns dias mais tarde, a divisão concluiu 52 contratos até ao final do semestre, mais 15 do que no ano anterior. Assim, os dados revelam uma combinação entre um aumento substancial do volume de trabalho concluído e um pequeno prolongamento do calendário dos processos comparáveis.

A expansão do número de contratos pode refletir não apenas a capacidade produtiva da divisão, mas também alterações no número de entidades abrangidas ou elegíveis. Não obstante, a conclusão da totalidade dos 52 processos até 30 de junho demonstra que o aumento do volume não impediu o cumprimento do horizonte temporal relevante.

Contexto organizacional e aplicação diferenciada do projeto-piloto

Na reunião de acompanhamento realizada em março de 2026, a DRD transmitiu uma avaliação globalmente positiva da implementação do projeto-piloto. Foi referido que os serviços se encontravam em dia e, em algumas áreas, mais adiantados do que o

previsto. Ao nível dos trabalhadores abrangidos, as equipas conseguiram manter a execução das tarefas e o cumprimento dos objetivos, embora a área da contabilidade enfrentasse uma pressão acrescida devido à insuficiência de recursos humanos.

Importa, contudo, distinguir a experiência dos trabalhadores da situação do corpo dirigente dos serviços centrais. A DRD manifestou a intenção de estender o regime aos dirigentes, mas concluiu que tal não seria viável perante o volume de trabalho existente e a necessidade de assegurar o funcionamento do serviço. Segundo a entidade, o corpo dirigente era constituído por quatro elementos, menos dois do que os previstos na estrutura orgânica anterior, concentrando um conjunto alargado de competências e responsabilidades. Os dirigentes não participaram, por isso, na redução horária nem preencheram os respetivos questionários, sendo referido que trabalhavam, em média, cerca de 60 horas semanais.

Este elemento constitui uma limitação importante na interpretação dos resultados. A manutenção do desempenho da DRD durante o projeto-piloto coexistiu com uma carga de trabalho muito elevada ao nível da direção. Embora esta situação seja atribuída principalmente à reestruturação orgânica anterior e à redução do número de dirigentes, os dados mostram que a sustentabilidade de uma futura extensão do modelo dependerá de maior dispersão de responsabilidades, reforço de recursos, delegação de tarefas e revisão da estrutura organizacional.

Síntese

Globalmente, as métricas da Direção Regional do Desporto não evidenciam uma deterioração da capacidade de resposta durante a implementação da semana de quatro dias. Em geral todos os contratos foram celebrados, a maioria foi antecipando relativamente a 2025, e uma minoria ocorreu mais tarde. Considerando conjuntamente o volume de processos e o respetivo calendário, os resultados são compatíveis com a manutenção da capacidade operacional e, em determinadas áreas, com uma melhoria clara da celeridade processual. A interpretação deve permanecer prudente, uma vez que as datas de celebração dos contratos são influenciadas por fatores externos e não permitem medir diretamente o esforço, a complexidade ou a qualidade do trabalho realizado.

7.8. Direção Regional do Desenvolvimento Rural (DRDR)

A avaliação da produtividade da DRDR baseou-se em nove indicadores relativos à execução dos programas europeus, gestão de candidaturas, realização de controlos, formação, coordenação interna e execução orçamental. Os resultados do primeiro semestre de 2026 foram comparados com os do período homólogo de 2025.

A DRDR é um serviço executivo da Secretaria Regional da Agricultura e Alimentação, dotado de autonomia administrativa, cuja missão consiste em contribuir para a definição e execução da política regional de desenvolvimento rural sustentável,

Tabela 7.14: Visão global das métricas na DRDR

Área de atividade	Indicador	1º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Variação
Execução de programas europeus	Taxa de crescimento da execução financeira do PEPAC — Eixo E (FEADER)	1.87%	5.10%	+3.23 p.p.
Execução de programas europeus	Taxa de crescimento dos compromissos do PEPAC — Eixo E (FEADER)	5.47%	24.75%	+19.28 p.p.
Gestão de candidaturas	Candidaturas recolhidas no Pedido Único Açores	7 952	7 985	+0.4%
Controlo e conformidade	Taxa de execução dos controlos aos pedidos de pagamento NSIGC	83%	100%	+17 p.p.
Desenvolvimento dos recursos humanos	Média de horas de formação por trabalhador	15h52	14h36	−1h16
Coordenação interna	Reuniões internas de chefias	6	18	+200.0%
Articulação operacional	Reuniões de coordenação com os Serviços de Desenvolvimento Agrário	2	2	0.0%
Execução orçamental	Taxa de execução financeira do Plano de Investimentos	39%	75%	+36 p.p.
Execução orçamental	Taxa de execução financeira do Orçamento de Funcionamento	46%	49%	+3 p.p.

Nota: *nos indicadores expressos em percentagem, a variação é apresentada em pontos percentuais. Nas horas de formação, 15h52 correspondem a 952 minutos e 14h36 a 876 minutos.*

bem como conceber, gerir, acompanhar e avaliar programas europeus, nacionais e regionais. De acordo com o Plano de Atividades de 2025, encontrava-se organizada em duas direções de serviços, sete divisões, um núcleo e uma delegação na ilha de São Miguel, dispondo de 84 trabalhadores.

Os indicadores enquadram-se nos três objetivos estratégicos definidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR): assegurar uma coordenação técnica eficaz dos programas europeus; promover qualidade, eficiência, transparência, rigor e celeridade na atribuição dos apoios; e desenvolver um ambiente organizacional atrativo e motivador.

As métricas apresentadas avaliam dimensões agregadas do funcionamento da DRDR, não correspondendo a avaliações individuais. Algumas traduzem resultados financeiros ou administrativos influenciados pelo calendário dos programas, disponibilidade de fundos, procura dos beneficiários e cumprimento de etapas externas. A sua interpretação deve, por isso, considerar estes fatores.

Enquadramento e seleção dos indicadores

A identificação das métricas foi precedida por um levantamento junto das diferentes unidades orgânicas da DRDR. Este contemplou indicadores relativos aos tempos de análise dos pedidos de apoio e pagamento, execução financeira, acompanhamento de candidaturas, controlos, auditorias, resposta à correspondência, emissão de pareceres, formação e funcionamento dos sistemas informáticos.

O conjunto final concentrou-se nos nove indicadores para os quais foi possível obter resultados comparáveis relativos ao primeiro semestre de 2025 e de 2026. A seleção abrange áreas relevantes da atividade, embora não permita avaliar todas as responsabilidades da entidade. Não foram, por exemplo, apresentados resultados comparáveis para os tempos de análise, resposta à correspondência, auditorias, pareceres, disponibilidade dos sistemas ou resolução de incidentes informáticos.

Execução financeira e compromissos do PEPAC — Eixo E

Os indicadores relativos ao PEPAC — Eixo E, financiado pelo FEADER, registaram uma evolução expressiva. A taxa de crescimento da execução financeira passou de 1,9% para 5,1%, uma melhoria de 3,2 pontos percentuais. A taxa de crescimento dos compromissos aumentou de 5% para 25%.

A execução financeira traduz a concretização da despesa, enquanto os compromissos refletem a assunção de obrigações relativamente a operações ou apoios aprovados. Embora correspondam a etapas diferentes do ciclo financeiro, ambos os indicadores mostram uma aceleração da implementação do programa.

Estes resultados dependem da existência de candidaturas aprovadas, da elegibilidade da despesa, da disponibilidade financeira e do cumprimento das etapas administrativas, pelo que não podem ser atribuídos exclusivamente à produtividade dos trabalhadores. Ainda assim, pressupõem capacidade de análise, processamento, controlo e acompanhamento, sendo compatíveis com uma maior intensidade operacional durante o projeto-piloto.

Recolha de candidaturas ao Pedido Único Açores

O número de candidaturas recolhidas no Pedido Único Açores passou de 7952 para 7985. Foram, assim, recolhidas mais 33 candidaturas, correspondendo a um crescimento marginal. Apesar da pequena variação, importa considerar a escala da operação. A manutenção de um volume próximo das oito mil candidaturas exige disponibilidade dos sistemas, apoio aos beneficiários, articulação com os serviços operativos e validação dos elementos submetidos.

O número de candidaturas depende sobretudo da quantidade de beneficiários elegíveis e da respetiva decisão de submissão. Por esse motivo, o resultado mais

relevante é a manutenção da capacidade para gerir um volume elevado e ligeiramente superior de candidaturas durante o período de redução horária.

Execução dos controlos aos pedidos de pagamento NSIGC

A taxa de execução dos controlos aos pedidos de pagamento NSIGC aumentou de 83% para 100%. No primeiro semestre de 2026, a totalidade dos controlos previstos foi, portanto, executada. Este resultado encontra-se alinhado com o objetivo da DRDR de assegurar transparência, rigor e qualidade na atribuição dos apoios. A taxa de execução constitui uma medida relevante, uma vez que relaciona o trabalho concluído com o universo programado.

Os dados não incluem o número absoluto ou a complexidade dos processos controlados, não sendo possível comparar o esforço necessário em cada período. Ainda assim, a conclusão integral dos controlos programados demonstra que a redução do horário não comprometeu esta função crítica.

Formação e desenvolvimento dos trabalhadores

A média de formação por trabalhador diminuiu de 15 horas e 52 minutos para 14 horas e 36 minutos, uma redução de uma hora e 16 minutos. O valor de 2025 situava-se acima da referência de 15 horas prevista no QUAR, enquanto o de 2026 ficou 24 minutos abaixo desse limiar. Esta foi a única diminuição clara entre os indicadores mais diretamente relacionados com a atividade interna.

A diferença é, contudo, relativamente reduzida, e a média permaneceu próxima das 15 horas. Além disso, a formação depende do calendário e da oferta das ações, das necessidades identificadas e da respetiva duração. O resultado deve, por isso, ser acompanhado, mas não demonstra, isoladamente, uma deterioração da política de desenvolvimento dos recursos humanos.

Coordenação interna e articulação operacional

O número de reuniões internas de chefias aumentou de seis para 18, correspondendo a mais 12 reuniões e a um crescimento de 200%. A documentação disponibilizada indica que a DRDR procurou realizar reuniões mais direcionadas e segmentadas por área, facilitando a participação dos responsáveis diretamente envolvidos.

O aumento pode refletir uma intensificação da monitorização e uma gestão mais próxima das atividades durante o projeto-piloto. Contudo, o número de reuniões não constitui, por si só, uma medida de produtividade, uma vez que o valor operacional das mesmas foi ponderado e a tomada de decisão sobre o aumento do número de reuniões teve uma motivação estratégica para o desempenho da entidade.

Por sua vez, as reuniões de coordenação com os Serviços de Desenvolvimento Agrário mantiveram-se em duas nos dois períodos. A articulação operacional programada continuou, assim, a ser assegurada, sem redução durante a implementação da semana de quatro dias.

Execução financeira do Plano de Investimentos

A taxa de execução financeira do Plano de Investimentos aumentou de 39% para 75%, uma melhoria de 36 pontos percentuais. Em termos relativos, a taxa registada no primeiro semestre de 2026 foi aproximadamente 92% superior à observada no período homólogo.

Este foi um dos resultados mais expressivos do conjunto analisado. A execução do Plano de Investimentos envolve diversas ações de apoio ao setor agrícola e agroalimentar, passando por diferentes fases de preparação, compromisso, autorização, controlo e pagamento.

Embora o indicador seja influenciado pelas dotações anuais, maturidade dos projetos, calendário das medidas e apresentação dos pedidos de pagamento, a concretização de uma taxa de 75% no primeiro semestre revela uma aceleração significativa da execução e pressupõe capacidade administrativa para processar e acompanhar um elevado volume de operações.

A conjugação deste resultado com o crescimento da execução e dos compromissos do PEPAC e com a execução integral dos controlos demonstra que as funções financeiras, administrativas e de conformidade foram asseguradas durante a redução horária.

Execução do Orçamento de Funcionamento

A taxa de execução financeira do Orçamento de Funcionamento aumentou de 46% para 49%, correspondendo a uma melhoria de três pontos percentuais. O valor observado no final do primeiro semestre aproxima-se de uma distribuição linear da despesa ao longo do ano.

A execução deste orçamento está associada a despesas relativamente regulares, incluindo pessoal e aquisição de bens e serviços. O aumento demonstra que o funcionamento corrente da entidade continuou a ser assegurado, embora, sem informação sobre a composição do orçamento e o calendário dos pagamentos, não seja possível interpretar a diferença como uma melhoria direta de eficiência.

Organização do trabalho e suporte tecnológico

A implementação do projeto-piloto implicou adaptações nos horários e nas dinâmicas de trabalho, procurando conciliar períodos de concentração, atendimento e interação entre colegas. Foi identificada a necessidade de desenvolver práticas

coletivas de respeito pelos períodos de trabalho focado, sem comprometer a comunicação necessária ao funcionamento dos serviços.

A DRDR referiu igualmente um aumento da utilização de ferramentas de inteligência artificial em diferentes tarefas. Embora não tenha sido disponibilizado um indicador quantitativo sobre os seus efeitos, estas ferramentas poderão ter apoiado a pesquisa, o tratamento de informação e a preparação de documentos administrativos e técnicos.

Não foram apresentados dados finais relativos ao tempo de resposta aos incidentes informáticos ou à disponibilidade dos sistemas. Contudo, a recolha de 7 985 candidaturas e a execução das restantes atividades pressupõem a manutenção funcional dos sistemas essenciais, não tendo sido reportados constrangimentos tecnológicos associados à redução horária.

Qualidade e satisfação dos utilizadores

A documentação da DRDR identifica a qualidade do serviço e a satisfação dos beneficiários e dos trabalhadores como dimensões relevantes da avaliação organizacional. Foram desenvolvidos instrumentos para recolher estas perceções, mas as taxas de resposta dos utilizadores externos foram reduzidas, limitando a robustez dos resultados.

Consequentemente, os dados disponíveis permitem avaliar sobretudo o volume, a execução e o cumprimento das atividades, não demonstrando diretamente a evolução da qualidade percebida pelos beneficiários. Numa eventual continuação do modelo, poderá ser útil simplificar os instrumentos ou integrar a recolha da satisfação nos contactos habituais com os utilizadores.

Síntese

Globalmente, as métricas da Direção Regional do Desenvolvimento Rural revelam uma evolução positiva durante o primeiro semestre de 2026. Dos nove indicadores analisados, seis apresentaram melhoria, dois mantiveram-se estáveis ou muito próximos dos valores anteriores e apenas um registou uma redução, correspondente à média de horas de formação. Embora parte da evolução dependa de fatores externos e não existam métricas finais para todas as áreas de atividade, considerados em conjunto, os indicadores não evidenciam uma diminuição da capacidade operacional associada à semana de quatro dias. Pelo contrário, a redução horária coexistiu com uma execução financeira substancialmente superior, o cumprimento integral dos controlos programados e a manutenção do elevado volume de candidaturas.

O elevado envolvimento da entidade na identificação, acompanhamento e disponibilização das métricas revela também uma cultura organizacional orientada para os resultados e para a avaliação informada do projeto-piloto.

7.9. Divisão Administrativa e Financeira da Secretaria Regional da Cultura (DAF)

A avaliação da produtividade da DAF baseou-se em indicadores relativos ao expediente geral, processamento de vencimentos, gestão financeira e contabilidade. Os resultados do primeiro semestre de 2026 foram comparados com os do período homólogo de 2025.

A DAF é uma estrutura organizacional relativamente recente, criada cerca de um ano e meio antes da implementação do projeto-piloto. As métricas foram identificadas e sistematizadas internamente pela equipa, procurando assegurar a sua comparabilidade com os dados já disponíveis. Este trabalho permitiu reunir informação sobre diferentes áreas da atividade administrativa e financeira, complementada por um inquérito aos trabalhadores.

As métricas refletem volumes de trabalho e cumprimento de obrigações, mas são influenciadas pelas solicitações dos diferentes serviços, pelas necessidades orçamentais, pelo calendário dos procedimentos e por alterações na organização interna. Por esse motivo, a sua evolução não deve ser interpretada exclusivamente como resultado da redução horária.

Expediente geral

A atividade de expediente apresentou uma evolução positiva nos três indicadores analisados. Os registos de entrada mantiveram-se praticamente estáveis, aumentando de 4 349 para 4 367, o que corresponde a mais 18 registos e a uma variação de 0.4%.

Os registos de saída aumentaram de forma muito expressiva, passando de 1 165 para 3 188. Foram, assim, efetuados mais 2 023 registos, o que representa um crescimento de 174%. Os registos internos também aumentaram, de 852 para 1 070, correspondendo a mais 218 registos e a uma variação de 26%.

Estes resultados mostram que a Divisão manteve a capacidade de receção e tratamento do expediente e aumentou substancialmente a formalização de comunicações de saída e de movimentos internos. O crescimento dos registos de saída é particularmente relevante, embora possa refletir também alterações nos procedimentos de registo, na utilização do sistema ou no volume de solicitações recebidas das diferentes áreas. No entanto, o aumento dos volumes não foi acompanhado pela identificação de atrasos relevantes no expediente.

Processamento de vencimentos

Na área de vencimentos, as folhas processadas aumentaram de nove para 12, uma variação de 33%. As declarações de IRS passaram de 120 para 150, correspondendo a mais 30 declarações e a um crescimento de 25%. O número de

Tabela 7.15 - Evolução das métricas de produtividade na DAF

Área de atividade	Indicador	1.º semestre de 2025	1.º semestre de 2026	Variação
Expediente geral	Registos de entrada	4 349	4 367	+0.4%
Expediente geral	Registos de saída	1 165	3 188	+173.6%
Expediente geral	Registos internos	852	1 070	+25.6%
Vencimentos	Ausências registadas	426	857*	+101.2%
Vencimentos	Folhas processadas	9	12	+33.3%
Vencimentos	Declarações de IRS	120	150	+25.0%
Vencimentos	Distribuições despachadas	211	372	+76.3%
Gestão financeira	Pedidos de Libertação de Créditos	44	51	+15.9%
Gestão financeira	Pedidos de Autorização de Pagamento	405	348**	−14.1%
Gestão financeira	Transferências	304	227	−25.3%
Gestão financeira	Entrega da Conta de Gerência	Dentro do prazo	Dentro do prazo	Cumprimento mantido
Contabilidade	Processos de despesa — Plano 8 e Plano 9	693	759	+9.5%
Contabilidade	Processos de despesa do Orçamento Corrente	311	355	+14.1%

** O aumento das ausências registadas resulta sobretudo da contabilização dos dias de não trabalho dos trabalhadores que aderiram à semana de quatro dias, não representando um aumento equivalente de faltas ou absentismo.*

*** A redução dos Pedidos de Autorização de Pagamento e das transferências foi atribuída sobretudo a uma melhor distribuição das verbas pelas rubricas durante a elaboração do Orçamento Corrente e do Plano de Investimentos.*

distribuições despachadas registou uma evolução ainda mais acentuada, aumentando de 211 para 372, ou seja, mais 161 distribuições e uma variação de 76%.

A informação inicial da Divisão identificava ainda como tarefas relevantes a conferência e submissão de ficheiros nos portais da Caixa Geral de Aposentações, Segurança Social, Autoridade Tributária e ADSE, bem como o lançamento e a conferência de folhas no GERFIP. Embora estas atividades não surjam individualizadas na apresentação final, integram o trabalho necessário ao processamento regular dos vencimentos e ao cumprimento das obrigações legais.

O número de ausências registadas aumentou de 426 para 857. Contudo, este indicador exige uma interpretação específica: o valor de 2026 inclui o registo dos dias de não trabalho dos trabalhadores abrangidos pela semana de quatro dias. Não deve,

portanto, ser interpretado como evidência de um aumento do absentismo. Pelo contrário, trata-se sobretudo de um efeito administrativo da forma como o regime foi registado no sistema.

Considerando os restantes indicadores, a área de vencimentos apresentou aumentos consistentes da atividade processada durante o projeto-piloto. Os dados demonstram que as obrigações regulares continuaram a ser asseguradas e que, em várias tarefas, o volume concluído foi superior ao do período homólogo.

Gestão financeira

Na gestão financeira, o número de Pedidos de Libertação de Créditos aumentou de 44 para 51. Em sentido contrário, os Pedidos de Autorização de Pagamento diminuíram de 405 para 348, uma redução de 14%, enquanto as transferências passaram de 304 para 227, diminuindo 25%. Estas reduções não foram associadas a uma perda de capacidade operacional. De acordo com a informação fornecida pela Divisão, resultaram sobretudo de uma melhor distribuição das verbas pelas diferentes rubricas durante a preparação do Orçamento Corrente e do Plano de Investimentos.

Esta explicação é relevante porque, em atividades financeiras, um menor número de operações não representa necessariamente menor produtividade. Uma estruturação orçamental mais ajustada pode reduzir a necessidade de pedidos, movimentações e transferências posteriores, traduzindo simplificação processual e menor fragmentação administrativa.

A Conta de Gerência foi entregue dentro do prazo tanto em 2025 como em 2026, mantendo-se o cumprimento desta obrigação fundamental. Assim, apesar da redução de dois indicadores de volume, não se observam evidências de atrasos ou incumprimento. Os resultados são compatíveis com a manutenção da capacidade de gestão financeira e com uma possível melhoria na organização prévia das verbas.

Contabilidade

Os dois indicadores da área contabilística apresentaram evolução positiva. Os processos de despesa relativos ao Plano 8 e ao Plano 9 aumentaram de 693 para 759. Os processos de despesa do Orçamento Corrente passaram de 311 para 355. No total destas duas categorias, foram tratados 1 114 processos, comparativamente com 1 004 no período homólogo, ou seja, mais 110 processos, correspondendo a um crescimento de 10%.

A documentação preliminar identificava igualmente os cabimentos, compromissos e processamentos efetuados no GERFIP como componentes centrais da atividade. Os tempos operacionais de referência situavam-se em quatro dias para os cabimentos, dois dias para os compromissos e um dia para o processamento de faturas e subsídios.

Embora os resultados finais tenham agregado parte destas tarefas em categorias mais abrangentes de processos de despesa, os dados demonstram um aumento da atividade contabilística tanto nos planos de investimento como no orçamento corrente. Esta evolução indica que a redução horária foi acompanhada pela capacidade de tratar um volume superior de processos.

Perceção dos trabalhadores

O inquérito interno obteve 13 respostas entre os 19 trabalhadores da Divisão, correspondendo a uma taxa de participação de aproximadamente 68%. A recolha anónima procurou favorecer respostas autênticas e reduzir eventuais condicionamentos institucionais.

Os resultados apontam para uma avaliação globalmente positiva:

- 54% manifestaram um nível elevado de satisfação com a semana de quatro dias;
- 64% relataram uma melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- 69% consideraram que a produtividade se manteve ou aumentou;
- 62% indicaram preferir o modelo de quatro dias ao regime tradicional de cinco dias.

Entre os benefícios identificados destacaram-se a melhoria da organização interna, maior polivalência, reforço da comunicação e colaboração entre áreas e maior disponibilidade para atividades pessoais e familiares. Foram também mencionados efeitos positivos na motivação e no desenvolvimento de competências.

A avaliação não foi, contudo, uniformemente positiva. Alguns trabalhadores referiram maior intensidade nos dias de trabalho, cansaço, pressão para otimizar processos e dificuldades de conciliação decorrentes do prolongamento do horário diário, sobretudo no caso de pessoas com responsabilidades familiares, como já tínhamos verificado no inquérito aos trabalhadores.

Síntese

Globalmente, os resultados da Divisão Administrativa e Financeira da Direção Regional da Cultura revelam a manutenção da capacidade operacional e melhorias em várias áreas durante o primeiro semestre de 2026. A semana de quatro dias coexistiu com aumentos relevantes do expediente processado, das tarefas de vencimentos e dos processos contabilísticos, mantendo-se o cumprimento das principais obrigações financeiras.

Os resultados devem ser interpretados considerando algumas limitações. Os indicadores medem sobretudo volumes de operações e cumprimento de obrigações, não incluindo uma avaliação sistemática da qualidade técnica, dos erros, dos tempos efetivos de resposta ou da complexidade de cada processo. Ainda assim, os resultados demonstram que a reorganização do tempo de trabalho foi compatível com a

continuidade dos serviços e com melhorias quantitativas em várias dimensões centrais da atividade. O excelente trabalho de compilação desenvolvido pela equipa constitui, por si só, um contributo importante para a monitorização rigorosa e para a tomada de decisão informada sobre o futuro do modelo.

7.10. Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico (FRACDE)

A avaliação da produtividade do FRACDE incidiu sobre o processamento de faturas, gestão contratual, encerramento de contas, reconciliações bancárias, reporte orçamental e atividades relacionadas com os preços dos combustíveis. Os resultados do primeiro semestre de 2026 foram comparados com os do período homólogo de 2025.

A entidade demonstrou uma elevada motivação na implementação do projeto-piloto e no acompanhamento dos respetivos resultados. Apesar de dispor de um número de trabalhadores inferior ao habitualmente afeto ao serviço, a equipa adotou uma organização em espelho, alternando os dias de não trabalho entre segunda e sexta-feira, de modo a assegurar a continuidade do funcionamento durante toda a semana.
As métricas refletem volumes processados, cumprimento de prazos e melhorias nos procedimentos internos. Contudo, a sua evolução pode também ser influenciada pelo volume de solicitações, calendário financeiro, quantidade de documentos recebidos e utilização de novas ferramentas tecnológicas.

Para além destes indicadores comparativos, foram reportados o cumprimento dos prazos associados aos combustíveis e uma taxa de eficácia de 100% na submissão dos dados orçamentais. O carregamento da informação no SIGO e o envio dos mapas de Fundos Disponíveis à Direção Regional do Orçamento e Tesouro foram concluídos antes do dia 10 de cada mês.

Tabela 7.16 - Evolução das métricas de produtividade no FRACDE

Área de atividade	Indicador	1.º semestre de 2025	1.º semestre de 2026	Variação
Gestão financeira	Faturas correntes processadas no GERFIP	907	1 310	+44.4%
Gestão de pendentes	Fecho das faturas do exercício anterior	Posterior a março	Início de março, restando apenas 7 faturas	Conclusão antecipada
Controlo interno	Reconciliações bancárias	Irregulares	Mensais e sistemáticas	Periodicidade assegurada
Prestação de contas	Fecho da Conta de Gerência	Não concluído dentro do prazo legal	Concluído, validado e sem erros em 22 de abril	Cumprimento alcançado
Gestão contratual	Entradas processadas no SGC	146	146	0.0%

Processamento de faturas no GERFIP

O número de faturas correntes processadas no GERFIP aumentou de 907 no primeiro semestre de 2025 para 1 310 no período homólogo de 2026, um crescimento de 44%. Este é o principal aumento quantitativo identificado. Em março de 2026 foram processadas 338 faturas correntes, o valor mensal mais elevado, depois de a equipa ter reduzido para sete o número de faturas pendentes do exercício anterior. Esta regularização permitiu concentrar progressivamente a atividade nos documentos relativos ao exercício de 2026. Nos meses de maio e junho verificou-se alguma redução do volume mensal, associada pela entidade ao período de férias de parte da equipa. Ainda assim, em junho de 2026 foram processadas 184 faturas, um valor próximo das 200 registadas no mesmo mês de 2025.

O número de faturas depende do volume recebido e não constitui, isoladamente, uma medida integral da eficiência. Contudo, o crescimento de 44%, conjugado com a regularização antecipada dos documentos pendentes, revela uma capacidade de processamento substancialmente superior durante o projeto-piloto.

Regularização de pendentes e fecho do exercício anterior

Em 2025, o processamento das faturas relativas ao exercício anterior prolongou-se para além do mês de março, devido ao volume acumulado. Em 2026, este trabalho encontrava-se praticamente concluído no início de março, restando apenas sete faturas pendentes. A diferença sugere uma melhoria na gestão do fluxo de trabalho e uma redução da acumulação de tarefas. Este resultado é particularmente relevante porque a existência de pendentes condiciona a capacidade para acompanhar o exercício corrente e pode aumentar a pressão sobre os trabalhadores nos períodos de prestação de contas. Embora não tenha sido apresentado o número total de faturas transitadas em cada ano, o encerramento mais célere permitiu libertar capacidade para o processamento da atividade corrente e contribuiu para o aumento global registado no semestre.

Reconciliações bancárias e controlo interno

As reconciliações bancárias constituíram uma das melhorias qualitativas mais importantes. No período anterior, eram realizadas de forma irregular, não sendo possível assegurar uma periodicidade mensal devido à sobrecarga de trabalho. Durante o primeiro semestre de 2026 passaram a ser efetuadas mensalmente e de forma sistemática.

A reconciliação regular permite identificar atempadamente diferenças entre os registos contabilísticos e bancários, reforçando a fiabilidade da informação e reduzindo o risco de acumulação de incorreções. Embora não exista uma contagem comparativa

do número de reconciliações ou dos erros identificados, o cumprimento da periodicidade representa uma melhoria objetiva do sistema de controlo interno.

Este resultado demonstra que a equipa conseguiu também instituir uma prática regular que anteriormente não era assegurada, reforçando a qualidade e a consistência dos procedimentos financeiros.

Fecho da Conta de Gerência

O fecho da Conta de Gerência registou igualmente uma evolução muito positiva. Segundo a informação disponibilizada, nos anos anteriores não tinha sido possível concluir este processo dentro do prazo legal. Em 2026, a Conta de Gerência foi concluída, validada e remetida sem erros em 22 de abril.

A prestação de contas envolve a reunião, conferência e validação de um conjunto alargado de documentos financeiros e contabilísticos. O seu encerramento atempado constitui, por isso, um indicador relevante da capacidade de organização, controlo e cumprimento das obrigações legais.

A expressão "sem erros" corresponde ao resultado da validação reportado pela entidade. Não foram disponibilizados dados comparativos sobre o número ou a natureza das correções realizadas em anos anteriores. Ainda assim, a conclusão dentro do prazo e a validação bem-sucedida representam uma melhoria clara relativamente à situação de referência.

Processamento de entradas no SGC

O número de entradas processadas no SGC manteve-se exatamente igual nos dois períodos, com 146 registos em cada semestre. A estabilidade deste indicador demonstra que a capacidade de resposta na área de gestão contratual foi preservada durante a redução horária. A evolução mensal não foi totalmente uniforme. Em abril, por exemplo, o número de entradas aumentou de 23 em 2025 para 27 em 2026. Contudo, as variações mensais compensaram-se no conjunto do semestre. Tal como sucede com outros indicadores de volume, o número de entradas depende da documentação e das solicitações recebidas.

Reporte orçamental e cumprimento dos prazos

A equipa assegurou uma taxa de eficácia de 100% na submissão dos dados orçamentais. A introdução da execução orçamental no SIGO e o envio à Direção Regional do Orçamento e Tesouro dos mapas de execução e de Fundos Disponíveis foram concluídos antes do dia 10 de cada mês.

A documentação inicialmente preparada pela entidade identificava precisamente o número de dias decorridos desde o início do mês como indicador de produtividade.

Embora os resultados finais não apresentem uma comparação numérica dos tempos médios de 2025 e 2026, confirmam o cumprimento sistemático do prazo em 2026. A realização antecipada destes reportes proporcionou uma margem de segurança relativamente às datas regulamentares e indica que a redução horária não comprometeu as obrigações periódicas de informação financeira.

Área dos combustíveis

A gestão dos combustíveis constitui uma área particularmente sensível da atividade do FRACDE, devido à necessidade de apurar custos, preparar alterações de preços e comunicar atempadamente com os interlocutores relevantes. A conclusão e apresentação dos custos deve ocorrer até ao dia 21 de cada mês, seguindo-se a respetiva validação política e comunicação às empresas distribuidoras. A informação disponibilizada indica que estes prazos foram cumpridos durante o projeto-piloto.

Foram inicialmente identificados como métricas o número de dias necessário para introduzir os dados na base de dados após a sua divulgação e o tempo despendido na elaboração dos despachos de alteração dos preços. Contudo, não foram apresentados valores comparativos para estes tempos. Assim, é possível confirmar o cumprimento das obrigações, mas não quantificar uma eventual redução da duração dos processos.

Utilização de inteligência artificial

A utilização extensiva de ferramentas de inteligência artificial foi um elemento distintivo da reorganização do trabalho no FRACDE. Estas ferramentas foram aplicadas na elaboração de minutas de despachos, revisão de documentos, verificação de elementos obrigatórios e apoio à gestão dos prazos de reporte.

Na área dos combustíveis, a inteligência artificial apoiou a preparação dos despachos relativos às alterações de preços, uma tarefa sujeita a prazos exigentes. Foi igualmente utilizada na revisão dos documentos associados à Conta de Gerência e no apoio à organização da informação submetida no SIGO e enviada à Direção Regional do Orçamento e Tesouro.

Não foram recolhidos tempos de execução antes e depois da adoção destas ferramentas, nem medidas sistemáticas da qualidade ou das correções necessárias. Por isso, não é possível estimar quantitativamente o contributo específico da inteligência artificial. Ainda assim, a evidência qualitativa sugere que apoiou a simplificação de tarefas, a conferência documental e o cumprimento dos prazos.

A utilização destas ferramentas deve continuar acompanhada por validação humana, sobretudo em documentos financeiros, contabilísticos e juridicamente relevantes. Neste contexto, a inteligência artificial parece ter funcionado como um recurso complementar à reorganização do trabalho, e não como substituto do controlo profissional.

Síntese

Globalmente, os resultados do Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico revelam uma evolução muito positiva no primeiro semestre de 2026. Embora apenas dois indicadores apresentam valores quantitativos diretamente comparáveis: as faturas processadas e as entradas no SGC. As restantes melhorias são demonstradas através do cumprimento de prazos ou da alteração da regularidade dos procedimentos.

Considerados em conjunto, os indicadores não evidenciam qualquer deterioração do desempenho associada à redução horária. Pelo contrário, a semana de quatro dias coexistiu com um aumento substancial do processamento de faturas, a regularização mais rápida dos pendentes, o reforço dos controlos financeiros e o cumprimento de obrigações que anteriormente registavam atrasos. A experiência demonstra que, mesmo num contexto de recursos humanos inferiores ao habitual, o modelo de quatro dias foi compatível com a continuidade do serviço e com melhorias relevantes no volume, pontualidade e regularidade dos processos, se for acompanhada por uma utilização intensiva de inteligência artificial e por um elevado envolvimento da equipa.

A forte motivação da entidade, a organização em espelho, a adoção responsável de ferramentas tecnológicas e o cuidado colocado na monitorização das métricas constituem elementos particularmente positivos desta experiência. O FRACDE apresenta, assim, um exemplo de implementação em que a redução horária foi integrada num esforço mais amplo de modernização, reorganização e reforço do controlo interno.

7.11. Gabinete de Apoio Central da Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social (GACSRSSS)

O GACSRSSS apresentou indicadores relativos a cinco áreas funcionais: Núcleo de Estudos e Planeamento, Unidade de Sistemas de Informação, Secção de Contabilidade, Secção de Pessoal e Expediente e Núcleo de Organização e Comunicação. A comparação entre os primeiros semestres de 2025 e de 2026 revela resultados diferenciados entre as várias áreas. Observou-se a manutenção ou melhoria da generalidade dos indicadores tecnológicos e contabilísticos, um aumento expressivo da atividade em várias funções de organização e comunicação e alguma deterioração dos indicadores relativos ao processamento de recursos humanos.

No Núcleo de Estudos e Planeamento, foram analisados os requerimentos parlamentares e as informações ou pareceres com prazo de execução definido. O número de requerimentos parlamentares diminuiu de 11 para cinco, enquanto o tempo médio de resposta aumentou ligeiramente, de 0,72 para 0,86 dias. Apesar deste aumento de 0,14 dias, o tempo máximo de resposta foi reduzido de três para um dia. O número de informações e pareceres passou de 29 para 18, registando-se um aumento

moderado do tempo médio de resposta, de 2,1 para 2,3 dias, e do tempo máximo, de 15 para 16 dias. As variações no volume destes processos deverão ser interpretadas com prudência, uma vez que refletem também o número de solicitações recebidas, e não apenas a capacidade produtiva do serviço.

Na Unidade de Sistemas de Informação, os níveis de serviço foram mantidos ou melhorados em todos os indicadores considerados. A proporção de pedidos de suporte técnico resolvidos no prazo máximo de duas horas permaneceu em 96%, acima da meta de 95%. A percentagem de estações abrangidas pelas atualizações de segurança aumentou de 96% para 98%, enquanto os pedidos de atualização do Portal Institucional publicados no prazo de duas horas passaram de 98% para 99%. O desvio registado no inventário tecnológico diminuiu de menos de 4% para menos de 3%, o que representa uma melhoria da precisão e atualização do inventário. A disponibilidade dos sistemas manteve-se em 99%. Estes resultados apontam para a preservação da capacidade operacional e para melhorias em várias dimensões da qualidade e fiabilidade dos serviços tecnológicos.

A Secção de Contabilidade apresentou estabilidade em todos os indicadores. O prazo médio de pagamento manteve-se em cinco dias, 95% dos pagamentos continuaram a ser efetuados dentro do prazo e o número de pagamentos processados permaneceu em 95. A taxa de processamento salarial sem erros manteve-se em 99%, enquanto 95% dos procedimentos de aquisição foram concluídos dentro do prazo, superando a meta de 90%. O tempo médio de resposta a pedidos internos e externos permaneceu igualmente em cinco dias. Não se observam, assim, indícios de redução da capacidade de resposta desta área durante o período de implementação.

Na Secção de Pessoal e Expediente, verificou-se uma deterioração dos quatro indicadores apresentados. O número mensal de processos de recursos humanos concluídos diminuiu de 95 para 90 e o tempo médio necessário para a sua conclusão aumentou de três para quatro dias. A taxa de cumprimento dos prazos passou de 95% para 90%, uma redução de cinco pontos percentuais, enquanto o número de processos pendentes no final do mês aumentou de cinco para dez. Estes resultados sugerem uma acumulação de trabalho nesta área e assinalam a necessidade de acompanhar a distribuição das tarefas, os fluxos de processamento e a adequação dos mecanismos de substituição utilizados.

O Núcleo de Organização e Comunicação apresentou uma evolução heterogénea, mas com aumentos muito expressivos em várias atividades. O número de eventos oficiais apoiados diminuiu de 40 para 30 e os memorandos elaborados passaram de 21 para 19. Em contrapartida, a quantidade de documentação abrangida por autos de eliminação e tratamento documental aumentou de 620 para 2 000 quilogramas. O número de visitas estatutárias preparadas passou de três para cinco e os documentos trabalhados no âmbito dos instrumentos de gestão aumentaram de cinco para 19.

Tabela 7.17 - Evolução das métricas de produtividade no IAR

Área funcional	Indicador	1.º semestre de 2025	1.º semestre de 2026	Evolução e interpretação
Núcleo de Estudos e Planeamento	Requerimentos parlamentares	11	5	Diminuição do volume de solicitações
	Tempo médio de resposta aos requerimentos	0.72 dias	0.86 dias	Ligeiro aumento de 0.14 dias
	Tempo máximo de resposta aos requerimentos	3 dias	1 dia	**Melhoria**
	Informações e pareceres	29	18	Diminuição do volume de solicitações
	Tempo médio de resposta às informações e pareceres	2.1 dias	2.3 dias	Ligeiro aumento de 0,2 dias
	Tempo máximo de resposta às informações e pareceres	15 dias	16 dias	Ligeiro aumento
Unidade de Sistemas de Informação	Pedidos de suporte técnico resolvidos até duas horas	96%	96%	**Manutenção**, acima da meta de 95%
	Estações atualizadas após atualizações importantes de segurança	96%	98%	**Melhoria de 2 p.p.**
	Pedidos de atualização do Portal Institucional publicados até duas horas	98%	99%	**Melhoria de 1 p.p.**
	Desvio do inventário tecnológico	Inferior a 4%	Inferior a 3%	**Melhoria**, devido à redução do desvio
	Disponibilidade dos sistemas	99%	99%	**Manutenção**
Secção de Contabilidade	Prazo médio de pagamento	5 dias	5 dias	**Manutenção**
	Pagamentos efetuados dentro do prazo	95%	95%	**Manutenção**
	Pagamentos processados	95	95	**Manutenção**
	Processamento salarial sem erros	99%	99%	**Manutenção**
	Procedimentos de aquisição concluídos dentro do prazo	95%	95%	**Manutenção**, acima da meta de 90%
	Tempo médio de resposta a pedidos internos e externos	5 dias	5 dias	**Manutenção**

Continua na página seguinte.

Área funcional	Indicador	1.º semestre de 2025	1.º semestre de 2026	Evolução e interpretação
Secção de Pessoal e Expediente	Processos de recursos humanos concluídos por mês	95	90	Diminuição de cinco processos
	Tempo médio de conclusão dos processos	3 dias	4 dias	Aumento de um dia
	Cumprimento dos prazos	95%	90%	Diminuição de 5 p.p.
	Processos pendentes no final do mês	5	10	Aumento dos processos pendentes
Núcleo de Organização e Comunicação	Eventos oficiais apoiados	40	30	Diminuição de 25%
	Divulgações de legislação	163	105	Diminuição
	Divulgações de outros assuntos de interesse	25	112	**Aumento expressivo**
	Total das duas categorias de divulgação	188	217	**Aumento de 15%**
	Documentação abrangida por autos de eliminação e tratamento documental	620 kg	2.000 kg	**Aumento expressivo**
	Memorandos elaborados	21	19	Ligeira diminuição
	Visitas estatutárias preparadas	3	5	**Aumento**
	Pedidos tratados no âmbito dos assuntos europeus	0	43	**Nova atividade/aumento expressivo**
	Documentos trabalhados no âmbito dos instrumentos de gestão	5	19	**Aumento expressivo**
	Pedidos extraordinários de informação	0	5	**Nova atividade**
	Fluxogramas elaborados	0	5	**Nova atividade**

Nota: as variações no número de requerimentos, informações, pareceres e outras solicitações recebidas podem refletir alterações na procura dirigida ao serviço, não devendo ser interpretadas isoladamente como aumentos ou diminuições da produtividade. Nos indicadores relativos a tempos, desvios, pendências e erros, uma redução corresponde, em regra, a uma evolução positiva.

Destaca-se também o desenvolvimento de várias atividades que não tinham sido registadas no período homólogo: foram tratados 43 pedidos no âmbito dos assuntos europeus, cinco pedidos extraordinários de informação e elaborados cinco fluxogramas. Embora as divulgações de legislação após triagem no *Jornal Oficial da Região Autónoma dos Açores* e no *Diário da República* tenham diminuído de 163 para 105, as divulgações de outros assuntos de interesse para os serviços aumentaram de 25 para 112. Consideradas conjuntamente, estas duas categorias de divulgação aumentaram de 188 para 217, apesar de o primeiro semestre de 2026 abranger ligeiramente menos dias de atividade contabilizados do que o período homólogo.

Em termos globais, os indicadores do GACSRSSS apontam para a **manutenção da capacidade operacional na maioria das áreas**, acompanhada por melhorias nos serviços tecnológicos e por um aumento substancial da atividade em várias funções de organização, comunicação, arquivo, assuntos europeus e instrumentos de gestão. A Secção de Contabilidade preservou integralmente os seus níveis de desempenho. A principal exceção encontra-se na área de Pessoal e Expediente, onde a diminuição dos processos concluídos, o aumento do tempo de tratamento e a acumulação de processos pendentes evidenciam constrangimentos específicos que deverão ser considerados numa eventual continuidade do regime.

7.12. Inspeção Administrativa Regional (IAR)

A avaliação da produtividade da IAR incidiu sobre a atividade do Corpo de Inspeção e Auditoria (CIA), considerando o número de ações previstas, extraordinárias e iniciadas, a respetiva taxa de execução e os recursos humanos disponíveis. Os resultados do primeiro semestre de 2026 foram comparados com os do período homólogo de 2025.

As ações desenvolvidas pelo CIA incluem atividades de inspeção e auditoria que exigem trabalho preparatório, análise documental, deslocações, trabalho de campo e elaboração dos respetivos autos e relatórios. Segundo a informação recolhida, estas ações são relativamente prolongadas quando comparadas com as realizadas por outras inspeções regionais, apresentando uma duração média estimada de cerca de dez dias úteis de trabalho de campo.

A comparação entre os dois períodos deve considerar uma alteração particularmente relevante na capacidade instalada do serviço. O número de trabalhadores afetos ao CIA diminuiu de nove, em 2025, para seis, em 2026, correspondendo a uma redução de 33%. Além disso, três dos seis trabalhadores existentes em 2026 participaram no projeto-piloto da semana de quatro dias, enquanto os restantes mantiveram o regime habitual. Por isso, as métricas relevantes são por trabalhador.

Os resultados caracterizam, portanto, o desempenho global de uma equipa com regimes de trabalho distintos. Permitem avaliar se a participação parcial no projeto foi

Tabela 7.18 - Evolução das métricas de produtividade no IAR

Indicador	1.º semestre de 2025	1.º semestre de 2026	Variação
Trabalhadores afetos ao CIA	9	6	−33.3%
Ações inscritas no Plano de Atividades	13	10	−23.1%
Ações extraordinárias	3	2	−33.3%
Total de ações previstas e extraordinárias	16	12	−25.0%
Ações iniciadas até 30 de junho	11	9	−18.2%
Taxa de ações iniciadas até 30 de junho	68.8%	75.0%	+6.2 p.p.
Ações iniciadas até 30 de junho por trabalhador	1.22	1.50	+22.7%
Ações previstas e extraordinárias por trabalhador	1.78	2.00	+12.5%

compatível com a continuidade da atividade inspetiva, mas não possibilitam isolar a produtividade individual dos trabalhadores abrangidos pela redução horária.

Em 2025, das 16 ações consideradas (13 inscritas no Plano de Atividades e três extraordinárias) 11 tinham sido iniciadas até 30 de junho, quatro foram iniciadas no segundo semestre e uma transitou para 2026.

Em 2026, o universo considerado compreendia 12 ações: dez inscritas no Plano de Atividades e duas extraordinárias. Até 30 de junho, nove ações tinham sido iniciadas, encontrando-se as três restantes programadas para o segundo semestre.

A taxa apresentada corresponde à proporção do conjunto anual de ações previstas e extraordinárias que já tinha sido iniciada até ao final do primeiro semestre. Não representa uma taxa de conclusão, uma vez que as ações iniciadas podem prolongar-se para além desse período.

Planeamento anual da atividade inspetiva

O número total de ações previstas e extraordinárias diminuiu de 16, em 2025, para 12, em 2026, o que corresponde a uma redução de 25%. Esta variação deve ser analisada em conjunto com a redução do número de trabalhadores afetos ao CIA, que foi mais acentuada, atingindo 33%. Em termos relativos, o volume anual de ações por trabalhador aumentou de aproximadamente 1.8 para 2. Esta comparação não considera diferenças na *duração, complexidade ou composição das equipas* responsáveis por cada ação. Ainda assim, mostra que o planeamento de 2026 não foi reduzido na mesma proporção que os recursos humanos disponíveis.

O Plano de Atividades constitui a principal referência para a programação do trabalho inspetivo, mas não esgota as solicitações dirigidas ao serviço. Situações imprevistas, designadamente denúncias graves, podem exigir uma resposta imediata e a interrupção ou reorganização das tarefas inicialmente planeadas.

Ações iniciadas no primeiro semestre

Até 30 de junho de 2026, tinham sido iniciadas nove das 12 ações previstas e extraordinárias, correspondendo a 75% do universo anual considerado. No período homólogo de 2025, tinham sido iniciadas 11 das 16 ações, quase 70%. Embora o número absoluto de ações iniciadas tenha diminuído de 11 para nove, esta redução, de 18%, foi inferior à redução do pessoal afeto ao CIA.

As três ações ainda não iniciadas em 30 de junho de 2026 encontravam-se programadas para o segundo semestre. A informação apresentada indica, assim, que a totalidade do universo anual estava distribuída entre ações já iniciadas e ações com início previsto até ao final do ano.

Atividade por trabalhador

A relação entre as ações iniciadas e os recursos humanos disponíveis proporciona uma medida complementar da intensidade operacional. No primeiro semestre de 2025, foram iniciadas aproximadamente 1.2 ações por trabalhador, considerando 11 ações e nove trabalhadores. Em 2026, este valor aumentou para 1.5 ações por trabalhador, com nove ações iniciadas por uma equipa de seis pessoas. A variação corresponde a um crescimento de aproximadamente 23%.

As ações são desenvolvidas em equipa e um mesmo inspetor pode participar em diferentes equipas e em várias ações. Assim, a divisão do número de ações pelo número de trabalhadores não mede a produção individual nem contempla o número de pessoas envolvidas em cada processo. Além disso, as ações podem variar consideravelmente em duração, complexidade, documentação analisada, deslocações necessárias e situações identificadas no trabalho de campo. Ainda assim, o indicador demonstra que o volume de atividade iniciada não diminuiu proporcionalmente à redução dos recursos humanos.

O aumento das ações iniciadas por trabalhador é compatível com uma maior intensidade operacional. Porém, sem informação sobre as horas efetivamente dedicadas, o grau de conclusão e a complexidade dos processos, não permite determinar se resultou de maior eficiência, maior intensidade de trabalho ou de uma combinação destes fatores.

Ações extraordinárias e capacidade de resposta

Em 2025 foram registadas três ações extraordinárias, enquanto em 2026 foram identificadas duas. A existência destas ações demonstra que o CIA continuou a responder a solicitações não previstas inicialmente no Plano de Atividades. Estas ações dependem da ocorrência de denúncias, incidentes ou outras circunstâncias que

justifiquem uma intervenção não programada, estando, por isso, parcialmente fora do controlo da entidade.

Quando surgem situações urgentes ou denúncias graves, a equipa pode ter de interromper as tarefas planeadas e redirecionar recursos. Segundo o Inspetor Regional, o CIA tem conseguido responder a estas situações sem comprometer significativamente o desempenho global.

A inclusão das ações extraordinárias na avaliação é relevante porque demonstra que a execução do Plano ocorreu em simultâneo com a necessidade de preservar alguma capacidade para responder a acontecimentos imprevistos.

Duração e natureza das ações inspetivas

As ações inspetivas desenvolvidas pela IAR são relativamente longas e envolvem diferentes fases. O trabalho de campo apresenta uma duração média aproximada de dez dias úteis, à qual acrescem a preparação da intervenção, análise da documentação, tratamento da informação recolhida e elaboração dos autos e relatórios.

Esta característica limita a utilização do número de ações como medida única de produtividade. Uma ação iniciada não corresponde necessariamente a uma unidade homogénea de trabalho, nem informa sobre o respetivo grau de conclusão.

A reunião de acompanhamento identificou como referência o objetivo de três ações inspetivas anuais por equipa ou inspetor. Contudo, dado que as ações são realizadas coletivamente e os trabalhadores podem participar em diferentes equipas, a avaliação deste objetivo exige informação individualizada sobre a composição e participação em cada ação, não disponibilizada nos resultados finais.

Foi também referido que o objetivo relativo ao prazo de 30 dias úteis para a elaboração dos autos tinha sido superado.

Síntese

A redução do número de trabalhadores constitui um dos principais elementos para a interpretação dos resultados. Entre os dois períodos, o pessoal afeto ao CIA passou de nove para seis trabalhadores. Destes seis, apenas três participaram no projeto-piloto, correspondendo a metade da equipa. Os restantes trabalhadores mantiveram o regime habitual. Por essa razão, não é possível calcular uma taxa de produtividade exclusiva dos trabalhadores abrangidos pela semana de quatro dias. Esta configuração permitiu testar a redução horária num serviço em que as tarefas são frequentemente realizadas em equipa e dependem da articulação entre trabalhadores.

A informação disponibilizada não identifica separadamente as ações ou etapas realizadas por participantes e não participantes, mas globalmente, os resultados demonstram a manutenção de uma elevada capacidade de execução num contexto de redução significativa dos recursos humanos. Os resultados revelam uma forte

capacidade de adaptação, organização e compromisso da equipa. A manutenção de um elevado volume de atividade com menos recursos humanos, incluindo a resposta a situações extraordinárias, constitui um resultado positivo. Ao mesmo tempo, reforça a importância de acompanhar a carga de trabalho e de desenvolver métricas mais detalhadas sobre a conclusão, duração, complexidade e qualidade das ações, de modo a avaliar a sustentabilidade do desempenho observado.

7.13. Inspeção Regional do Ambiente (IRA)

A avaliação da produtividade da IRA incidiu sobre a tramitação de denúncias, autos, processos de contraordenação, inspeções, pedidos de informação, registos de expediente, cumprimento de prazos administrativos e satisfação dos trabalhadores. Os resultados do primeiro semestre de 2026 foram comparados com os períodos homólogos de 2025 e 2024.

A atividade da IRA apresenta especificidades que devem ser consideradas na interpretação dos indicadores. O volume de trabalho depende parcialmente de fatores externos, incluindo o número de denúncias recebidas, a ocorrência de fenómenos ambientais, o enquadramento legal e regulamentar e a necessidade de realizar deslocações e ações inspetivas no terreno.

A entidade adotou um formato misto de redução horária. Aderiram ao projeto-piloto 63% dos trabalhadores em exercício de funções, distribuídos em proporções iguais entre as modalidades de quatro dias e de quatro dias e meio. A organização do trabalho procurou assegurar a continuidade do serviço e acomodar as necessidades das atividades inspetivas, reuniões, formação e deslocações.

Os dados foram obtidos, sempre que possível, através das plataformas SGC e GestIRA. Para cada período, foram contabilizados apenas os processos iniciados e concluídos dentro desse intervalo. Consequentemente, os valores bimestrais podem não somar os totais semestrais, uma vez que um processo iniciado num bimestre e concluído noutro não é incluído em nenhum dos dois períodos bimestrais, podendo, contudo, ser considerado no semestre.

Os dados revelam um aumento substancial dos fluxos recebidos e processados em várias áreas. Em comparação com 2025, as denúncias aumentaram 131%, os autos 13%, os processos de contraordenação 38% e os pedidos de informação 13%. Os registos de entradas e saídas no SGC também cresceram relativamente à média de 2024 e 2025.

A evolução dos tempos de resposta foi diferenciada. Melhoraram os tempos associados à decisão dos autos, preparação de notificações, instrução de processos de contraordenação e resposta a pedidos de informação. Em contrapartida, aumentaram os tempos de análise e, sobretudo, de processamento administrativo das denúncias, assim como o tempo de elaboração dos relatórios de inspeção face a 2025.

Tabela 7.19: Evolução das métricas de produtividade na IRA

Área	Indicador	2024	2025	2026	Variação 2025–2026
Denúncias	Total registado	49	45	104	+131.1%
Denúncias	Tempo médio de análise	2.2 dias	1.1 dias	2.1 dias	+1.0 dia
Denúncias	Tempo médio de decisão	0.5 dias	0.7 dias	0.6 dias	−0.1 dias
Denúncias	Processamento administrativo	1.2 dias	1.2 dias	4.2 dias	+3.0 dias
Autos	Total registado	89	121	137	+13.2%
Autos	Tempo médio de decisão	1.4 dias	1.2 dias	0.8 dias	−0.4 dias
Autos	Preparação da notificação/advertência	3.0 dias	2.8 dias	2.5 dias	−0.3 dias
Contraordenações	Processos registados	50	79	109	+38.0%
Contraordenações	Instruções concluídas	4	1	13	+12 processos
Contraordenações	Tempo médio de instrução	64 dias	86 dias	44 dias	−42 dias
Inspeções	Inspeções realizadas	103	125	102	−18.4%
Relatórios inspetivos	Relatórios considerados no semestre	51	78	79	+1.3%
Relatórios inspetivos	Tempo médio de elaboração	22 dias	15 dias	21 dias	+6 dias
Pedidos de informação	Pedidos registados	8	24	27	+12.5%
Pedidos de informação	Tempo médio de resposta	2.7 dias	6.2 dias	2.9 dias	−3.3 dias
Expediente – SGC	Entradas registadas	Média 2024-25: 247		277	+12.1% face à média
Expediente – SGC	Saídas registadas	Média 2024–25: 69		120	+73.9% face à média
SIGRHARA	Cumprimento dos prazos	—	—	100%	—
Deslocações	Boletins registados	—	—	23	—

Denúncias

No primeiro semestre de 2026 foram registadas 104 denúncias, comparativamente com 45 em 2025 e 49 em 2024. O volume mais do que duplicou relativamente aos dois períodos de comparação: aumentou 131% face a 2025 e 112% face a 2024. O crescimento ocorreu em todos os bimestres. Entre janeiro e fevereiro foram registadas 21 denúncias, face a oito em 2025; entre março e abril, 39, comparativamente com 17; e entre maio e junho, 44, face a 20. O serviço enfrentou, assim, uma procura substancialmente superior ao longo de todo o projeto-piloto.

O tempo médio de decisão permaneceu estável, situando-se em 0,6 dias em 2026, comparativamente com 0,7 dias em 2025 e 0,5 dias em 2024. Este resultado é particularmente relevante perante o aumento do volume recebido.

O tempo médio de análise foi apresentado como sendo de 2.1 dias em 2026, superior aos 1.1 dias de 2025, mas ligeiramente inferior aos 2.2 dias de 2024. Contudo, os valores bimestrais apresentados para 2026 (0.8, 1.6 e 1.3 dias) não permitem reproduzir diretamente o valor semestral de 2.1 dias. Esta diferença poderá decorrer da metodologia adotada ou de uma inconsistência na apresentação, devendo o valor agregado ser interpretado com prudência.

O tempo médio de processamento administrativo aumentou de 1.2 dias, em 2024 e 2025, para 4.2 dias em 2026. O agravamento concentrou-se no final do semestre: o indicador passou de 0.8 dias no primeiro bimestre para 2.3 dias no segundo e 6.8 dias entre maio e junho.

De acordo com a entidade, este aumento resultou essencialmente de constrangimentos no serviço de expediente associados a ausências prolongadas de trabalhadores por motivos não relacionados com o projeto-piloto. Assim, a deterioração deste indicador não deve ser atribuída automaticamente à redução horária.

Autos

O número de autos registados aumentou de 89 em 2024 para 121 em 2025 e 137 em 2026. Relativamente a 2025, foram registados mais 16 autos, correspondendo a um crescimento de 13%. Face a 2024, o aumento foi de 54%. Apesar do maior volume, o tempo médio de decisão diminuiu de 1.2 dias em 2025 para 0.8 dias em 2026. O tempo médio de preparação das notificações ou advertências também melhorou, passando de 2.8 para 2.5 dias. Estes resultados indicam que o crescimento do número de autos não comprometeu os tempos globais de tramitação. Pelo contrário, os dois indicadores temporais melhoraram relativamente a 2025, embora apresentem alguma variabilidade entre bimestres.

Processos de contraordenação

No primeiro semestre de 2026 foram registados 109 processos de contraordenação, comparativamente com 79 em 2025 e 50 em 2024. O crescimento foi de 38% relativamente a 2025 e de 118% face a 2024. O número de instruções concluídas aumentou de apenas um processo em 2025 para 13 em 2026. Simultaneamente, o tempo médio de instrução diminuiu de 86 para 44 dias, uma redução de quase metade. Estes resultados são favoráveis, mas devem ser interpretados considerando a reduzida dimensão do número de processos com instrução concluída nos anos de comparação. Uma alteração de poucos casos pode produzir variações percentuais muito acentuadas, particularmente no valor de 2025.

O tempo médio de registo dos processos foi apresentado como sendo de 6,4 dias em 2026, comparativamente com 5.4 dias em 2025 e 2.7 dias em 2024. Tal como no indicador de análise das denúncias, os valores bimestrais de 2026 (4.2, 5.3 e 5.7 dias) não reproduzem diretamente o valor semestral indicado. Ainda assim, a informação disponibilizada aponta para um aumento do tempo de registo num contexto de crescimento substancial dos processos instaurados.

Globalmente, os resultados demonstram um aumento da atividade na área contraordenacional, acompanhado por uma melhoria relevante no número e no tempo de conclusão das instruções, embora com algum prolongamento na etapa inicial de registo.

Inspeções e elaboração dos relatórios

Foram realizadas 102 inspeções no primeiro semestre de 2026, o que representa uma redução de 18.4% relativamente a 2025, mas encontra-se praticamente ao mesmo nível de 2024, com apenas menos uma inspeção. O número de inspeções depende das ocorrências, denúncias, prioridades, disponibilidade das equipas, deslocações e complexidade das intervenções. Por essa razão, a diferença face a 2025 não deve ser interpretada isoladamente como uma perda de produtividade, sobretudo quando o resultado de 2026 é praticamente idêntico ao de 2024.

Foram considerados 79 relatórios no período semestral de 2026, comparativamente com 78 em 2025 e 51 em 2024. O número manteve-se, assim, estável face a 2025 e aumentou 55% relativamente a 2024. O tempo médio de elaboração dos relatórios foi de 21 dias em 2026, comparativamente com 15 dias em 2025 e 22 dias em 2024. Embora se tenha verificado um acréscimo de seis dias face ao período imediatamente anterior, o resultado permaneceu próximo do observado em 2024.

Pedidos de informação

O número de pedidos de informação aumentou de oito em 2024 para 24 em 2025 e 27 em 2026. O tempo médio de resposta diminuiu de 6.2 dias em 2025 para 2.9 dias em 2026, correspondendo a uma redução de 53%. O resultado de 2026 ficou também próximo dos 2.7 dias registados em 2024.

A melhoria foi particularmente evidente no último bimestre. Entre maio e junho, o tempo médio de resposta diminuiu de 6 dias em 2025 para 2 dias em 2026, apesar de terem sido recebidos dez pedidos, apenas um abaixo do volume do período homólogo.

O aumento dos pedidos, conjugado com a redução expressiva do tempo médio de resposta, constitui um dos resultados mais positivos da avaliação.

Expediente e plataformas de gestão

No primeiro semestre de 2026 foram registadas no SGC 277 entradas e 120 saídas. Comparativamente com a média dos dois anos anteriores, de 247 entradas e 69 saídas, estes resultados representam aumentos de 12% e 74%, respetivamente.

Para além dos registos efetuados no SGC, a IRA processou na plataforma GestIRA 1 100 entradas e 1 003 saídas. Estes valores demonstram que uma parte substancial da atividade administrativa não se encontra refletida nos números do SGC. O tempo médio de registo entre instâncias foi superior em 2026 ao observado nos períodos homólogos de 2024 e 2025, sobretudo nos meses de maio e junho. A entidade relacionou esta evolução com alterações nos recursos humanos afetos à atividade por motivos externos ao projeto.

Assim, o expediente apresenta duas tendências simultâneas: um crescimento muito significativo do volume registado, especialmente nas saídas, e um prolongamento do tempo de circulação entre instâncias. Esta combinação sugere que os constrangimentos se concentraram na capacidade administrativa e na fluidez da tramitação, e não numa redução global do trabalho processado.

A IRA assegurou ainda o cumprimento de 100% dos prazos definidos para os registos no SIGRHARA e processou 23 boletins de deslocação durante o período analisado.

Organização do trabalho e melhoria dos processos

A implementação do projeto-piloto desencadeou um processo interno de reflexão sobre a organização do trabalho. A equipa realizou um exercício de *brainstorming* para antecipar constrangimentos, identificar oportunidades de melhoria, definir prioridades e tornar os procedimentos mais eficientes.

Foi elaborado um guia interno de implementação, com a descrição dos objetivos e das regras de funcionamento, e foram preparadas e divulgadas as escalas dos dias e meios-dias de não trabalho. Os trabalhadores foram envolvidos desde a fase inicial, através de reuniões de apresentação e discussão do projeto.

Alguns procedimentos e fluxos de tramitação foram revistos, tendo sido criadas instruções de trabalho destinadas a promover maior simplificação e consistência. A entidade destacou igualmente melhorias nas infraestruturas e nos processos internos, que contribuíram para uma maior fluidez do trabalho.

As deslocações constituíram um dos principais desafios. A atividade inspetiva envolve trabalho de campo e pode exigir a realização de tarefas em dias específicos, tornando necessária alguma flexibilidade na alteração dos dias de não trabalho e na compensação das horas associadas às deslocações.

A experiência demonstra, assim, que um modelo rígido seria pouco adequado às especificidades da IRA. A viabilidade da redução horária depende da possibilidade de

ajustar pontualmente as escalas às ações inspetivas, reuniões, formação e outras necessidades operacionais.

Perceção dos trabalhadores

O inquérito interno indica que 35% dos respondentes não aderiram ao projeto, 30% participaram na modalidade de quatro dias e 35% na modalidade de quatro dias e meio.

Considerando todos os respondentes, 76% repetiriam a decisão inicialmente tomada caso o modelo estivesse disponível de forma permanente. Foi também identificada uma potencial nova adesão à modalidade de quatro dias e meio. Entre os participantes, registou-se alguma disponibilidade para mudar de modalidade, com uma ligeira preferência pelo regime de quatro dias e meio. Entre os trabalhadores que aderiram:

- 90% reportaram uma melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, incluindo 55% que o consideraram muito melhor;
- 100% indicaram dispor de mais tempo para atividades pessoais e familiares;
- 82% consideraram que a sua qualidade de vida melhorou, enquanto 18% entenderam que se manteve;
- 36% percecionaram um aumento da produtividade e os restantes consideraram que esta se manteve;
- 73% afirmaram cumprir os prazos com a mesma qualidade na maioria das vezes e 27% indicaram consegui-lo sempre;
- 73% avaliaram positivamente a adequação do formato misto às suas funções;
- 91% não identificaram um impacto negativo do novo horário no funcionamento do serviço;
- 100% declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o projeto;
- a experiência recebeu uma avaliação média de 9,1 numa escala de zero a dez;
- 100% defenderam a adoção permanente do modelo.

Não foi identificado um aumento geral do cansaço, tendo a maioria dos participantes indicado sentir muito menos cansaço. Relativamente à pressão de trabalho, 36% afirmaram não sentir um aumento, enquanto 64% consideraram que essa pressão dependia dos dias.

A articulação entre colegas constituiu um desafio para uma parte dos participantes: 55% não identificaram dificuldades, mas os restantes referiram algumas dificuldades. A existência de diferentes dias de interrupção limitou, em alguns casos, a disponibilidade para trocar opiniões ou assegurar a presença permanente de elementos em áreas com equipas reduzidas.

Entre os trabalhadores que não aderiram, metade não identificou dificuldades na organização do trabalho e a outra metade referiu algumas dificuldades. Importa

salientar que nenhum indicou um aumento da sua carga de trabalho decorrente da adesão dos colegas: a carga manteve-se ou, em alguns casos, diminuiu.

Benefícios e dificuldades identificados

Os comentários dos trabalhadores destacam como principal vantagem a disponibilidade de mais tempo para a vida pessoal e familiar. Esta possibilidade foi associada a menos preocupações pessoais e a uma maior capacidade de concentração durante o tempo de trabalho.

A implementação criou também uma oportunidade para rever procedimentos, introduzir ações de simplificação e identificar melhorias organizacionais. Segundo um dos participantes, os objetivos previstos foram cumpridos e não se registaram, em geral, constrangimentos no funcionamento normal do serviço, embora tenham sido necessários alguns ajustes nos dias de não trabalho.

As avaliações não foram, contudo, uniformemente positivas. Foram referidas dificuldades relacionadas com o prolongamento do período diário de trabalho, que poderá contribuir para cansaço ou exaustão. Alguns trabalhadores observaram também um abrandamento na fluidez das tarefas, agravado quando ocorriam ausências imprevistas.

A reduzida dimensão de algumas equipas e categorias profissionais tornou mais difícil assegurar presença permanente e apoio entre colegas. Foi igualmente sugerido o reforço do quadro administrativo, uma vez que as limitações de pessoal já existiam antes do projeto e condicionaram algumas áreas de funcionamento.

Estes comentários reforçam a necessidade de acompanhar não apenas o volume processado, mas também a intensidade diária, o cansaço, a continuidade das tarefas e a capacidade de cobertura das equipas.

Síntese

Globalmente, os resultados da Inspeção Regional do Ambiente revelam a manutenção da capacidade operacional num contexto de forte crescimento da procura em várias áreas. Apesar deste aumento, o tempo médio de decisão das denúncias permaneceu estável. Melhoraram os tempos de decisão dos autos, preparação de notificações, instrução dos processos de contraordenação e resposta aos pedidos de informação. O projeto coexistiu com um aumento substancial da atividade processada, manutenção ou melhoria de vários tempos de resposta e cumprimento integral dos prazos no SIGRHARA. A experiência demonstra que o formato misto foi compatível com a continuidade do serviço e com uma resposta elevada perante o crescimento da procura.

Os principais constrangimentos concentraram-se no processamento administrativo das denúncias e no expediente. A informação disponibilizada associa

estas dificuldades sobretudo a ausências prolongadas e alterações dos recursos humanos por motivos externos ao projeto-piloto.

A avaliação dos trabalhadores foi globalmente muito positiva. A maioria reportou melhorias no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e na qualidade de vida, sem prejuízo percecionado da produtividade. Todos os participantes se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos e defenderam a adoção permanente do modelo. Os trabalhadores que não aderiram não identificaram um aumento da carga de trabalho decorrente da participação dos colegas.

Considerados em conjunto, os indicadores não evidenciam uma deterioração global do desempenho associada à redução horária. Pelo contrário, o projeto coexistiu com um aumento substancial da atividade processada, manutenção ou melhoria de vários tempos de resposta e cumprimento integral dos prazos no SIGRHARA.

Os resultados devem ser interpretados considerando várias limitações. A procura dirigida à IRA é influenciada por acontecimentos externos. Os processos apresentam níveis diferentes de complexidade e podem seguir fluxos distintos. As alterações e ausências prolongadas de trabalhadores, por motivos não relacionados com o projeto-piloto, afetaram sobretudo o expediente e a tramitação administrativa.

A sustentabilidade do modelo dependerá da preservação da flexibilidade necessária para acomodar ações inspetivas e deslocações, do reforço da capacidade administrativa e de uma gestão cuidadosa dos dias de não trabalho em equipas reduzidas. Será igualmente importante acompanhar a intensidade diária, o cansaço e a fluidez dos processos, de modo a assegurar que os ganhos de conciliação e satisfação não são obtidos à custa de uma sobrecarga nos dias trabalhados.

7.14. Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos (IRP)

A avaliação da produtividade da IRP incidiu principalmente na tramitação jurídica dos processos de contraordenação, na emissão de certidões, na prestação de apoio jurídico e na realização de outras tarefas atribuídas aos técnicos superiores juristas. A análise considerou os objetivos e os tempos de referência estabelecidos no Plano de Atividades de 2026.

Ao contrário de outras entidades participantes, não foi possível realizar uma comparação direta e consistente com o primeiro semestre de 2025. Nesse ano, a IRP encontrava-se ainda num processo de reestruturação e de ajustamento dos seus instrumentos de gestão, iniciado no segundo semestre de 2024. Por indicação da entidade, a avaliação deve, portanto, tomar como referência os objetivos definidos para 2026, e não comparar diretamente os resultados com indicadores anteriores.

Acresce que a jurista participante no projeto-piloto (um dos membros da equipa) apenas iniciou funções na IRP em 1 de abril de 2026. Os valores registados entre janeiro e março correspondem à atividade global dos técnicos superiores juristas que já

Tabela 7.20: Principais métricas dos técnicos superiores juristas na IRP

Área	Objetivo do Plano de Atividades de 2026	Resultados entre janeiro e junho de 2026
Instrução de processos de contraordenação	Até 15 dias úteis, em média	14 processos concluídos; média ponderada aproximada de 14.4 dias
Elaboração de propostas de decisão	Até 4 dias úteis, em média	1 proposta registada; concluída em 10 dias
Verificação de antecedentes dos arguidos	Até 2 dias úteis, em média	Sem resultados mensais registados
Certidões de pontos	Até 2 dias úteis, em média	21 certidões; cumprimento em cinco dos seis meses
Certidões de infrações graves	Até 3 dias úteis, em média	27 certidões; cumprimento em todos os meses
Pareceres e informações jurídicas	Até 3 dias úteis, em média	4 pareceres registados; um fora do prazo e três dentro do prazo
Outras tarefas atribuídas	Até 2 dias úteis, em média ou prazo específico	Elaboração de oito modelos documentais e realização de outras tarefas pontuais

exerciam funções no serviço e não ao desempenho daquela trabalhadora. Por essa razão, não é possível estabelecer para a participante uma comparação anterior à redução horária ou avaliar a evolução da sua produtividade ao longo de todo o semestre.

A atividade da IRP decorreu também num contexto de aumento do volume de trabalho e de limitações nos sistemas de informação. A contratualização tinha aumentado aproximadamente 150% e os pedidos de pagamento em prestações tinham triplicado. Paralelamente, os processos de contraordenação continuavam a exigir vários procedimentos em papel e notificações por correio registado, com custos significativos e duplicação de tarefas administrativas.

Os dados demonstram um desempenho diferenciado entre áreas. Os objetivos relativos às certidões de infrações graves e à maioria das certidões de pontos foram cumpridos de forma consistente. Na instrução dos processos de contraordenação, o resultado agregado do semestre ficou dentro do limiar definido, embora se tenha verificado uma elevada variabilidade mensal e um agravamento nos últimos dois meses.

Instrução dos processos de contraordenação

O Plano de Atividades estabeleceu como objetivo assegurar a instrução dos processos de contraordenação num prazo médio não superior a 15 dias úteis por processo. Entre janeiro e junho foram registadas 14 instruções concluídas:

Considerando o número de processos concluídos em cada mês, a média ponderada do semestre foi de aproximadamente 14.4 dias úteis por processo,

Tabela 7.21: Instrução dos processos de contraordenação na IRP

Mês	Processos concluídos	Média de dias úteis	Cumprimento do objetivo mensal
Janeiro	3	7.67	Cumprido
Fevereiro	2	25.5	Não cumprido
Março	4	4.25	Cumprido
Abril	1	9.0	Cumprido
Maio	1	38.0	Não cumprido
Junho	3	20.66	Não cumprido

ligeiramente abaixo do limite de 15 dias definido no Plano de Atividades. Assim, numa leitura agregada, o objetivo semestral foi alcançado. Este valor global oculta, contudo, uma variação mensal considerável. O indicador foi cumprido em janeiro, março e abril, mas não em fevereiro, maio e junho. A média passou de nove dias em abril para 38 dias em maio e 20 dias em junho.

A jurista participante no projeto apenas iniciou funções em 1 de abril. Considerando exclusivamente os resultados de abril a junho, foram concluídos cinco processos, com uma média ponderada aproximada de 22 dias úteis. Esta estimativa é superior ao objetivo de 15 dias.

No entanto, este resultado não deve ser interpretado como uma medida individual da produtividade da participante. A folha de cálculo apresenta resultados agregados da categoria profissional e não identifica a distribuição dos processos entre juristas. Além disso, a trabalhadora teve uma ausência por baixa médica no final de julho, a qual atrasou apenas a confirmação dos resultados enviados, não correspondendo ao período de execução analisado.

Propostas de decisão e verificação de antecedentes

Foi registada apenas uma proposta de decisão, concluída em janeiro no prazo de dez dias úteis. Este resultado ficou acima do objetivo de quatro dias úteis definido no Plano de Atividades.

A reduzida dimensão deste indicador impede uma avaliação robusta. Tratando-se de uma única ocorrência, o resultado pode ter sido influenciado pela complexidade específica do processo ou por outras tarefas prioritárias. Não foram apresentados registos adicionais entre fevereiro e junho.

Também não foram disponibilizados resultados mensais relativos à verificação dos antecedentes dos arguidos, cujo objetivo era a conclusão em até dois dias úteis, em média. A ausência de informação não permite determinar se a atividade não ocorreu, se não foi registada ou se os resultados não foram incluídos no ficheiro.

Preparação de certidões

A preparação de certidões apresentou resultados globalmente favoráveis. Foram registadas 21 certidões de pontos e 27 certidões de infrações graves. Nas certidões de pontos, cujo objetivo era um prazo médio não superior a dois dias úteis, o indicador foi cumprido em cinco dos seis meses. A única exceção ocorreu em fevereiro, quando uma certidão demorou quatro dias. Nos restantes meses, os tempos variaram entre zero e menos de um dia. Nas certidões de infrações graves, com um limite de três dias úteis, o objetivo foi cumprido em todos os meses. Os tempos situaram-se entre zero e dois dias, apesar de terem sido emitidas 27 certidões durante o semestre. O desempenho desta área demonstra capacidade para assegurar tarefas relativamente padronizadas em prazos curtos durante o período de redução horária. Todavia, o número de certidões variou entre meses, pelo que os tempos não devem ser interpretados sem considerar o volume processado em cada período.

Tabela 7.22: Preparação de certidões na IRP

Tipo de certidão	Número total	Meses com cumprimento	Resultado global
Certidões de pontos	21	5 em 6	Maioritariamente cumprido
Certidões de infrações graves	27	6 em 6	Integralmente cumprido

Apoio jurídico e outras tarefas

Relativamente à emissão de pareceres e informações, foram registados quatro pareceres durante o semestre. Um parecer elaborado em janeiro demorou dez dias e não cumpriu o objetivo de três dias úteis. Em maio foram concluídos dois pareceres no próprio dia e, em junho, um parecer foi concluído no prazo de um dia. Assim, três dos quatro pareceres foram elaborados dentro do prazo definido. Contudo, a reduzida dimensão do indicador e a ausência de registos em fevereiro, março e abril limitam a análise da evolução mensal.

Foram também registadas outras tarefas atribuídas aos juristas. Entre estas, destaca-se a elaboração de oito modelos documentais para os processos de contraordenação: sete apresentados em abril e um em maio, dentro do prazo estabelecido para junho de 2026. A preparação destes modelos representa um investimento na normalização dos procedimentos e poderá facilitar futuramente a tramitação dos processos.

Condicionantes introduzidas pelo RECEITA RAA

A entrada em funcionamento do programa RECEITA RAA, a partir de maio, constituiu uma das principais condicionantes externas à execução das métricas. Segundo a IRP, o serviço não foi previamente notificado da entrada em funcionamento do programa. Após a sua implementação, foram necessários ajustamentos, incluindo alterações à duração das referências multibanco, que impediram o funcionamento normal dos procedimentos de notificação das decisões em processos de contraordenação.

Esta situação paralisou temporariamente as notificações e introduziu passos adicionais, maior utilização de papel e novas exigências administrativas. A IRP encontrava-se, por isso, a redesenhar os procedimentos e a recalcular os tempos necessários para os compatibilizar com o Plano de Atividades e com os objetivos individuais dos trabalhadores.

O prolongamento dos tempos observado no final do semestre deve ser interpretado considerando esta alteração. A coincidência temporal entre a introdução do RECEITA RAA e o agravamento do tempo de instrução não demonstra, por si só, uma relação causal, uma vez que a instrução e a notificação correspondem a etapas distintas. Ainda assim, a disrupção criada pelo novo programa afetou a tramitação global dos processos e limita qualquer atribuição direta dos resultados à redução horária.

Contexto anterior ao projeto-piloto

Os dados do QUAR de 2025 demonstram que os constrangimentos na tramitação dos processos de contraordenação já existiam antes do projeto-piloto. Nesse ano, a meta de organização dos processos era de cinco dias úteis, mas o indicador foi considerado sem efeito e não cumprido. A entidade identificou como principais causas a existência de um elevado número de processos dos anos de 2023 a 2025 ainda por registar, a dessincronização entre o GESTIRP e o SGC e a ausência de um assistente técnico, que obrigou a priorizar o registo dos processos acumulados.

O objetivo de concluir as notificações e os procedimentos subsequentes em dois dias úteis também não foi alcançado, tendo sido registado um tempo de 11 dias. Esta evolução ocorreu num contexto em que o número de decisões aumentou 59% e o número de processos com pedidos de pagamento em prestações triplicou, atingindo 65 processos.

Estes dados não são diretamente comparáveis com as métricas do Plano de Atividades de 2026, devido à alteração dos instrumentos de gestão e das definições dos indicadores. Demonstram, contudo, que os atrasos, a acumulação de processos e as limitações dos sistemas de informação eram anteriores à implementação da semana de quatro dias.

Digitalização e sistemas de informação

A gestão dos processos de contraordenação permanece condicionada pela utilização obrigatória de documentos em papel e de notificações legalmente válidas enviadas, no mínimo, por correio registado. Estes procedimentos implicam custos significativos com papel, consumíveis de impressão e serviços postais.

Os restantes processos da IRP são tramitados digitalmente, com recurso à assinatura digital em documentos e nos despachos registados no SGC. Contudo, o SGC funciona sobretudo como plataforma de registo, não eliminando a necessidade de manter folhas de cálculo paralelas. Esta duplicação aumentava o volume de trabalho e o risco de erros.

Encontra-se em desenvolvimento o GESTIRP, um novo sistema de informação destinado a facilitar e agilizar a tramitação dos processos. No momento da avaliação, o sistema ainda não estava totalmente operacional. Consequentemente, os resultados do primeiro semestre não podem ser atribuídos a ganhos decorrentes da sua implementação.

A entidade considerou que, tratando-se de matéria jurídica sensível, não seria adequada a utilização de ferramentas abertas de inteligência artificial. A IRP não utilizou IA no acompanhamento das métricas, embora tenha manifestado interesse na futura incorporação de funcionalidades de IA em aplicações institucionais especificamente concebidas para a gestão segura dos processos de contraordenação.

Complexidade das funções administrativas

Os assistentes técnicos envolvidos nos processos de contraordenação executam procedimentos compostos por múltiplas etapas, incluindo registo, organização processual, preparação de documentos, notificações, acompanhamento dos pagamentos e tramitação subsequente.

A introdução do RECEITA RAA acrescentou novos passos e exigências documentais. Assim, o tempo de processamento não depende apenas do desempenho individual dos trabalhadores, mas também do funcionamento das plataformas, dos requisitos legais, da articulação entre sistemas e da resposta de entidades externas.

Esta complexidade limita a utilização de uma única métrica de tempo como medida da produtividade. Um aumento do prazo pode refletir maior complexidade, interrupções tecnológicas, alterações procedimentais ou crescimento do volume de processos, e não necessariamente uma redução da eficiência.

Síntese

Globalmente, os resultados da Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos apresentam um quadro misto, mas não evidenciam uma deterioração generalizada do desempenho durante o projeto-piloto.

A avaliação desta entidade apresenta várias limitações importantes. Não existe uma base diretamente comparável para 2025. A IRP encontrava-se nesse ano num processo de reestruturação e de revisão dos instrumentos de gestão, pelo que os objetivos definidos no QUAR não correspondem integralmente aos do Plano de Atividades de 2026. A jurista participante apenas iniciou funções em 1 de abril. Não existe, portanto, uma medição anterior da sua produtividade na entidade que permita comparar o desempenho antes e durante a redução horária. Terceiro. Alguns indicadores têm um número muito reduzido de observações. Por exemplo, foi registada apenas uma proposta de decisão e, em vários meses, não houve pareceres ou informações jurídicas. Nestas circunstâncias, um único processo mais complexo pode alterar substancialmente o tempo médio.

A introdução do RECEITA RAA, as limitações do GESTIRP e do SGC, o funcionamento paralelo de processos em papel e folhas de cálculo e a impossibilidade de reforçar a equipa por mobilidade representam fatores externos que não podem ser separados. Os dados do QUAR de 2025 mostram que os atrasos na organização e notificação dos processos já existiam antes do piloto, num contexto de aumento expressivo das decisões e dos pedidos de pagamento em prestações. Por conseguinte, os constrangimentos observados em 2026 não devem ser automaticamente atribuídos à redução horária.

Considerados em conjunto, os resultados mostram que a IRP conseguiu cumprir integralmente ou maioritariamente várias métricas relevantes num contexto de aumento da atividade, limitações tecnológicas e alteração dos procedimentos. Este exemplo indica que a introdução da semana de quatro dias deve ser feita to quadro de mais estabilidade, para facilitar a implementação e a avaliação.

7.15. Laboratório Regional de Engenharia Civil (LREC)

A avaliação da produtividade do LREC baseou-se num conjunto de 22 indicadores relativos ao funcionamento administrativo, execução de ensaios, cumprimento dos planos de calibração e manutenção, satisfação dos clientes e gestão do sistema da qualidade. Os resultados do primeiro e do segundo trimestres de 2026 foram comparados com os períodos homólogos de 2025. A informação quantitativa foi complementada por uma reunião de acompanhamento realizada em 17 de março de 2026 e por um inquérito interno de satisfação, respondido por 35 trabalhadores.

Os 22 indicadores utilizados pelo LREC abrangem áreas com características muito diferentes. Alguns correspondem a resultados acumulados, como a execução dos planos de manutenção e calibração; outros medem tempos de tramitação; e outros refletem a satisfação dos clientes ou o desempenho do sistema da qualidade. Os resultados não apontam para uma evolução uniforme. O primeiro trimestre foi marcado por atrasos em alguns planos e por uma redução da satisfação externa. No segundo

Tabela 7.23: Principais métricas de produtividade *no LREC*

Área	Principais resultados no primeiro semestre de 2026
Comunicação e segurança da informação	Duas newsletters publicadas e nenhuma ocorrência de perda de informação
Planos de infraestruturas e equipamentos	Execução de 117% no primeiro trimestre e 70% no segundo
Calibração, verificação e manutenção	Execução abaixo dos valores homólogos em vários indicadores, embora os planos sejam anuais
Procedimento administrativo dos ensaios	Redução do tempo médio de 8.26 para 6.66 no primeiro trimestre e de 7.85 para 3.24 no segundo
Execução dos ensaios	Reduções muito expressivas, parcialmente associadas a melhorias na monitorização e no registo
Formação e divulgação técnica	Execução de 100% no primeiro trimestre e 80% no segundo
Satisfação dos clientes	Redução no primeiro trimestre, seguida de recuperação generalizada no segundo
Sistema da qualidade	100% das não conformidades resolvidas dentro do prazo e nenhuma originada pelo incumprimento dos planos

trimestre, verificaram-se melhorias importantes nos tempos administrativos, nos tempos dos ensaios e nos índices de satisfação dos clientes.

Globalmente, os resultados apresentam uma evolução favorável em algumas dimensões. Destacam-se as reduções dos tempos associados ao procedimento administrativo dos ensaios e à execução de determinados ensaios laboratoriais, a melhoria da satisfação dos clientes no segundo trimestre e o cumprimento integral dos prazos de resolução de não conformidades. Em contrapartida, verificaram-se atrasos na execução de alguns planos de calibração, verificação e manutenção, bem como um prolongamento de determinados procedimentos financeiros e administrativos.

Comunicação e segurança da informação

O LREC publicou uma newsletter em cada um dos dois primeiros trimestres de 2026. Em 2025, não tinha sido publicada nenhuma newsletter no primeiro trimestre e tinha sido publicada uma no segundo. Este resultado representa uma melhoria da atividade de comunicação no primeiro trimestre e a manutenção do desempenho no segundo. Não se registaram ocorrências de perda de informação em nenhum dos períodos analisados, quer em 2025, quer em 2026. A manutenção deste resultado é particularmente relevante num contexto de crescente digitalização dos processos internos.

Manutenção das infraestruturas e equipamentos

O cumprimento do Plano de Manutenção de Infraestruturas e Equipamentos atingiu 117% no primeiro trimestre de 2026, um resultado idêntico ao observado em 2025. A execução superior a 100% poderá decorrer da realização de ações adicionais face às inicialmente planeadas. No segundo trimestre, a execução foi de 70%, comparativamente com 92% em 2025, correspondendo a uma redução de 22 pontos percentuais. A entidade assinalou que este plano apresenta uma natureza anual e que, habitualmente, a sua taxa de execução se aproxima ou atinge 100% no final do ano. Assim, o valor registado no segundo trimestre não deve ser interpretado isoladamente como incumprimento. Representa um atraso relativo na execução acumulada, cuja recuperação deverá ser avaliada no final do exercício.

Gestão financeira e emissão de receitas

O rácio entre pagamentos e receitas foi de 93% no primeiro trimestre e de 95% no segundo trimestre de 2026. Nos períodos homólogos de 2025, os valores tinham sido de 98% e 100%, respetivamente. Verificou-se, portanto, uma redução de cinco pontos percentuais em cada trimestre. Contudo, a entidade indicou que este rácio tende igualmente a atingir 100% no final do ano. A diferença poderá refletir o momento em que os pagamentos e as receitas foram registados e não necessariamente uma redução definitiva da capacidade de cobrança ou processamento.

O tempo médio entre a conclusão do procedimento e a emissão da guia de receita manteve-se praticamente inalterado no primeiro trimestre. No segundo trimestre,

Tabela 7.24: Métricas específicas por trimeste

Indicador	2025 T1	2026 T1	2025 T2	2026 T2
Plano de Calibração	92%	9%	49%	59%
Plano de Verificações Intermédias	100%	50%	100%	74%
Plano de Manutenção	100%	0%	93%	57%
Orçamentos de procedimentos administrativos (tempo de elaboração)	8.26	6.66	7.85	3.24
Tempo de Execução de Ensaios	93.19	4.41	38.47	1.84
Satisfação de Clientes Externos				
Corpo técnico	9.50	8.90	8.89	9.48
Atendimento geral	9.70	9.00	9.03	9.77
Estudos e pareceres	9.20	8.60	8.61	9.21
Ensaios e calibrações	9.80	8.90	8.89	9.81
PDCCT	Sem avaliação	Sem avaliação	10,00	9.50
Satisfação global	9.60	8.05	9.24	9.63

aumentou de 7.6 para 8.2, um agravamento de aproximadamente 9%. Estes resultados sugerem que a etapa de emissão das guias de receita não acompanhou as melhorias observadas noutros procedimentos administrativos. A informação disponibilizada não permite determinar se o prolongamento resultou de restrições financeiras, da disponibilidade dos trabalhadores, de dependências externas ou de alterações nos procedimentos.

Planos de calibração, verificação e manutenção

A execução dos planos associados aos equipamentos apresentou resultados desfavoráveis face aos períodos homólogos de 2025, sobretudo no primeiro trimestre.

No primeiro trimestre, a execução do Plano de Calibração diminuiu de 92% para 9%, a das verificações intermédias de 100% para 50% e a do Plano de Manutenção de 100% para zero. No segundo trimestre, verificou-se alguma recuperação. A execução do Plano de Calibração atingiu 59%, superando os 49% do período homólogo. Os planos de verificações intermédias e de manutenção alcançaram, respetivamente, 74% e 57%, permanecendo abaixo dos 100% e 93% registados em 2025.

Segundo a entidade, os planos de calibração, manutenção e verificação intermédia são normalmente concluídos ao longo do ano e tendem a atingir uma taxa de cumprimento de 100% no final do exercício. Consequentemente, os valores trimestrais devem ser interpretados como indicadores do ritmo de execução e não como resultados finais.

Preparação de orçamentos e procedimentos administrativos

O tempo de elaboração dos orçamentos diminuiu de 1,78 para 1,68 no primeiro trimestre, representando uma melhoria aproximada de 6%. No segundo trimestre, aumentou de 1,7 para 2,0, um agravamento de aproximadamente 17%. A evolução foi, portanto, diferenciada: uma pequena melhoria no início do projeto, seguida de um prolongamento moderado entre abril e junho. Em sentido mais favorável, o tempo do procedimento administrativo dos ensaios, medido desde a conclusão do boletim até ao seu envio ao cliente, melhorou nos dois trimestres:

A melhoria foi particularmente expressiva no segundo trimestre, quando o tempo foi reduzido para menos de metade do valor registado em 2025. De acordo com o LREC, foram introduzidas melhorias significativas destinadas a agilizar os procedimentos administrativos no final do segundo trimestre. A entidade referiu ainda que os efeitos dessas alterações não estavam totalmente refletidos em todos os indicadores. Assim, é possível que parte dos benefícios apenas se torne visível nos períodos subsequentes.

Análise dos certificados de calibração

O tempo de análise dos certificados de calibração passou de 1.58 para 1.51 no primeiro trimestre, uma pequena melhoria de aproximadamente 4,4%. No segundo trimestre, o indicador aumentou de 1.24 para 1.47, correspondendo a um prolongamento de aproximadamente 18.5%. As diferenças são relativamente reduzidas em termos absolutos. Não obstante, a evolução do segundo trimestre deverá ser acompanhada em conjunto com a menor execução acumulada dos planos de verificação e manutenção.

Tempo de execução dos ensaios

O indicador global relativo ao tempo decorrido entre a abertura e a conclusão dos boletins de ensaio apresentou uma melhoria muito expressiva. A redução foi de aproximadamente 95% no primeiro trimestre e 95% no segundo. À primeira vista, estes resultados representam uma transformação muito substancial da eficiência dos ensaios. Contudo, o LREC explicou que as melhorias extremamente elevadas resultaram, pelo menos parcialmente, de uma afinação da metodologia de monitorização e registo. Deste modo, os valores de 2025 e 2026 poderão não ser totalmente equivalentes. Os resultados não devem, portanto, ser interpretados como demonstrando que a redução horária, por si só, provocou uma diminuição superior a 95% nos tempos de execução. Refletem uma combinação entre melhorias operacionais e maior precisão na forma de registar o início e a conclusão dos ensaios.

A análise dos ensaios selecionados confirma uma evolução predominantemente positiva, embora não uniforme. Na determinação da baridade de provetes betuminosos, o tempo passou de 80 para 5 no primeiro trimestre e de 14.9 para 1.3 no segundo. Esta foi uma das melhorias mais expressivas observadas. Na determinação de sais de cloretos solúveis em água, não houve registos no primeiro trimestre. No segundo, o tempo diminuiu de 9.1 em 2025 para 1 em 2026. Na preparação e ensaio de carotes, o tempo passou de 7.8 para 4 no primeiro trimestre. Não foram apresentados resultados para o segundo trimestre de nenhum dos anos. Na análise granulométrica dos agregados finos, o resultado foi misto. O tempo aumentou de 2.6 para 3 no primeiro trimestre, mas diminuiu de 3.6 para 2.,1 no segundo. No ensaio de equivalente de areia, o tempo aumentou de 2.3 para 3.1 no primeiro trimestre e diminuiu de 2.4 para 2.3 no segundo. A calibração de peneiros manteve um tempo de 1 em ambos os anos e trimestres.

Estes resultados mostram que a evolução variou em função do tipo de ensaio. A complexidade técnica, a disponibilidade dos equipamentos, o número de amostras e a organização dos registos podem influenciar substancialmente os tempos médios.

Formação e divulgação científica e técnica

A percentagem de execução do Plano de Divulgação Científica e Cooperação Técnica, designado PDCCT, foi de 100% no primeiro trimestre de 2026, igualando o resultado de 2025.

No segundo trimestre, a execução foi de 80%, comparativamente com 100% em 2025. A diferença resultou da não realização de uma ação por falta de inscrições suficientes. Neste caso, a redução da execução não decorreu da incapacidade do LREC para organizar ou disponibilizar a atividade, mas de procura externa insuficiente. Por conseguinte, não deve ser atribuída à redução do horário de trabalho.

Satisfação dos clientes externos

Os índices de satisfação dos clientes diminuíram no primeiro trimestre de 2026, mas recuperaram de forma generalizada no segundo. No primeiro trimestre, a satisfação global diminuiu de 9.6 para 8.1. Embora o resultado continuasse positivo em termos absolutos, a redução de 1.6 pontos foi relevante e esteve presente nas diferentes dimensões avaliadas. No segundo trimestre, a tendência inverteu-se. A satisfação global aumentou de 9.2 para 9.6 e quatro das cinco dimensões específicas apresentaram resultados superiores aos do período homólogo. Apenas a satisfação com o PDCCT diminuiu, de 10 para 9.5, mantendo ainda assim uma avaliação muito elevada.

A recuperação do segundo trimestre coincidiu com a redução substancial do tempo do procedimento administrativo dos ensaios. Esta correspondência temporal é consistente com a possibilidade de os processos mais rápidos terem contribuído para uma melhor experiência dos clientes. Contudo, os dados não permitem estabelecer uma relação causal entre os dois indicadores.

Sistema de gestão da qualidade

A taxa de resolução das não conformidades no prazo previsto atingiu 100% nos dois primeiros trimestres de 2026. Em 2025, tinha sido de 67% no primeiro trimestre e de 100% no segundo. Assim, verificou-se uma melhoria no primeiro trimestre e a manutenção do cumprimento integral no segundo. Relativamente às oportunidades de melhoria, não houve registos no primeiro trimestre. No segundo, a taxa de resolução no prazo foi de 100%, tal como em 2025. Não foram registados trabalhos não conformes originados pelo incumprimento dos planos em nenhum dos períodos analisados. Considerados em conjunto, estes indicadores mostram que os atrasos verificados na execução acumulada de alguns planos não se traduziram, durante o primeiro semestre, num aumento de não conformidades ou em falhas na resolução dos problemas identificados.

Digitalização e utilização de tecnologia

A implementação do projeto coincidiu com um esforço de digitalização dos procedimentos internos. O objetivo definido pela direção consistia em tornar progressivamente digitais todos os processos do laboratório, reduzindo a dependência de documentação física e facilitando o acesso à informação. Foi igualmente referido um aumento da utilização de ferramentas de inteligência artificial. Estas ferramentas ainda não estavam integradas diretamente no sistema informático do LREC, sendo utilizadas como apoio complementar a determinadas tarefas. A digitalização poderá ter contribuído para a melhoria dos procedimentos administrativos. No entanto, não é possível separar o seu efeito do impacto da reorganização do tempo de trabalho. Os resultados observados correspondem à implementação simultânea de diferentes alterações organizacionais e tecnológicas.

Benefícios e constrangimentos identificados

Foram apresentadas 26 respostas abertas ao questionário sobre os principais benefícios. Os temas mais frequentes foram o aumento do tempo disponível para a vida pessoal e familiar, a melhoria do equilíbrio entre as diferentes dimensões da vida, a maior motivação e a possibilidade de tratar de assuntos pessoais sem interferir com o trabalho. Algumas respostas associaram ainda a reorganização do horário a maior foco, melhor utilização do tempo e maior eficiência durante os períodos de trabalho. Relativamente às dificuldades, foram apresentadas 27 respostas. Vários trabalhadores afirmaram não ter sentido qualquer constrangimento. Entre os aspetos mencionados encontram-se:

- a articulação entre colegas com diferentes dias ou períodos livres;
- a compatibilização dos horários;
- a redução da disponibilidade simultânea das equipas;
- a necessidade de reorganizar determinadas atividades;
- a perceção de que o tempo de trabalho passa mais rapidamente;
- a adaptação inicial ao novo modelo.

Estas observações são consistentes com a informação recolhida na reunião de acompanhamento, na qual foi destacada a necessidade de planear as reuniões com maior antecedência. Foram apresentadas 19 respostas à pergunta sobre sugestões de melhoria. A maioria não identificou alterações necessárias. Entre as sugestões encontravam-se o reforço da comunicação, a manutenção de algum acompanhamento regular, a sensibilização dos trabalhadores para os objetivos do projeto e a simplificação adicional de procedimentos.

Síntese

Globalmente, os resultados do Laboratório Regional de Engenharia Civil mostram que a redução horária foi compatível com a manutenção do funcionamento da entidade e com a melhoria de vários indicadores relevantes.

O tempo do procedimento administrativo dos ensaios diminuiu de 8.3 para 6.7 no primeiro trimestre e de 7.9 para 3.2 no segundo. Os tempos de execução de vários ensaios apresentaram também reduções muito expressivas, embora parte dessa evolução resulte de melhorias na metodologia de monitorização e registo. Os índices de satisfação dos clientes diminuíram no primeiro trimestre, mas recuperaram de forma generalizada no segundo. A satisfação global atingiu 9.6 em 10, superando os 9.2 registados no período homólogo. Simultaneamente, todas as não conformidades foram resolvidas dentro do prazo e não foram registados trabalhos não conformes originados pelo incumprimento dos planos.

Os resultados menos favoráveis concentraram-se na execução acumulada dos planos de calibração, verificações intermédias e manutenção, no rácio entre pagamentos e receitas e em determinados procedimentos administrativos. Contudo, vários destes indicadores são anuais e, segundo a entidade, tendem a atingir 100% no final do exercício. A avaliação definitiva dependerá, por isso, dos resultados do segundo semestre.

A perceção dos trabalhadores foi muito positiva. Todos os participantes se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos, consideraram o modelo sustentável e recomendaram a sua continuidade. Os principais benefícios relacionaram-se com o tempo disponível para a vida pessoal e familiar, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a motivação e o bem-estar.

Os principais desafios foram a coordenação de horários e a necessidade de planear antecipadamente as reuniões e atividades que exigem a presença simultânea de diferentes trabalhadores. Não foi, contudo, identificada uma perceção generalizada de carga diária excessiva ou de prejuízo do serviço prestado.

Considerados em conjunto, os dados não evidenciam uma deterioração global da produtividade durante o projeto-piloto. Pelo contrário, a redução horária coexistiu com melhorias relevantes nos tempos administrativos, nos ensaios, no sistema da qualidade e, no segundo trimestre, na satisfação dos clientes.

Fica a nota que para esta entidade o período mínimo de experimentação e avaliação deve ser anual. Uma eventual continuação deverá ser acompanhada pela conclusão atempada dos planos anuais de calibração e manutenção, pela monitorização da carga diária, pela preservação de mecanismos regulares de coordenação e pela recolha de informação mais detalhada sobre o número e a complexidade dos ensaios. Será igualmente importante assegurar a consistência da metodologia de medição, permitindo que as comparações futuras reflitam alterações reais no desempenho e não apenas mudanças nos procedimentos de registo.

7.16. Direção de Serviços Técnico-Administrativos da Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades (SRAPC-DSTA)

A avaliação da produtividade da SRAPC-DSTA baseou-se nos indicadores recolhidos mensalmente entre janeiro e junho de 2026 pelo Gabinete do Secretário Regional, sob coordenação da Direção de Serviços Técnico-Administrativos. A análise foi complementada pelo modelo interno de monitorização e pela reunião de acompanhamento realizada em 27 de março de 2026. Embora a documentação utilize a designação geral da Secretaria, os indicadores incidem sobretudo nas áreas técnico-administrativas: Recursos Humanos, Contabilidade e Património, Expediente e Arquivo, Gabinete Jurídico e Informática.

Implementação e organização do trabalho

Na reunião de acompanhamento, o projeto foi avaliado positivamente, sendo descrito como bem aceite pelos trabalhadores. O principal desafio identificado foi a articulação dos dias de descanso, de forma a assegurar a presença das competências necessárias ao funcionamento dos serviços. A ausência de uma assistente operacional obrigou à redistribuição de tarefas por outros trabalhadores. Embora esta solução tenha garantido a continuidade das funções essenciais, poderá ter aumentado a carga de trabalho de alguns elementos. A implementação coincidiu também com uma reorganização institucional iniciada em outubro de 2024 e com a entrada relativamente recente da dirigente em funções. Existiam ainda processos de recrutamento e mobilidade e possíveis condicionantes orçamentais. Estes fatores devem ser considerados, uma vez que podem ter influenciado os resultados independentemente da redução horária.

Resultados globais

Globalmente, a redução horária foi compatível com a manutenção do funcionamento dos serviços e com o cumprimento dos prazos agregados. O volume global de atividade manteve-se dentro do limite definido entre janeiro e maio, apenas diminuindo 8.6% em junho. O índice de bem-estar organizacional aumentou de 3.4 para 3.7 pontos.

A meta relativa ao volume de atividade consistia em evitar uma redução superior a 5% face à média dos quatro meses anteriores ao projeto. Este objetivo foi cumprido nos primeiros cinco meses. Em junho, o volume ficou 8,6% abaixo da *baseline*, constituindo o único incumprimento global. O cumprimento dos prazos foi medido através do rácio entre o tempo médio de execução e o prazo médio aplicável. Um resultado inferior a 100% indica que o tempo médio permaneceu dentro do prazo. Este objetivo foi cumprido em todos os meses.

O absentismo ficou abaixo do período homólogo em janeiro, abril, maio e junho, mas acima da referência em fevereiro e março. Na parte final do semestre, apresentou uma evolução favorável, diminuindo de 12.2% em abril para 8.8% em junho.

Tabela 7.25: Resultados globais da SRAPC-DSTA

	Variação do volume global	Tempo médio face ao prazo	Absentismo 2026 1º Semestre	Absentismo 2025 1º Semestre
Janeiro	−0.4%	29.8%	11.8%	19.7%
Fevereiro	−0.2%	63.6%	24.8%	18.3%
Março	−0.2%	59.0%	21.4%	18.8%
Abril	−1.2%	29.2%	12.2%	17.25%
Maio	−3.6%	37.2%	11.2%	13.47%
Junho	−8.6%	49.6%	8.8%	11.76%

O índice de bem-estar organizacional aumentou de 3.41 para 3.70, numa escala de 1 a 5. Esta melhoria de 0.29 pontos é consistente com a perceção positiva transmitida durante a reunião.

Resultados por área funcional

A evolução não foi uniforme entre as diferentes áreas. O Expediente e Arquivo e o Gabinete Jurídico mantiveram o volume dentro do intervalo definido em todos os meses. Os desvios mais relevantes ocorreram nos Recursos Humanos, na Contabilidade e Património e na Informática.

Nos Recursos Humanos, o volume ficou 8% abaixo da *baseline* em janeiro, recuperou em fevereiro e março e voltou a diminuir 8% em abril, 13% em maio e 16% em junho. Apesar desta evolução, o tempo médio permaneceu dentro dos prazos em todos os meses, melhorando de 39% do prazo em janeiro para 17% em junho. Os resultados podem ter sido influenciados pelos processos de recrutamento e mobilidade em curso e pela variação mensal da entrada e complexidade dos pedidos.

Na Contabilidade e Património, o volume permaneceu próximo da *baseline* até abril, mas diminuiu 7% em maio e 16% em junho. Os tempos médios mantiveram-se muito abaixo dos prazos de referência, variando entre 2% e 5%. Alterações no ciclo orçamental, dependências externas ou uma menor entrada de processos poderão ter influenciado o volume.

O Expediente e Arquivo apresentou o desempenho mais estável. O volume aumentou ligeiramente nos primeiros cinco meses e diminuiu apenas 3% em junho. Os tempos médios representaram entre 1% e 2% dos prazos definidos. No Gabinete Jurídico, o volume manteve-se estável durante todo o semestre. O único incumprimento temporal ocorreu em fevereiro, quando o tempo médio atingiu 170% do prazo. Nos meses seguintes, verificou-se uma recuperação, com o indicador a diminuir para 29%

Tabela 7.26: Resultados por área funcional

Área	Evolução do volume	Cumprimento dos prazos	Avaliação sintética
Recursos Humanos	Abaixo da meta em janeiro, abril, maio e junho; redução de 16% em junho	Dentro do prazo em todos os meses	Menor volume, mas tempos favoráveis
Contabilidade e Património	Estável até abril; reduções de 7% em maio e 16% em junho	Dentro do prazo em todos os meses	Desvio de volume no final do semestre
Expediente e Arquivo	Dentro da meta em todos os meses; variação entre +2% e −3%	Dentro do prazo em todos os meses	Desempenho estável
Gabinete Jurídico	Dentro da meta em todos os meses	Incumprimento apenas em fevereiro	Recuperação clara após fevereiro
Informática	Dentro da meta até maio; redução de 7% em junho	Incumprimento em fevereiro, março, maio e junho	Área com maiores dificuldades nos prazos

em março e 12% em junho. O resultado de fevereiro poderá ter sido influenciado por um número reduzido de processos particularmente complexos, mas os dados não permitem confirmar esta explicação.

A Informática apresentou as maiores dificuldades no cumprimento dos prazos. O tempo médio ultrapassou a referência em fevereiro, março, maio e junho, atingindo 228% do prazo em março e 216% em junho. O volume manteve-se dentro do objetivo até maio, mas diminuiu 7% em junho. Estes resultados podem refletir problemas estruturais dos sistemas, ausência de técnicos especializados, complexidade dos incidentes ou tempo dedicado à adaptação a novas ferramentas.

Síntese

Os resultados mostram que a redução horária foi compatível com a manutenção do funcionamento dos serviços técnico-administrativos da SRAPC-DSTA durante a maior parte do semestre, embora com flutuações mensais.

Embora tenha ocorrido concomitantemente com uma reorganização institucional, os processos de recrutamento e mobilidade, as condicionantes orçamentais e a ausência de uma assistente operacional ocorreram simultaneamente com a redução horária, considerados em conjunto, os dados não evidenciam uma deterioração generalizada da produtividade, embora revelem diferenças importantes entre áreas. Uma eventual continuação deverá ser acompanhada por medidas específicas na Informática, pelo reforço da cobertura das funções especializadas e pela monitorização da carga resultante da redistribuição de tarefas.

PARTE VIII: PERSPETIVAS DAS LIDERANÇAS

8.1. Análise das entrevistas às lideranças

Com o objetivo de conhecer a perspetiva das lideranças das entidades participantes, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas a dirigentes e responsáveis envolvidos na preparação e implementação do projeto-piloto. As entrevistas procuraram recolher informação sobre as motivações para a adesão, o processo de preparação, as alterações introduzidas na organização do trabalho, os efeitos percecionados na produtividade e no bem-estar, os constrangimentos encontrados e a viabilidade de continuidade ou alargamento do modelo.

A realização das entrevistas ficou a cargo da **equipa da Universidade dos Açores**, que não assumiu funções de coordenação operacional do projeto. Esta separação entre a equipa responsável pela implementação e acompanhamento e a equipa responsável pela recolha qualitativa contribuiu para reforçar o distanciamento na condução das entrevistas e reduzir o risco de respostas influenciadas pela relação direta com a coordenação. Embora esta opção não elimine integralmente possíveis efeitos de desejabilidade social, reforça a independência, a credibilidade e a imparcialidade percecionada do processo de recolha.

As entrevistas foram analisadas através de uma abordagem temática, combinando categorias definidas a partir dos objetivos da avaliação com temas emergentes dos próprios discursos. A análise procurou ainda identificar opiniões divergentes e condições específicas que explicassem as diferenças entre entidades.

8.2. Motivações para a adesão: bem-estar, inovação e modernização administrativa

A melhoria do bem-estar e da conciliação entre a vida profissional e pessoal constituiu a motivação mais transversalmente mencionada. As lideranças reconheceram que o tempo adicional disponível permitia aos trabalhadores descansar, acompanhar familiares, tratar de assuntos pessoais, realizar consultas ou dedicar-se a atividades de lazer sem necessidade de interromper a jornada de trabalho.

Em várias entrevistas, esta dimensão foi também associada à capacidade de atração e retenção de trabalhadores. Perante as limitações salariais e de progressão existentes na Administração Pública, sobretudo nos quadros mais qualificados, a redução do horário foi entendida como uma forma alternativa de reconhecimento e valorização, com potencial para aumentar a satisfação e reforçar a ligação à organização.

Paralelamente, a adesão foi apresentada como uma oportunidade de inovação organizacional. Para algumas lideranças, participar num projeto desta

natureza era coerente com uma Administração Pública mais moderna, capaz de testar novas formas de organização do trabalho e de questionar procedimentos estabelecidos. Assim, o projeto não foi interpretado apenas como uma política de bem-estar, mas também como um instrumento de modernização administrativa.

8.3. Liderança, participação e preparação da implementação

As entrevistas demonstram que o apoio ativo das lideranças foi determinante. Na maioria dos casos, **a adesão foi impulsionada diretamente pelos dirigentes, embora a operacionalização tenha contado com chefias intermédias, responsáveis de recursos humanos e grupos de trabalho internos.** A preparação incluiu, com diferentes níveis de formalização:

- reuniões com os trabalhadores;
- auscultação prévia da disponibilidade para participar;
- definição de indicadores de desempenho;
- elaboração de mapas de horários e planos de substituição;
- identificação das tarefas críticas;
- clarificação das regras relativas a férias, feriados, faltas e subsídio de refeição;
- criação de equipas-espelho ou de mecanismos de redundância funcional.

A natureza voluntária da adesão foi avaliada positivamente. De uma forma geral, não foram relatadas tensões significativas entre aderentes e não aderentes. As razões para a não adesão relacionaram-se sobretudo com a jornada contínua, responsabilidades familiares, dificuldades em prolongar a jornada diária, rotinas de transporte e alguma resistência à alteração do horário.

As entrevistas mostram igualmente que a clareza das regras foi considerada uma condição indispensável. As dúvidas iniciais sobre o subsídio de refeição, os feriados, as férias e as diferentes modalidades (quatro dias ou quatro dias e meio) exigiram um esforço importante de esclarecimento.

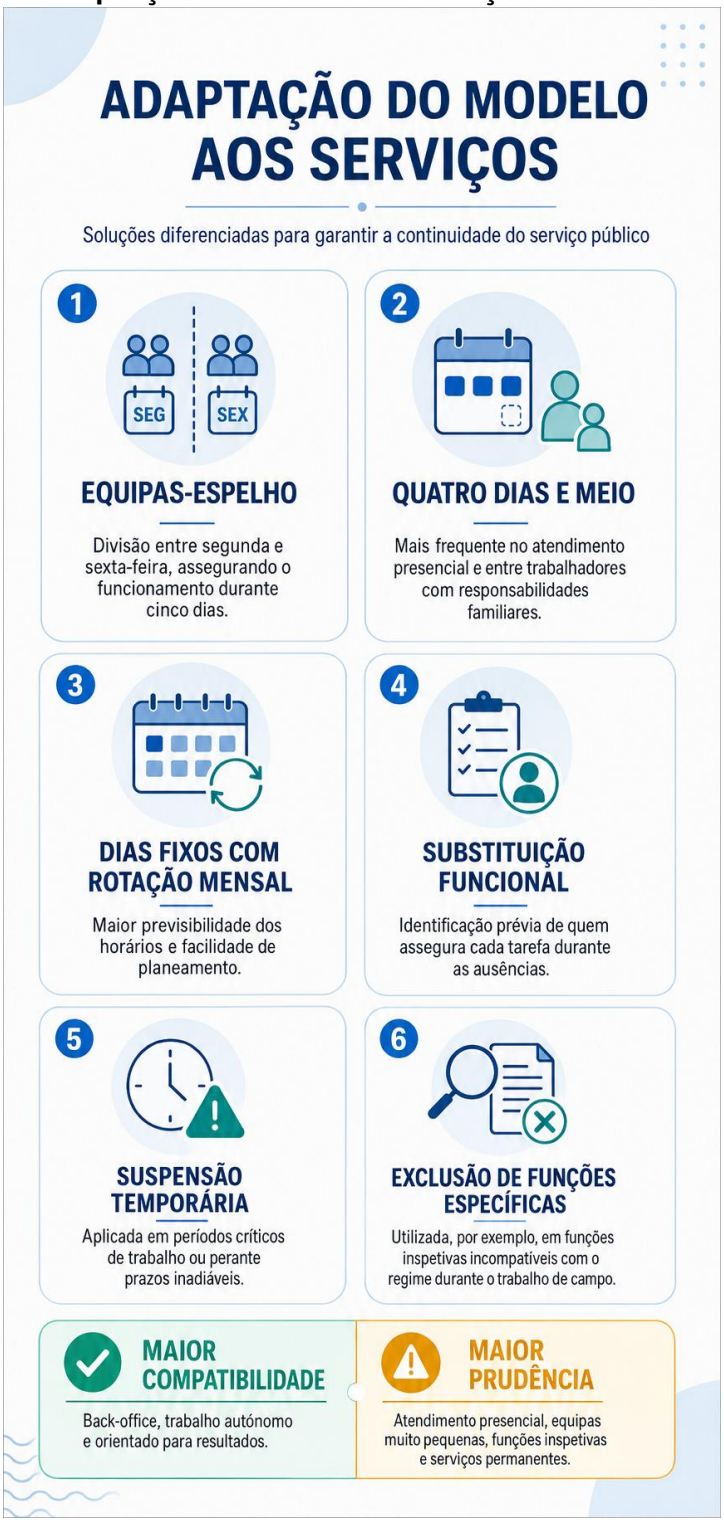
8.4. Adaptação do modelo às características dos serviços

Uma das conclusões mais fortes **é a impossibilidade de aplicar um modelo completamente uniforme a todas as entidades.** A solução adotada variou em função da dimensão das equipas, da necessidade de atendimento ao público, do trabalho de campo e da existência de serviços permanentes.

Os serviços de *back-office*, com trabalho mais autónomo e orientado para resultados, foram considerados mais facilmente compatíveis com a redução horária. Em contrapartida, o atendimento presencial, as equipas muito pequenas, as funções inspetivas e os serviços com horários permanentes exigiram maior prudência.

A RIAC constitui o caso mais evidente desta diferença. Nos serviços centrais, a implementação foi associada a maior produtividade e cumprimento antecipado de

Figura 8.1: Adaptação do Modelo de Redução Horária aos Serviços



prazos. Nas lojas, mesmo com a modalidade de quatro dias e meio, a escassez de trabalhadores, as baixas médicas e as férias tornaram mais exigente a implementação. Este resultado não invalida o modelo, mas demonstra que a sua viabilidade em serviços de atendimento depende da dotação das equipas, da organização territorial das lojas e da eventual aceitação de períodos programados de encerramento.

8.6. Reorganização dos processos e aprendizagem organizacional

As entrevistas mostram que **o projeto funcionou como catalisador de mudanças que, em muitos casos, poderiam ter sido realizadas independentemente da redução horária**. A necessidade de assegurar o mesmo trabalho em menos tempo criou condições para questionar rotinas, eliminar redundâncias e reforçar a cooperação.

As principais mudanças mencionadas foram:

- passagem de tarefas individuais para tarefas partilhadas pela equipa;
- criação de caixas de correio eletrónico comuns;
- documentação de procedimentos e elaboração de manuais;
- redução de etapas desnecessárias nos circuitos de aprovação;
- delegação de competências e eliminação de vistos meramente formais;
- reuniões mais curtas, orientadas por objetivos e com menos participantes;
- criação de períodos de trabalho focado;
- digitalização de documentos;
- utilização de ferramentas de inteligência artificial;
- maior articulação entre *front-office* e *back-office*.

Em algumas entidades foram apresentados exemplos concretos de redução do tempo de resposta. No Laboratório Regional de Engenharia Civil, a simplificação do circuito de assinatura de boletins e propostas permitiu evitar atrasos de vários dias. Noutros serviços, a criação de endereços eletrónicos comuns e a distribuição dos processos por equipas impediram que o trabalho ficasse parado quando o trabalhador habitualmente responsável não estava presente.

Não obstante, a implementação dos períodos de foco não foi uniforme. Enquanto algumas entidades os consideraram uma inovação relevante, noutras os trabalhadores preferiram gerir autonomamente os seus períodos de concentração. Isto sugere que estas práticas devem ser adaptadas ao tipo de trabalho e não impostas de forma rígida.

8.6. Produtividade e continuidade dos serviços

A perceção predominante das lideranças é que a produtividade foi mantida e, em diversos casos, melhorada. Foram mencionados o cumprimento ou antecipação de prazos, a manutenção da qualidade, a redução dos tempos de tramitação, a conclusão de processos pendentes e uma maior concentração durante o período de trabalho.

Entre os resultados concretos referidos encontram-se:

- cumprimento das metas previstas para o primeiro semestre;
- manutenção dos tempos de resposta;
- entrega antecipada de documentação;
- redução do tempo de emissão de documentos;

- conclusão de objetivos anuais em linha com o planeado;
- ausência de reclamações associadas ao novo horário;
- entrega da conta de gerência antes do prazo, pela primeira vez, numa das entidades.

Todavia, as próprias lideranças alertaram para a necessidade de interpretar estes resultados com cautela. Algumas métricas são influenciadas pelo volume de procura, pelos ciclos dos programas públicos, pela disponibilidade orçamental, pela introdução de novos serviços e por alterações tecnológicas ocorridas durante o piloto. Por conseguinte, uma redução ou aumento do número absoluto de processos não representa necessariamente uma alteração da produtividade.

Foi igualmente referido um possível "efeito piloto": sabendo que estavam a ser avaliados e que precisavam de demonstrar a viabilidade do modelo, os trabalhadores poderão ter adotado comportamentos particularmente focados durante os seis meses. Esta observação sustenta a conveniência de uma avaliação mais prolongada (pelo menos de um ano), que permita verificar se os resultados se mantêm depois de ultrapassado o período inicial de experimentação.

8.7. Bem-estar, motivação e compromisso

Os efeitos mais claros e consistentes foram identificados ao nível da motivação, satisfação e conciliação entre trabalho e vida pessoal. As lideranças observaram maior disponibilidade, melhor ambiente organizacional, aumento da entreajuda e preocupação em deixar o trabalho concluído antes do dia de descanso.

O tempo adicional foi utilizado para consultas, assuntos administrativos, acompanhamento dos filhos e familiares, descanso, lazer e atividades pessoais. Algumas lideranças assinalaram que os trabalhadores passaram a concentrar estas atividades no dia de não trabalho, reduzindo faltas ou dispensas. Contudo, este efeito não foi uniforme, sobretudo quando as consultas eram determinadas pelos serviços públicos de saúde e não podiam ser livremente agendadas.

A redução do horário não parece ter alterado substancialmente a autonomia em entidades onde esta já era elevada. Nesses casos, as lideranças falaram sobretudo de manutenção da responsabilização. Noutras entidades, observaram maior partilha de conhecimento, polivalência e cooperação.

Também emergiu uma dimensão de género. Em serviços maioritariamente femininos, as responsabilidades de cuidado influenciaram a escolha entre quatro dias e quatro dias e meio. O prolongamento da jornada diária podia ser incompatível com os horários escolares e familiares, levando muitas trabalhadoras a preferirem uma tarde livre em vez de um dia completo.

8.8. Custos e tensões da implementação

Apesar da avaliação positiva, as entrevistas identificaram alguns custos:

- dificuldade de coordenação quando diferentes trabalhadores ou chefias estavam ausentes em dias distintos;
- concentração das reuniões e decisões em apenas três dias comuns;
- transferência ocasional de trabalho das chefias intermédias para os dirigentes superiores;
- impossibilidade de algumas lideranças usufruírem efetivamente do dia de descanso;
- maior pressão temporal em determinados períodos;
- dificuldades familiares decorrentes do prolongamento da jornada;
- perda do subsídio de refeição no dia de não trabalho;
- semanas com apenas três dias efetivos de trabalho devido à combinação entre feriados e dias de descanso;
- risco de encerramento de serviços com atendimento presencial e equipas mínimas.

Estes resultados evidenciam que o modelo pode beneficiar os trabalhadores sem produzir o mesmo benefício para todas as chefias. **A sustentabilidade exige, por isso, mecanismos de substituição também ao nível da liderança, maior horizontalidade entre chefias intermédias e regras para períodos de maior intensidade de trabalho.**

8.9. Avaliação da coordenação do projeto

A avaliação do trabalho da equipa coordenadora e do apoio técnico e jurídico foi muito positiva. As lideranças destacaram a clareza das sessões de preparação, a disponibilidade para esclarecer dúvidas, o conhecimento especializado, os exemplos apresentados e a capacidade de motivar as entidades.

Foram, contudo, identificadas oportunidades de melhoria:

- maior acompanhamento intermédio da evolução das métricas;
- utilização de painéis de monitorização desde o início;
- maior presença da equipa durante os seis meses;
- inclusão de mais exemplos específicos da Administração Pública;
- prolongamento do piloto para um ciclo anual;
- reforço da comunicação externa;
- clarificação da designação “semana de quatro dias”, atendendo a que muitos trabalhadores adotaram quatro dias e meio e a redução efetiva foi de três horas semanais.

Estas observações não representam uma avaliação negativa da coordenação, mas sugestões para uma eventual segunda fase.

8.10. Opinião pública e legitimidade social

Uma parte significativa das lideranças considera que a opinião pública constitui um dos principais riscos à continuidade do modelo. As entrevistas referem a persistência de uma imagem negativa da Administração Pública, segundo a qual a redução do horário seria um privilégio concedido a trabalhadores que já seriam considerados beneficiados.

Algumas entidades foram confrontadas diretamente com dúvidas de representantes políticos, organizações setoriais e cidadãos. Por essa razão, as lideranças defenderam uma comunicação baseada em resultados, explicando que:

- os serviços continuam disponíveis;
- a redução efetiva corresponde a três horas semanais;
- a remuneração se mantém porque a produtividade e a qualidade devem ser preservadas;
- a medida envolve reorganização do trabalho e avaliação por indicadores;
- o objetivo não é prestar menos serviço, mas trabalhar de forma mais eficiente.

Foi também manifestada preocupação com uma eventual clivagem entre trabalhadores dos setores público e privado. Algumas lideranças defenderam que a expansão na Administração Pública deveria ser acompanhada por iniciativas no setor privado, evitando a perceção de tratamento desigual.

8.11. Viabilidade e condições para a continuidade

Todas as lideranças entrevistadas manifestaram uma posição favorável à continuidade ou expansão da experiência, embora com diferentes graus de prudência. Não se trata, portanto, de um apoio incondicional a um modelo uniforme, mas de uma avaliação positiva subordinada a determinadas condições:

1. Garantir a continuidade e a qualidade do serviço público.
2. Adaptar o modelo às funções e à dimensão das equipas.
3. Mapear tarefas, processos e mecanismos de substituição.
4. Reforçar recursos em serviços de atendimento ou aceitar modelos territoriais diferenciados.
5. Manter indicadores de produtividade, qualidade e satisfação dos utentes.
6. Clarificar as regras relativas a feriados, férias e subsídio de refeição.
7. Investir em digitalização, interoperabilidade e inteligência artificial.
8. Assegurar formação para a utilização segura das novas tecnologias.
9. Preparar também as chefias e criar mecanismos de substituição ao nível da liderança.
10. Desenvolver uma estratégia de comunicação pública assente em evidência.
11. Criar o enquadramento legal necessário para uma implementação permanente.
12. Considerar uma segunda fase ou um período de experimentação de doze meses.

8.12. Avaliação integrada

Em síntese, as entrevistas revelam que o projeto-piloto foi percecionado pelas lideranças como uma experiência bem conduzida, inovadora e globalmente bem-sucedida. O principal resultado não foi apenas a possibilidade de trabalhar menos três horas, mas a criação de um incentivo concreto para rever processos, reduzir desperdícios, reforçar a cooperação e deslocar a atenção do tempo de presença para os resultados.

A evidência qualitativa sugere que a semana de quatro dias é particularmente viável em serviços de *back-office*, com tarefas planeáveis, autonomia e possibilidade de substituição. Nos serviços de atendimento presencial, nas equipas muito pequenas e nas funções que exigem trabalho de campo ou disponibilidade permanente, a viabilidade depende de recursos, escalas e soluções organizacionais específicas.

Deste modo, a conclusão das lideranças não aponta para uma escolha simples entre implementar ou abandonar o modelo. Aponta antes para uma implementação diferenciada, progressiva e baseada em evidência. A semana de quatro dias surge como viável, mas a sua sustentabilidade depende de ser acompanhada por modernização administrativa, gestão por resultados, investimento tecnológico, preparação das lideranças e proteção efetiva da continuidade dos serviços públicos.

PARTE IX: AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROJETO

O que podemos concluir deste piloto?

Antes de perspetivar o futuro, importa sistematizar os principais ensinamentos desta experiência. **Em termos globais, o projeto-piloto foi bem-sucedido.** Os trabalhadores compreenderam e incorporaram os princípios subjacentes à semana de quatro dias, encarando-a não como um direito adquirido, mas como uma transformação organizacional que exige compromisso, responsabilização e um esforço deliberado de reorganização do trabalho.

Durante o período experimental, foi possível preservar a continuidade dos serviços prestados aos cidadãos, sem contratação adicional especificamente destinada à implementação do projeto e sem um aumento direto dos custos com pessoal. **A maioria dos trabalhadores registou melhorias na maioria dos indicadores de bem-estar, saúde e conciliação entre a vida profissional e pessoal analisados.**

Observou-se alguma intensificação do ritmo e do volume de trabalho. No entanto, de forma particularmente relevante, **essa intensificação não se traduziu num aumento generalizado da fadiga ou da exaustão.** Os resultados foram menos uniformes entre os trabalhadores em funções de contacto direto com o público, designadamente em serviços de *front-office*, e entre aqueles que trabalhavam por turnos. É nestes contextos que se concentra uma parte importante da minoria, próxima de 10%, que revelou maiores dificuldades de adaptação ao novo modelo.

A grande maioria dos trabalhadores valorizou muito positivamente a experiência e manifestou vontade de lhe dar continuidade. Entre os grupos que mais valorizam a semana de quatro dias encontram-se os trabalhadores mais velhos, menos qualificados e as mulheres. Neste sentido, o prosseguimento do estudo deste modelo pode integrar-se numa estratégia mais ampla de resposta ao envelhecimento da força de trabalho, de modernização da Administração Pública e de valorização das carreiras, incluindo as da Educação e da Saúde, nas quais as mulheres representam uma parcela particularmente significativa da força de trabalho.

O projeto produziu ainda um efeito significativo: a aceleração da adoção de ferramentas de IA generativa. Este resultado sugere que a redução do tempo de trabalho pode funcionar como catalisador da modernização tecnológica, incentivando a revisão de processos, a automatização de tarefas e a procura de formas mais eficientes de organização do trabalho. Juntamente com o aumento do ritmo de trabalho, a redução do absentismo e a reorganização explicam a capacidade de manutenção do serviço. Nas entidades participantes não houve nenhuma queda generalizada de produtividade. **62% das métricas de produtividade aumentaram no primeiro semestre de 2026 e 17% mantiveram-se iguais ao primeiro semestre de 2025,** sendo

que estas métricas estão a ser consideradas em termos de número absoluto e não avaliadas qualitativamente. **Nenhuma das métricas fundamentais ao funcionamento das entidades ficou abaixo da linha vermelha, pelo que o serviço público foi sempre garantido.** De destacar os resultados da RIAC, onde o volume de atendimentos presenciais aumentou em todas as ilhas, e as horas de encerramento forçado das lojas diminuíram mais de 40%.

Estes resultados devem, contudo, ser interpretados com prudência, por três razões. Por um lado, **o sucesso global da experiência não significa que o modelo possa ser transposto de forma imediata e uniforme para todos os serviços.** As dificuldades observadas em funções de contacto direto com o público mostram que a redução do horário pode exigir condições adicionais quando os serviços operam com equipas reduzidas, fluxos de procura contínuos ou níveis de carga de trabalho já elevados. Nestes casos, a continuidade e a qualidade do serviço dependem da existência de recursos humanos suficientes, de processos de substituição eficazes e, eventualmente, de mecanismos mais ágeis de mobilidade interna ou de recrutamento. Por outro lado, **seis meses de teste é um período curto, e existe a possibilidade de o entusiasmo inicial dos trabalhadores se desvanecer**, ou de uma aplicação a mais longo prazo produzir resultados distintos. Para além disto, **as entidades participantes auto selecionaram-se e empenharam-se voluntariamente no projeto**, pelo que não podemos esperar necessariamente os mesmos resultados de outras entidades menos abertas à ideia ou à experimentação.

Por estas razões, consideramos que **ainda é cedo para propor a generalização imediata da semana de quatro dias a toda a Administração Pública Regional. O êxito desta primeira experiência proporciona, porém, evidência suficiente para justificar a continuação do caminho iniciado.** Propomos que esse percurso se organize em duas fases. Uma primeira fase de continuação da experimentação, com uma duração potencial de três a cinco anos, assente numa adoção progressiva, voluntária e condicional. Dependendo dos resultados obtidos, uma segunda fase de eventual adoção generalizada, apoiada numa estratégia mais abrangente e em instrumentos adicionais de política pública.

Este relatório assume, neste processo, um carácter simultaneamente avaliativo e instrumental. Para além de documentar os resultados do primeiro projeto-piloto desta natureza na Administração Pública portuguesa, identifica condições de implementação, riscos, mecanismos de adaptação e indicadores que poderão orientar futuras experiências na Administração Pública Regional. O conhecimento produzido poderá também apoiar iniciativas noutros setores públicos, tanto em Portugal como noutros países europeus, nos quais a escalabilidade das reduções do tempo de trabalho constitui uma questão emergente, mas ainda insuficientemente estudada.

A equipa coordenadora participa atualmente num projeto europeu financiado pelo programa Horizonte Europa dedicado à redução do tempo de trabalho, incluindo a análise das condições necessárias à sua implementação e escalabilidade. A articulação entre esse projeto e a experiência açoriana poderá contribuir para aprofundar a compreensão dos fatores institucionais, organizacionais e financeiros que condicionam a adoção destes modelos em diferentes contextos públicos.

Futuro: 1ª fase: continuação da experimentação

O objetivo numa primeira fase é avaliar a possibilidade de escalar a semana de quatro dias, utilizando o conhecimento desenvolvido ao longo deste último ano. Nesta primeira fase, propõem-se cinco potenciais linhas de ação principais.

1. Prolongamento da experiência nas entidades participantes

Os organismos participantes que avaliaram a experiência de forma muito positiva, com uma classificação média superior a 7.5 numa escala de 0 a 10, poderiam eventualmente **prolongar o projeto por mais um ano, ao longo de 2027,** introduzindo os ajustamentos que se tenham revelado necessários, e continuando e melhorando a medição de indicadores.

Esta extensão permitiria avaliar os efeitos ao longo de um ciclo anual completo, incluindo períodos de férias, fases de maior pressão sazonal e outros momentos críticos da atividade dos serviços. Permitiria igualmente acompanhar, durante mais tempo, os indicadores de produtividade, qualidade do serviço, absentismo e bem-estar, reduzindo o risco de as conclusões refletirem apenas o entusiasmo ou o esforço acrescido associados à fase inicial da experiência.

A continuidade deverá permanecer dependente da vontade expressa tanto pelos dirigentes como pelos trabalhadores de cada organismo. A adesão voluntária constituiu um dos fatores associados aos melhores resultados e deverá continuar a ser um princípio central da fase experimental.

2. Alargamento da experimentação a novas entidades

Outras entidades e organismos da Administração Pública Regional que não tenham participado nesta primeira experiência deverão poder aderir a um novo teste, nas mesmas condições gerais do projeto original. Tal implicará a garantia de continuidade do serviço ao longo dos cinco dias úteis, a inexistência de contratação adicional numa fase inicial, sempre que as condições operacionais o permitam, e a manutenção de um sistema rigoroso de acompanhamento, monitorização e recolha de dados, bem como o compromisso com a reorganização e mudança de processos.

A participação de novas entidades permitirá testar o modelo em contextos organizacionais mais diversificados e compreender melhor em que funções, serviços e configurações de equipa a redução horária é mais facilmente sustentável. Nos serviços em que a dotação de pessoal seja claramente insuficiente para assegurar a continuidade e a qualidade da resposta, **a adesão não deverá avançar sem uma avaliação prévia das necessidades de recursos humanos.**

Com a experiência das entidades que participaram neste projeto-piloto, juntamente com o know-how desenvolvido pela DROPEP, um segundo teste com outras entidades pode ser feito de uma forma mais ágil.

3. Reforço da coordenação entre organismos

Uma limitação estrutural desta fase decorre do facto de cada organismo procurar adaptar-se a uma nova organização de trabalho, enquanto a restante Administração continua a funcionar segundo uma semana convencional de cinco dias. Esta diferença cria fricções: dificulta a marcação de reuniões, a articulação entre departamentos e a alteração de procedimentos que dependem de níveis hierárquicos superiores.

O problema tenderá a diminuir à medida que a adoção se torne mais ampla, porém, nesta primeira fase, dificulta a implementação. Sempre que os procedimentos sejam definidos num nível hierárquico superior ao do organismo participante, a margem de manobra para simplificar processos é necessariamente menor.

Por conseguinte, deverá **ser reforçada a articulação entre os organismos, os serviços transversais e o nível central da Administração Pública Regional**, permitindo que a experimentação produza mudanças organizacionais para além das fronteiras de cada entidade. Os problemas referidos podem ser atenuados através de medidas de coordenação, como a redução das reuniões interorganizacionais marcadas às sextas-feiras, reservando esse dia, sempre que possível, para trabalho focado ou para reuniões internas.

4. Integração numa estratégia de modernização da Administração Pública

A semana de quatro dias deverá continuar a ser associada **a um esforço mais amplo de mudança organizacional e de modernização da Administração Pública**, não devendo ser tratada como uma medida isolada. A redução do tempo de trabalho só será sustentável se for acompanhada por melhores processos, maior interoperabilidade, digitalização adequada, utilização responsável da inteligência artificial, reforço da polivalência e gestão orientada para resultados.

Esta estratégia deverá incluir a capacitação dos serviços internos para conduzirem processos de mudança de forma progressivamente autónoma, a continuidade das parcerias académicas que sustentaram a avaliação do projeto e a eventual criação de

um fundo de apoio à melhoria dos processos organizacionais nas entidades que decidam avançar.

Esse apoio deverá privilegiar intervenções capazes de produzir ganhos mensuráveis de eficiência, como o redesenho de circuitos administrativos, a eliminação de validações redundantes, a automatização de tarefas repetitivas, a integração de sistemas de informação e a formação dos trabalhadores e das lideranças.

5. Transferência do conhecimento para o setor privado regional

A experiência e o conhecimento acumulados ao longo deste projeto não deverão ficar confinados à Administração Pública Regional. No piloto nacional realizado no setor privado, os materiais de apoio e as sessões de formação deram origem a um *Starter Pack* disponibilizado a outras empresas interessadas. De forma semelhante, **a experiência da Administração Pública açoriana poderá ser colocada ao serviço das empresas privadas da região** que pretendam testar a semana de quatro dias.

Muitas das soluções desenvolvidas neste projeto, incluindo a rotação de equipas em contextos presenciais, a reorganização do trabalho e a manutenção da resposta ao público durante cinco dias, são particularmente relevantes para as pequenas e médias empresas do tecido produtivo regional. Estas organizações partilham várias das características operacionais observadas nos serviços públicos e, ao contrário de algumas empresas participantes no piloto nacional, raramente dispõem da possibilidade de recorrer ao trabalho híbrido como principal mecanismo de adaptação.

Propõe-se, assim, que os serviços regionais capacitados durante esta fase possam prestar apoio técnico, ainda que limitado, às empresas privadas interessadas em desenvolver os seus próprios testes. Esta iniciativa permitiria replicar, à escala regional, um modelo de acompanhamento que já demonstrou o seu valor no piloto nacional do setor privado e nesta experiência da Administração Pública Regional. Contribuiria também para desmistificar muitos dos preconceitos em relação à semana de quatro dias e valorizar a capacidade inovadora da Administração Pública Regional dos Açores.

Futuro: 2ª fase: eventual adoção em larga escala

Uma eventual generalização da semana de quatro dias a toda a Administração Pública Regional exigirá uma estratégia substancialmente mais abrangente do que a simples replicação do projeto-piloto. Esta necessidade será particularmente relevante nos serviços em que foram identificadas maiores dificuldades, designadamente aqueles com elevados níveis de atendimento direto ao público, funcionamento por turnos, necessidade de cobertura permanente ou cargas de trabalho já excessivas em relação à força de trabalho disponível.

Nestes contextos, **é pouco provável que a adoção da semana de quatro dias possa ocorrer de forma sustentável sem algum reforço dos recursos humanos**, uma redistribuição de trabalhadores ou uma alteração dos modelos de prestação do serviço. A experiência da RIAC e de outros serviços de *front-office* recomenda especial prudência. A redução horária não deverá traduzir-se em maior pressão sobre equipas já sobrecarregadas, no encerramento imprevisto de serviços, no aumento dos tempos de espera ou na deterioração da qualidade da resposta prestada aos cidadãos. Uma implementação mais alargada abarca, assim, **custos no que diz respeito a contratação adicional**, particularmente em funções em que exista contacto com o público e que dão resposta a serviços que funcionam 24h, sete dias por semana. Haverá, ainda, **um eventual investimento acrescido em tecnologia, incluindo programas que funcionam com inteligência artificial.**

Com base nos resultados deste projeto e de exemplos do setor privado, estimamos que uma redução entre 7% e 9% das horas anuais possa exigir um reforço da força de trabalho na ordem de 1% a 2%, destinados exclusivamente a reforçar áreas mais críticas, nomeadamente de grande interação com utentes. Esta estimativa deverá ser entendida como uma referência preliminar, e não como um valor automaticamente aplicável a toda a Administração. As necessidades concretas dependerão do tipo de serviço, da procura, dos horários de funcionamento, da dotação existente, da possibilidade de automatização e dos ganhos de produtividade alcançáveis.

Antes de qualquer decisão de larga escala, será indispensável realizar uma análise detalhada das implicações financeiras da redução horária. Essa análise deverá identificar os custos diretos e indiretos da transição, as necessidades diferenciadas de recrutamento, as possibilidades de mobilidade, os investimentos tecnológicos requeridos e os ganhos de produtividade que poderão compensar total ou parcialmente esses custos.

A expansão não deverá, por isso, ser apressada. Será necessário mapear rigorosamente os recursos existentes em toda a Administração Pública Regional, identificar áreas com capacidade disponível e serviços em situação de maior pressão, analisar as vagas previsíveis por aposentação e determinar em que medida a redistribuição, a mobilidade ou o recrutamento poderão assegurar uma implementação equilibrada. O objetivo deverá ser garantir que qualquer redução do tempo de trabalho seja financeiramente sustentável, preserve a qualidade dos serviços e não produza consequências negativas para os cidadãos ou para os próprios trabalhadores.

Para enfrentar este desafio, identificam-se três estratégias complementares:

1. Mobilidade interna e planeamento estratégico da força de trabalho

A primeira estratégia consiste em tornar mais eficiente a mobilidade interna entre organismos. Embora esta possibilidade exista formalmente no quadro da função

pública, a sua concretização enfrenta frequentemente obstáculos administrativos e organizacionais.

A generalização da semana de quatro dias poderá tornar mais visíveis as diferenças já existentes entre entidades. Alguns organismos dispõem de margem suficiente para reorganizar o trabalho e reduzir o horário sem perda de qualidade. Outros operam com equipas reduzidas, procura elevada ou responsabilidades que exigem cobertura permanente. Esta assimetria revela a necessidade de um planeamento mais integrado da força de trabalho e, quando adequado, de transferências de recursos entre organismos.

A mobilidade deverá, contudo, ser sustentada numa análise concreta das competências, das cargas de trabalho e das necessidades de cada serviço. Não deverá constituir apenas uma transferência numérica de trabalhadores, mas um processo planeado que considere perfis profissionais, conhecimento acumulado, necessidades de formação e continuidade das funções críticas.

A redução do tempo de trabalho poderá, neste sentido, funcionar como incentivo adicional para agilizar os mecanismos de mobilidade e desenvolver uma gestão mais estratégica dos recursos humanos em toda a Administração Pública Regional.

2. Avaliação de mecanismos de financiamento

A segunda estratégia consiste em estudar mecanismos de financiamento que permitam reforçar os serviços mais pressionados sem comprometer a sustentabilidade orçamental. Quando a experimentação estiver mais consolidada e uma eventual generalização se aproximar, poderá ser pertinente **auscultar diretamente os trabalhadores sobre a possibilidade de alguma moderação no crescimento salarial** em contrapartida da redução do tempo de trabalho.

A título meramente ilustrativo, poderia ser avaliado um cenário em que os trabalhadores aceitassem um aumento salarial anual de 1%, em vez de 3%, permitindo que a diferença contribuísse para financiar um reforço de 2% na contratação, dirigido especificamente aos serviços identificados como mais pressionados.

Uma solução desta natureza exigiria diálogo social, adesão dos trabalhadores, enquadramento jurídico apropriado e uma análise rigorosa dos seus efeitos distributivos. Não deverá ser entendida como uma recomendação imediata, mas como uma hipótese de política pública a estudar numa fase posterior.

Tal opção só seria viável se os trabalhadores valorizassem a redução horária mais do que a componente salarial a que estariam a renunciar. Os resultados deste relatório, que apontam para uma valorização média da semana de quatro dias próxima de 36% do salário, sugerem que esta condição poderá estar presente numa parte significativa da força de trabalho. Ainda assim, essa disponibilidade deverá ser confirmada através de consulta direta, não podendo ser presumida nem aplicada de forma uniforme.

3. Equacionar alterações do horário de funcionamento

Neste projeto-piloto não foi considerada qualquer alteração ao horário de funcionamento dos serviços. No entanto, muitas empresas que experimentam a semana de quatro dias fazem-no alterando também o horário de funcionamento. Enquanto as empresas que dependem fortemente da coordenação interna tendem a fechar à sexta-feira, muitas empresas de comércio, com maior contacto direto com clientes, alargam o horário de atendimento ao mesmo tempo que reduzem o horário de trabalho dos seus funcionários. Desta forma, conseguem alargar o leque de clientes e melhorar o serviço prestado.

Realizar inquéritos aos utentes para avaliar o benefício de um alargamento de uma ou duas horas do horário de atendimento, de manhã ou de tarde, daria informação importante para este efeito. **Implementar a semana de quatro dias associada a uma reestruturação do horário de funcionamento poderia ser, assim, uma forma de beneficiar diretamente os cidadãos.**

Considerações finais

O projeto-piloto demonstra que uma redução do tempo de trabalho é compatível com a manutenção ou melhoria da produtividade, com ganhos expressivos de bem-estar e com a modernização dos processos de trabalho. Demonstra igualmente que os resultados não são homogéneos e que a sustentabilidade do modelo depende das características de cada serviço, da dotação de recursos humanos, da qualidade da liderança e da capacidade de reorganização.

A principal conclusão não é, por isso, que a semana de quatro dias deva ser imediatamente generalizada. É antes que existem fundamentos sólidos para continuar a testar, aprender e preparar uma eventual expansão. Esse percurso deverá ser gradual, voluntário, avaliado e financeiramente sustentado, com particular atenção aos serviços de contacto direto com os cidadãos e às equipas que já operam sob elevada pressão.

Se conduzida com esta prudência, a experiência dos Açores poderá assumir uma relevância que ultrapassa o contexto regional. Poderá constituir uma referência para outras administrações públicas portuguesas e europeias interessadas em reduzir o tempo de trabalho sem comprometer a qualidade, a acessibilidade e a sustentabilidade financeira dos serviços públicos.

Como esperamos que tenha ficado claro ao longo deste relatório, implementar a semana de quatro dias dá muito trabalho. Requer um esforço coletivo considerável. A sua grande vantagem é que a semana de quatro dias, como objetivo, consegue gerar a união de esforços necessária a uma verdadeira mudança. Testemunhámos isso mesmo no piloto do setor privado, e voltamos agora a testemunhá-lo neste piloto da Administração Pública Regional. Foi, para nós, uma honra ter conduzido este projeto pioneiro.

A EQUIPA

Equipa de coordenação



A Professora Rita Fontinha (Abrantes, 1984) é Professora Catedrática de Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Henley Business School, University of Reading, onde exerce funções desde 2015. É também Diretora de investigação em Trabalho Flexível no *World of Work Institute* da Henley Business School. A sua investigação centra-se nos modelos de trabalho flexível e no planeamento estratégico da força de trabalho. Em 2026, integrou a equipa vencedora de um dos Prémios Nacionais de Inteligência Artificial do Reino Unido.

Antes de ingressar na Henley Business School, foi investigadora de pós-doutoramento na Portsmouth Business School. Concluiu um doutoramento conjunto na Universidade de Lisboa, em Portugal, e na Universidade de Leuven, na Bélgica. Antes de se dedicar inteiramente à investigação, trabalhou na área da gestão de recursos humanos.

Rita Fontinha publicou diversos artigos em revistas científicas e vários capítulos de livros, sendo também coautora da obra *Research Methods in Human Resource Management*. Tem participado em vários projetos de investigação sobre práticas de trabalho flexível e foi coautora de um estudo realizado no Reino Unido sobre a semana de quatro dias, amplamente citado pelos meios de comunicação social internacionais. Em conjunto com o Professor Pedro Gomes, coordenou, em 2023, o projeto-piloto da semana de quatro dias no setor privado em Portugal.



O Professor Pedro Gomes (Lisboa, 1981) é Professor Catedrático de Economia na Birkbeck Business School, University of London, onde exerce funções desde 2017. Anteriormente, foi Professor Auxiliar na Universidade Carlos III de Madrid durante sete anos e Professor Visitante na Universidade de Essex. Trabalhou também no Banco Central Europeu e no Banco de Inglaterra.

Concluiu a licenciatura em Economia no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, em 2003, e obteve o doutoramento na London School of Economics, em 2010, sob a orientação de Christopher Pissarides, laureado com o Prémio Nobel da Economia.

Investigador na área do emprego no setor público, Pedro Gomes publicou diversos artigos em revistas científicas especializadas e capítulos de livros. Em 2021, publicou no Reino Unido *Friday is the New Saturday*, a sua primeira obra dedicada à semana de quatro dias, na qual apresenta este modelo como uma forma mais eficaz de organizar a economia. O livro recebeu excelentes críticas e foi selecionado como um dos livros do mês pelo *Financial Times*, tendo sido traduzido para português, coreano, italiano e espanhol. Em conjunto com a Professora Rita Fontinha, coordenou, em 2023, o projeto-piloto da semana de quatro dias no setor privado em Portugal.

Equipa da DROPEP



Dr. Délio Borges, Diretor Regional da DROPEP, responsável pela supervisão e coordenação institucional

Juristas responsáveis pela vertente legal do projeto-piloto:



Dra. Paula Santos, Diretora de Serviços da Direção de Serviços Jurídicos e Emprego Público



Dra. Ifigénia Mendonça, Chefe da Divisão de Emprego Público e Negociação Coletiva, juristas responsáveis pela vertente legal

Responsáveis pelo sistema de Recursos Humanos (SIGRHARA) e pela recolha de dados administrativos:



Dr. Filipe Fagundes,
Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos, Modelos Organizacionais e Planeamento



Dr. Samuel Valente,
Chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos e Planeamento Organizacional

Juristas com funções de apoio na implementação do projeto-piloto:
Dra. Cristina Costa
Dr. Fernando Silva
Dra. Lucília Fagundes
Dr. Ramiro Silva

Equipa da Universidade dos Açores



Professor Gualter Martins Câmara,
Professor de Economia na Universidade dos Açores



Professor Rolando Lalanda-Gonçalves,
Professor de Sociologia na Universidade dos Açores



Dra. Daniela Simões,
Mestranda no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais (MCEE) na Universidade dos Açores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4 Day Week Global (2026). *4 Day Week research reports* https://www.4dayweek.com/research

Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento. (s.d.). *O que fazemos*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drcid/o-que-fazemos

Direção Regional da Cultura. (s.d.). *Direção Regional da Cultura*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drac

Direção Regional das Comunidades. (s.d.). *Competências*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drcomunidades/competencias

Direção Regional do Desenvolvimento Rural. (2023, 20 de setembro). *Competências e documentos constitutivos*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drdr/compet%C3%AAncias-e-documentos-constitutivos

Direção Regional do Desporto. (s.d.). *Competências e documentos constitutivos*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drd/competencias

Direção Regional das Pescas. (s.d.). *Direção Regional das Pescas*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/drp

Fan, W., Schor, J. B., Kelly, O., & Gu, G. (2025). Work time reduction via a 4-day workweek finds improvements in workers' well-being. *Nature Human Behaviour, 9*(10), 2153–2168. https://doi.org/10.1038/s41562-025-02259-6

Fontinha, R. & Gomes,P. (2024), Relatório Final Projeto-Piloto da Semana de Quatro Dias, IEFP, https://www.iefp.pt/projetos-e-iniciativas?tab=programa-piloto-semana-de-4-dias

Fore, P. (2026, July 23). *Despite Tokyo's push for a 4-day week for better work-life balance, Japan's prime minister boasts sleeping just "zero to three" hours a night*. *Fortune*. https://fortune.com/2026/07/23/japan-prime-minister-sanae-takaichi-little-sleep-no-work-life-balance-as-tokyo-embraces-four-day-workweeks/

Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico. (s.d.). *Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/fracde

Gomes, P. (2021), *Sexta-Feira é o Novo Sábado- Como uma semana de trabalho de quatro dias poderá salvar a economia*, Relógio D'Água

Hafner, M., Stepanek, M., Taylor, J., Troxel, W. M., & van Stolk, C. (2017). Why sleep matters—The economic costs of insufficient sleep: A cross-country comparative analysis. *RAND Health Quarterly, 6*(4), Article 11. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5627640/

Haraldsson, G. D., Kellam, J., & Trickett, R. (2024). *On firmer ground: Iceland's ongoing experience of shorter working weeks*. The Autonomy Institute. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/10/Iceland_-2.pdf

Inspeção Administrativa Regional. (2024, 15 de abril). *Competências da IAR*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/iar/competencias-irat

Inspeção Regional do Ambiente. (s.d.). *Competências e documentos constitutivos*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/ira/competencias-e-documentos-constitutivos

Inspeção Regional das Pescas e de Usos Marítimos. (s.d.). *Inspeção Regional das Pescas e de Usos Marítimos*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/irp

Laboratório Regional de Engenharia Civil. (s.d.). *Laboratório Regional de Engenharia Civil*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/lrec

Milner, W. (2024, August 7). *Dubai announces 4-day week and reduced hours summer trial*. *Arabian Business*. https://www.arabianbusiness.com/abnews/dubai-announces-4-day-week-and-reduced-hours-summer-trial

Pink, J., Kamerāde, D., Burchell, B., & Cameron, A. (2024). *Four-day week trial: South Cambridgeshire Council's key performance indicator evaluation* (Research Report). University of Salford & University of Cambridge. https://www.scambs.gov.uk/media/vgbjx3mo/report-rec-200524.pdf

RIAC – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão. (s.d.). *RIAC – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/riac

Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social. (s.d.). *Competências*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/srsss/competencias

Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades. (s.d.). *Competências*. Governo dos Açores. https://portal.azores.gov.pt/web/srapc/competencias

Stronge, W., Frayne, D., Pignon, T., Lewis, K., Bridson-Hubbard, N., Limage, R., Mullally, L., Schor, J., Fan, W., Gu, G., Olson Campbell, A., Kamerāde, D., Burchell, B., Sang, K., & Richards, J. (2025). *Introducing a shorter working week in Scotland's public sector*. The Autonomy Institute. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2025/08/Scotland_SWW_PublicSector.pdf

ANEXO I: PORTARIA Nº 61/2025

Portaria n.º 61/2025, de 17 de junho

Emitente:Secretaria Regional das Finanças Planeamento e Administração Pública-Região Autónoma dos Açores

Data de Assinatura (Dados Fonte): 2025-06-13

Publicação: JORNAL OFICIAL DOS AÇORES - 1.ª SÉRIE, Nº 77, de 2025-06-17

Data de Publicação:2025-06-17

SUMÁRIO

É aprovado o desenvolvimento do projeto-piloto de flexibilização laboral na Administração Regional Autónoma dos Açores, cuja implementação ficará a cargo da Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público (DROPEP), mediante a celebração de um acordo de cooperação técnica e financeira entre a DROPEP e a University of Reading.

TEXTO

Ao longo dos anos, vem-se revelado cada vez mais pertinente a reflexão acerca dos modelos de organização do trabalho existentes na administração pública regional, que contribua para a motivação dos trabalhadores sem comprometer os níveis de eficácia e eficiência desejados.

Do lado dos trabalhadores colocam-se questões atinentes à conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar, enquanto as entidades empregadoras públicas da Região visam manter a atratividade do trabalho na função pública e a capacidade de resposta qualificada e em tempo útil às solicitações que lhes são dirigidas.

A adoção do regime de teletrabalho pelos serviços e organismos da Administração Pública, em contexto de pandemia, para os trabalhadores cujas funções o permitissem, veio contribuir para esta reflexão e para uma maior abertura da cultura organizacional à instituição de regimes de trabalho mais flexíveis.

Neste contexto, já no Programa do XIII Governo Regional dos Açores foi prevista medida no sentido de alargar a aplicação do teletrabalho, ou de outras formas de agilização do horário do trabalho do trabalhador, nas áreas funcionais em que seja adequado, sempre com comum acordo do trabalhador e do empregador público, para melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar do trabalhador.

Ciente de que esta pode não ser medida bastante para manter os níveis de atratividade da administração regional autónoma, sem prejuízo da sua produtividade, o Governo Regional dos Açores ponderou encetar agora nova abordagem, no sentido de analisar e testar novas formas de organização do trabalho.

Esta abordagem surge no contexto de investigações que vêm sendo desenvolvidas neste âmbito, quer a nível internacional, em países como a Alemanha, Brasil, Islândia, Espanha, Bélgica, Reino Unido, E.U.A., Japão, Austrália e Nova Zelândia, quer a nível nacional, sendo aqui

de destacar o programa-piloto da “Semana de Quatro Dias” desenvolvido no setor privado a partir de iniciativa política do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social do XXIII Governo português.

Estas investigações decorreram ou encontram-se a decorrer no setor privado e/ou no setor público, passando pela execução de várias experiências-piloto com características diversas, designadamente, a semana de 4 dias de trabalho com redução do número de horas trabalhadas ou concentração da semana laboral, inexistindo estudos aprofundados no setor público.

Considerando o compromisso vertido no Programa do XIV Governo Regional, no sentido de avançar, inicialmente com um projeto-piloto, para a semana de 4 dias/teletrabalho, sempre em comum acordo entre o trabalhador e o empregador, para melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar do trabalhador;

Considerando que este compromisso também se encontra plasmado no artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2024/A, de 30 de dezembro, diploma que aprova o Orçamento da Região para o ano 2025, estabelecendo que “Em 2025, o Governo Regional promove o estudo e a implementação de um projeto-piloto de flexibilização laboral, que terá como propósito analisar e testar novas formas de organização do trabalho na administração pública regional;

Considerando o planeamento apresentado pelo grupo de trabalho constituído para promover o estudo e a construção do projeto-piloto da semana de quatro dias na administração regional autónoma dos Açores;

Considerando que a execução das experiências-piloto da semana de quatro dias, decorridas, ou a decorrer, em diversos países, tem contado com a participação da University of Reading, que dá apoio nesta matéria a nível global, designadamente, através da Professora Doutora Rita Fontinha;

Considerando que a University of Reading tem desenvolvido um estudo singular e destacável nesta área temática, com trabalho reconhecido internacionalmente ao nível da investigação e avaliação do impacto destas experiências, tendo também participado na implementação do programa-piloto da semana de 4 dias no setor privado português, detendo conhecimentos e experiência numa área que só agora começa a ter visibilidade, assumindo por isso carácter pioneiro;

Considerando que a Secretaria Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública (SRFPAP) é o departamento do Governo Regional responsável pela definição e execução da política regional e das ações necessárias ao respetivo cumprimento, em matéria de administração pública regional e modernização administrativa (alíneas n) e o) do artigo 9.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 3/2024/A, de 11 de abril, e alíneas o) e p) do artigo 1.º do anexo I ao Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2024/A, de 12 de novembro);

Tendo em conta que a Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público (DROPEP) é o serviço executivo da SRFPAP com competências nas áreas da organização e planeamento da administração regional autónoma e regimes jurídicos de emprego público aplicáveis aos serviços e organismos da administração regional autónoma, que tem por missão promover, acompanhar, coordenar e executar medidas de excelência que permitam a melhoria

contínua da administração regional autónoma ao serviço do cidadão (n.º 1 do artigo 44.º do anexo I ao Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2024/A, de 12 de novembro);

Considerando que no âmbito desta missão, compete à DROPEP, designadamente, apoiar a definição das políticas de recursos humanos na administração regional autónoma, nomeadamente no que se refere aos sistemas de gestão de trabalhadores, dinamizando e coordenando a sua aplicação, com vista à satisfação do interesse público e motivação dos seus recursos humanos, bem como desenvolver estudos aplicados e projetos de inovação e de apoio à mudança organizacional e novos modelos de trabalho que promovam a conciliação da vida pessoal e profissional (alíneas c) e e) do n.º 2 do artigo 44.º do anexo I ao Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2024/A, de 12 de novembro);

Manda o Governo Regional, pelo Secretário Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública, nos termos da alínea l) do artigo 90.º do Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores, do artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2024/A, de 30 de dezembro, das alíneas n) e o) do artigo 9.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 3/2024/A, de 11 de abril, e das alíneas o) e p) do artigo 1.º do anexo I ao Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2024/A, de 12 de novembro, o seguinte:

Artigo 1.º
Objeto

A presente portaria define os termos do desenvolvimento do projeto-piloto de «flexibilização laboral na Administração Regional Autónoma dos Açores», que visa a adoção experimental, pelas entidades empregadoras públicas e seus trabalhadores, de uma redução da semana de trabalho para trinta e duas horas, ao abrigo do disposto no artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2024/A, de 30 de dezembro, que aprovou o Orçamento da Região para o ano de 2025.

Artigo 2.º
Âmbito

1 - O projeto-piloto é dirigido a uma amostra de entidades empregadoras públicas da administração regional autónoma direta e institutos públicos regionais e respetivos trabalhadores, que a ele queiram aderir voluntariamente.

2 - As entidades empregadoras públicas a que se refere o número anterior devem reunir os recursos humanos, materiais e financeiros para o efeito.

Artigo 3.º
Responsabilidade pela implementação e gestão

1 - A responsabilidade pela implementação e gestão do projeto-piloto compete à Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público, adiante designada DROPEP.

2 - À University of Reading compete a responsabilidade de coordenação do projeto-piloto, designando um coordenador científico e a equipa científica que o auxiliará no desenvolvimento do projeto.

3 - À University of Reading compete ainda a elaboração dos conteúdos de informação, sensibilização e divulgação do projeto; a recolha e análise de dados necessários à implementação do projeto-piloto; o apoio técnico às entidades participantes; a análise estatística e qualitativa dos resultados obtidos; e a elaboração de relatório final.

4 - O relatório final deve ser apresentado no prazo de dois meses após a conclusão do projeto-piloto.

5 - Para efeitos do disposto nos números anteriores, o projeto-piloto é executado mediante a celebração de acordo de cooperação técnica e financeira entre a DROPEP e a University of Reading.

6 - O acordo de cooperação deve definir os respetivos termos e condições de execução, nomeadamente:
a) O modelo de execução do projeto-piloto;
b) O modo de participação das entidades empregadoras públicas e respetivos trabalhadores; c) O plano de comunicação e sensibilização das entidades;
d) O planeamento, implementação e as atividades a desenvolver;
e) As obrigações das partes;
f) O modelo de acompanhamento e monitorização do projeto;
g) O sistema de encargos e respetivo financiamento.

7 - O disposto nos números anteriores não obsta à celebração de acordos de cooperação com outras entidades que se dediquem à investigação desenvolvida no presente projeto-piloto, nomeadamente, a Birkbeck University of London e a Universidade dos Açores.

Artigo 4.º
Objetivos

O projeto-piloto analisa e testa um novo modelo de organização do trabalho e tem como objetivos específicos no âmbito da administração regional autónoma:
a) Avaliar novas formas de organização e equilíbrio dos tempos de trabalho, que acautelem os interesses dos trabalhadores em funções públicas e diminuam os custos de funcionamento;
b) Avaliar o impacto que a redução do tempo de trabalho, sem perda de rendimento, tem na qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias;
c) Avaliar os efeitos sobre a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e o absentismo.

Artigo 5.º
Projeto-piloto
1 - O projeto-piloto tem início durante o ano de 2025 e consiste na avaliação da implementação da «flexibilização laboral na Administração Regional Autónoma dos Açores», com redução de número de horas de trabalho, sem diminuição de remuneração devida pela prestação efetiva de trabalho, pelo período de seis meses, sendo dirigido às entidades empregadoras públicas e respetivos trabalhadores a que se refere o artigo 2.º.

2 - As entidades empregadoras públicas que integrarem o projeto-piloto são avaliadas antes, durante e após o referido projeto, através de indicadores relativos aos respetivos serviços e organismos, designadamente, produtividade e custos intermédios, e aos trabalhadores, incluindo a saúde e bem-estar, com recurso a metodologia a definir pela equipa coordenadora.

Artigo 6.º
Financiamento
1 - O financiamento do projeto-piloto é suportado, nos termos dos acordos previstos nos n.ºs 6 e 7 do artigo 3.º, pelas verbas adequadas inscritas e a inscrever no orçamento da DROPEP. 2 - A DROPEP assume os encargos e as despesas necessárias ao desenvolvimento do projeto-piloto até ao montante máximo global de cento e cinquenta mil euros (€150.000).

Artigo 7.º
Apoio logístico e administrativo
Cabe à DROPEP assegurar todo o apoio logístico e administrativo necessário ao cumprimento do projeto-piloto.

Artigo 8.º
Acompanhamento
A implementação do disposto na presente portaria é objeto de acompanhamento em sede do Conselho Consultivo da Administração Pública Regional.

Artigo 9.º
Entrada em vigor e produção de efeitos

A presente portaria entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação e produz efeitos a 5 de junho de 2025.

Secretaria Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública.
Assinada a 13 de junho de 2025.
O Secretário Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública,

Duarte Nuno d'Ávila Martins de Freitas.

SEMANA DE 4 DIAS



2026

GOVERNO DOS AÇORES

UAc UNIVERSIDADE DOS AÇORES

University of Reading Henley Business School

Birkbeck UNIVERSITY OF LONDON