

# **De que Forma a Gestão do Ambiente Organizacional Modifica o Desempenho no Serviço de Finanças?**

**Maria da Conceição Caseiro Xavier Fernandes**

**Relatório de Trabalho de Projeto/Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de  
Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por Prof. Doutora Natacha Alexandra Correia de Jesus Silva e Prof.  
Doutora Oliva M. D. Martins

**Macedo de Cavaleiros, junho 2025.**

# **De que Forma a Gestão do Ambiente Organizacional Modifica o Desempenho no Serviço de Finanças?**

**Maria da Conceição Caseiro Xavier Fernandes**

**Relatório de Trabalho de Projeto/Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de  
Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por Prof. Doutora Natacha Alexandra Correia de Jesus Silva e Prof.  
Doutora Oliva M. D. Martins

**Macedo de Cavaleiros, junho 2025.**

## Resumo

A gestão do ambiente organizacional assume um papel fundamental no desempenho dos colaboradores, sendo especialmente relevante no setor financeiro, onde a precisão, o foco e a eficiência são essenciais. No Serviço de Finanças (SF) de Macedo de Cavaleiros, à semelhança de outros serviços públicos, o ambiente de trabalho tem um impacto direto na motivação, produtividade e bem-estar dos profissionais.

Este ambiente organizacional abrange tanto fatores físicos como a qualidade e conforto das instalações, a adequação da tecnologia utilizada e a organização funcional do espaço, quanto fatores sociais, como a qualidade da comunicação interna, o estilo de liderança, a cultura institucional e a eficácia da gestão. Um ambiente bem estruturado não só promove a eficiência no desempenho das tarefas, como também contribui para um clima positivo, baseado na valorização dos colaboradores, na transparência dos processos e no incentivo ao desenvolvimento contínuo. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo explorar os fatores que influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores do SF de Macedo de Cavaleiros. Através dessa análise, pretende-se sugerir práticas e estratégias que possam ser implementadas para promover um ambiente organizacional mais saudável, funcional e orientado para resultados. Como resultado tangível desta investigação, será desenvolvido um modelo de *feedback* interno, concebido para facilitar a comunicação e o alinhamento entre os membros da equipa. Este modelo será testado através de um projeto-piloto, permitindo avaliar a sua eficácia antes de uma possível aplicação mais ampla.

**Contexto e relevância:** No contexto do SF de Macedo de Cavaleiros, a gestão eficaz do ambiente de trabalho pode resultar em maior motivação, produtividade e bem-estar dos colaboradores, tendo impacto direto nos resultados da instituição.

**Questão de investigação:** Em que medida a gestão do ambiente organizacional, através da implementação de práticas como pausas ativas e momentos de convívio informal, influencia a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores no Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros?

**Objetivo:** Analisar de que forma a gestão do ambiente organizacional, através da introdução de práticas simples como pausas ativas e momentos de convívio informal, influencia a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores do Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros.

**Metodologia:** A metodologia proposta para este estudo inclui várias etapas para alcançar os objetivos traçados. Inicialmente, será realizada uma revisão bibliográfica, que fundamentará teoricamente a relação entre o ambiente organizacional e o desempenho dos colaboradores. Em seguida, será conduzido um estudo de caso no SF de Macedo de Cavaleiros, onde será aplicado um questionário aos colaboradores. Adicionalmente, será implementado um projeto piloto como

ferramenta de avaliação da proposta, seguido de um novo questionário de avaliação deste projeto piloto.

**Resultados:** Através da análise detalhada e das intervenções propostas, espera-se que o estudo revele uma melhoria na motivação, produtividade e bem-estar dos colaboradores do SF de Macedo. Os dados colhidos e analisados deverão demonstrar claramente a relação positiva entre um ambiente organizacional otimizado e o desempenho dos colaboradores. Além disso, as sugestões práticas a implementar visam criar um ambiente de trabalho mais harmonioso, refletindo-se diretamente nos resultados institucionais e na satisfação geral dos colaboradores.

**Conclusões e recomendações:** A gestão do ambiente organizacional exerce uma influência positiva sobre a motivação e o bem-estar dos colaboradores. A adoção de pausas ativas contribui significativamente para a saúde física e mental, ajudando a reduzir tensões e a aumentar o foco durante a jornada de trabalho. Além disso, o estímulo ao convívio e à interação informal entre os membros da equipa fortalece os laços interpessoais e melhora o clima organizacional. Tais práticas são bem recebidas e valorizadas pelos colaboradores, o que reforça sua legitimidade e viabilidade no contexto corporativo. Com base nas conclusões obtidas, apresentam-se algumas recomendações consideradas mais relevantes para fortalecer a gestão do bem-estar no ambiente organizacional. A primeira recomendação seria a institucionalização das pausas ativas e temáticas como parte integrante da rotina dos serviços. Uma segunda recomendação seria a expansão da experiência piloto para outros serviços públicos, tanto locais quanto regionais, ajustando as intervenções às especificidades de cada contexto. Além disso, considera-se igualmente importante promover a formação das chefias em temas relacionados à gestão do bem-estar e à motivação organizacional, com base em evidências científicas aplicadas. Para assegurar a eficácia das ações implementadas, propõe-se a definição de indicadores de desempenho e bem-estar que permitam um acompanhamento contínuo dos seus impactos. Considerou-se relevante recomendar a criação de espaços físicos adequados à convivência e ao relaxamento, de modo a fomentar uma cultura de trabalho mais saudável, colaborativa e acolhedora. Por fim, recomenda-se o incentivo à realização de estudos longitudinais e comparativos que analisem o impacto das boas práticas de gestão do ambiente organizacional na administração pública portuguesa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Gestão de Recursos Humanos, motivação, bem-estar.

## Abstract

The management of the organisational environment plays a fundamental role in employee performance, being particularly relevant in the financial sector, where accuracy, focus, and efficiency are essential. At the Tax Office (Serviço de Finanças – SF) of Macedo de Cavaleiros, as in other public services, the working environment has a direct impact on the motivation, productivity, and well-being of professionals.

This organisational environment encompasses both physical factors—such as the quality and comfort of the facilities, the adequacy of the technology in use, and the functional organisation of the space—and social factors, including the quality of internal communication, leadership style, institutional culture, and management effectiveness. A well-structured environment not only promotes efficiency in task performance but also contributes to a positive atmosphere based on valuing staff, process transparency, and encouraging continuous development.

In this context, the present study aims to explore the factors that influence the motivation, productivity, and well-being of the staff at the SF of Macedo de Cavaleiros. Through this analysis, the study intends to suggest practices and strategies that could be implemented to promote a healthier, more functional, and results-oriented organisational environment.

As a tangible outcome of this research, an internal feedback model will be developed to facilitate communication and alignment among team members. This model will be tested through a pilot project, allowing for an evaluation of its effectiveness before potential broader application.

**Context and relevance:** In the context of the SF of Macedo de Cavaleiros, effective management of the working environment can lead to greater motivation, productivity, and well-being among staff, with a direct impact on institutional outcomes.

**Research question:** To what extent does the management of the organisational environment, through the implementation of practices such as active breaks and informal social moments, influence the motivation, well-being, and performance of employees at the Tax Office of Macedo de Cavaleiros?

**Objective:** To analyse how the management of the organisational environment, through the introduction of simple practices such as active breaks and informal social moments, influences the motivation, well-being, and performance of employees at the Tax Office of Macedo de Cavaleiros.

**Methodology:** The proposed methodology for this study includes several steps to achieve the outlined objectives. Initially, a literature review will be carried out to provide theoretical grounding for the relationship between the organisational environment and employee performance. Subsequently, a case study will be conducted at the SF of Macedo de Cavaleiros, including a questionnaire to be administered to staff. In addition, a pilot project will be implemented as a tool to assess the proposed intervention, followed by a new evaluation questionnaire regarding this pilot.

**Results:** Through detailed analysis and the proposed interventions, the study is expected to reveal improvements in motivation, productivity, and well-being among staff at the SF of Macedo. The data collected and analysed should clearly demonstrate the positive relationship between an optimised organisational environment and employee performance. Furthermore, the practical suggestions proposed aim to create a more harmonious work environment, with direct reflections on institutional results and overall employee satisfaction.

**Conclusions and recommendations:** The management of the organisational environment exerts a positive influence on employee motivation and well-being. The adoption of active breaks significantly contributes to physical and mental health, helping to reduce stress and increase focus during the working day. Additionally, promoting social interaction and informal engagement among team members strengthens interpersonal bonds and improves the organisational climate. Such practices are well-received and valued by staff, reinforcing their legitimacy and feasibility within the corporate context. Based on the findings, several key recommendations are presented to strengthen well-being management within the organisational environment. The first recommendation is the institutionalisation of active and thematic breaks as an integral part of daily service routines. A second recommendation is to expand the pilot experience to other public services, both local and regional, adapting the interventions to the specificities of each context. Furthermore, it is also considered important to promote leadership training in topics related to well-being management and organisational motivation, based on applied scientific evidence. To ensure the effectiveness of implemented actions, it is proposed to define performance and well-being indicators that allow for continuous monitoring of their impacts. The creation of suitable physical spaces for socialisation and relaxation is also recommended, fostering a healthier, more collaborative, and welcoming work culture. Finally, the promotion of longitudinal and comparative studies is encouraged to assess the impact of good organisational environment management practices in the Portuguese public administration.

**Keywords:** Organisational culture, Human Resource Management, motivation, well-being.

# Agradecimentos

Finalizar esta etapa simboliza, para mim, não apenas o término de um percurso acadêmico, mas também a concretização de um projeto construído com muito esforço, nesta fase da minha vida, com a dedicação e o apoio inestimável dos que me são queridos.

Agradeço em primeiro lugar, ao meu marido, companheiro de todos os momentos que acaba por embarcar sempre nos meus sonhos.

Às minhas duas filhas, que são a razão maior de tudo o que faço e a minha maior inspiração, pelo incentivo e apoio incondicional.

Às minhas orientadoras, o meu sincero e mais profundo reconhecimento. Pela partilha generosa de conhecimento, pelas palavras motivadoras e pela orientação rigorosa, mas leve pela forma como a fazem. Obrigada por nunca desistirem de mim mesmo quando eu própria desistia. O vosso acompanhamento foi determinante para a conclusão deste trabalho.

Aos meu colegas de trabalho por servirem de cobaia e ao meu chefe pela abertura e compreensão.

A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, o meu muito obrigada.

## **Abreviaturas e/ou Acrónimos e/ou Siglas**

AP - Administração Pública

AT – Autoridade Tributária

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

SF – Serviço de Finanças

# Índice

Lista de Figuras .....	x
Lista de Tabelas .....	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	2
1.1. Cultura e Ambiente Organizacional .....	2
1.2. Bem-estar Organizacional e Motivação .....	3
1.3. Gestão em Serviços Públicos .....	3
1.4. Caracterização da Organização .....	4
2. Enquadramento Teórico.....	7
2.1. Objetivos do Estudo .....	7
2.2. Recolha e Tratamento de Dados .....	8
3. Descrição da Organização .....	9
3.1. Missão, Visão e Valores.....	9
4. Planeamento, Desenvolvimento e Implementação.....	10
4.1. A Gestão na Administração Pública.....	10
4.2. Serviços Públicos versus Estado .....	11
4.3. Um novo olhar para as Organizações.....	12
4.4. Ambiente Organizacional .....	12
4.5. As condições de Trabalho.....	13
5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados.....	16
5.1. Avaliação.....	16
5.2. Apresentação e Análise dos Resultados .....	23
5.3. Implicações Práticas .....	24
5.4. Perspetivas futuras de Investigação .....	24
Conclusões e Recomendações.....	26
Referências Bibliográficas .....	28
Anexos/Apêndices.....	33

## Lista de Figuras

Figura 1. Organograma da AT. ....	5
Figura 2. Avaliação do Ambiente Organizacional. ....	15
Figura 3. Impacto na Saúde Física. ....	16
Figura 4. Melhor Disposição Depois das Pausas. ....	16
Figura 5. Impacto das Pausas na Concentração. ....	17
Figura 6. Frequência das Pausas com Café/Chá. ....	18
Figura 7. Redução do Cansaço com Pausa para café/chá. ....	18
Figura 8. Impacto da Pausa para Café no Humor. ....	19
Figura 9. Nível Geral de Bem-Estar após as Pausas. ....	19
Figura 10. Mudança Percebida na Produtividade. ....	20
Figura 11. Continuidade das Pausas. ....	21
Figura 12. Melhoria do Ambiente Organizacional com as Pausas. ....	21

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Modelo de boas práticas .....	7
---	---

# Introdução

O bem-estar no ambiente organizacional tem vindo a ganhar relevância nas últimas décadas à medida que se reconhece o impacto direto que o clima laboral tem no desempenho, na motivação e na saúde dos colaboradores. Em setores como o dos Serviços de Finanças (SF), tradicionalmente caracterizados por ambientes de trabalho intensos, exigência de produtividade constante e pressão por resultados a atenção ao bem-estar organizacional revela-se não apenas desejável, mas essencial para o bom funcionamento das equipas e para a sustentabilidade dos serviços.

A gestão do ambiente organizacional envolve não só aspetos físicos, como o conforto das instalações e os recursos disponíveis, mas também dimensões psicossociais, tais como a qualidade das relações interpessoais, a comunicação interna, o estilo de liderança e as oportunidades de pausa e recuperação. Neste sentido, pequenas mudanças na rotina, como a implementação de pausas estruturadas para café e alongamentos, podem trazer benefícios significativos para o equilíbrio físico e emocional dos colaboradores, refletindo-se positivamente na produtividade e na satisfação no trabalho.

O objetivo deste estudo é analisar de que forma a gestão do ambiente organizacional, através da introdução de práticas simples como pausas ativas e momentos de convívio informal, influencia a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores do Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros. Visa explorar os fatores que influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores do SF de Macedo de Cavaleiros, partindo de uma intervenção simples: a criação de momentos de pausa ativa durante o horário laboral.

Com base num inquérito aplicado aos colaboradores, antes e depois da implementação da intervenção, pretendeu-se avaliar o impacto desta medida no bem-estar geral e na perceção do próprio desempenho.

Ao investigar esta relação, espera-se contribuir para a reflexão sobre práticas organizacionais mais humanas e eficazes, que promovam um equilíbrio saudável entre as exigências profissionais e o cuidado com as pessoas que sustentam os serviços.

# 1. Enquadramento Teórico

A contextualização deste estudo envolveu aspetos associados à cultura, ao ambiente organizacional, ao bem-estar dos colaboradores, e à motivação, mas também considerou aspetos relevantes da gestão em serviços públicos e da própria instituição (SF).

## 1.1. Cultura e Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional tem sido alvo de crescente atenção por parte das ciências sociais e da gestão, dado o seu impacto direto no desempenho individual e coletivo dentro das organizações. De acordo com Ferreira e Neves (2021), a qualidade do ambiente organizacional está intimamente ligada à motivação, ao bem-estar e à produtividade dos colaboradores, refletindo-se nas dinâmicas internas das empresas.

O ambiente organizacional corresponde ao conjunto de condições físicas, sociais e psicológicas que envolvem os colaboradores no desempenho das suas funções. Segundo Santos (2024a), no que diz respeito a condições físicas, o ambiente organizacional reflete a perceção coletiva dos colaboradores acerca das práticas e políticas da organização, influenciando diretamente a sua motivação, produtividade e bem-estar. Em termos de fatores sociais, o ambiente organizacional é marcado pela qualidade das relações interpessoais, pela cooperação entre equipas, pelo estilo de liderança adotado e pelo grau de apoio social percebido no contexto laboral. Relações sociais positivas favorecem a coesão do grupo, o compromisso organizacional e o desenvolvimento de um clima de confiança e respeito mútuo (Freire et al., 2022). Estes aspetos são fundamentais para a construção de um ambiente inclusivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e emocionalmente seguros.

Já no que diz respeito aos aspetos psicológicos, o ambiente organizacional engloba dimensões como a perceção de justiça, o reconhecimento profissional, a autonomia no trabalho e a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Um ambiente psicologicamente saudável contribui para o reforço da autoestima profissional, reduz o stress ocupacional e promove estados emocionais positivos, como o entusiasmo e o envolvimento no trabalho (Silva & Pereira, 2023). Assim, o equilíbrio entre exigências profissionais e recursos emocionais é determinante para a saúde mental dos colaboradores e para a sua sustentabilidade no desempenho das funções.

Para Schein (2010), a cultura organizacional corresponde a um conjunto de pressupostos partilhados, criados por um grupo no decurso da sua experiência, que orientam a perceção, o pensamento e o comportamento dos seus membros perante os desafios internos e externos.

Organizações com culturas fortes, participativas e alinhadas com os seus objetivos estratégicos tendem a apresentar um melhor desempenho global. Como referem Rego e Cunha (2020), a cultura organizacional pode funcionar como um fator mediador essencial entre as exigências do ambiente e os comportamentos dos colaboradores, promovendo coerência interna e eficácia externa.

## 1.2. Bem-estar Organizacional e Motivação

O bem-estar psicológico no trabalho resulta da interação entre as exigências laborais e os recursos disponíveis para lhes fazer face. Condições de trabalho saudáveis incluem a autonomia, o suporte social, as oportunidades de desenvolvimento e o equilíbrio entre esforço e recompensa. Como referem Gomes *et al.*, (2021), a presença destes elementos contribui para a satisfação, motivação e saúde mental dos colaboradores.

No plano organizacional, práticas que promovem emoções positivas, sentimento de pertença e sentido de propósito revelam-se determinantes para a sustentabilidade e o desempenho dos trabalhadores.

Silva e Pereira (2023), ambientes de trabalho psicologicamente positivos potenciam maior envolvimento, produtividade e coesão interna.

Neste contexto, a Teoria da Autodeterminação tem sido valorizada por diversos investigadores nacionais como enquadramento para compreender a motivação intrínseca no trabalho. Em particular, Teixeira et al. (2020) salientam que a promoção da autonomia, da competência e da relação interpessoal favorece o bem-estar, o compromisso e a autorregulação dos trabalhadores.

No âmbito da Administração Pública, a distinção entre fatores extrínsecos e intrínsecos continua a ser relevante. Conforme sugerido por Lopes e Cruz (2022), o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e o clima organizacional são aspetos mais eficazes do que incentivos monetários isolados, no que toca à motivação e desempenho dos colaboradores da AP.

O bem-estar no trabalho é um conceito multidimensional que envolve a satisfação com as tarefas realizadas, as condições de trabalho, as relações interpessoais e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. De acordo com Carvalho (2020), esta satisfação resulta da interação entre fatores individuais e organizacionais que, quando alinhados, promovem o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. O bem-estar psicológico no contexto laboral está associado a níveis adequados de autonomia, suporte social e oportunidade de desenvolvimento, sendo crucial para prevenir situações de stress crónico e a síndrome de *burnout*. Para Santos (2024b) “Bem-estar no trabalho: refere-se à satisfação com a globalidade da experiência de trabalho, que inclui as dimensões hedónica, eudemónica, física e social” (p.33).

## 1.3. Gestão em Serviços Públicos

A gestão eficaz do ambiente organizacional, através de práticas que promovam o bem-estar dos colaboradores, tem sido apontada como um fator determinante para o aumento da produtividade, e também da qualidade dos serviços prestados. Intervenções simples, como pausas regulares, espaços de convívio ou atividades de alongamento, têm demonstrado efeitos positivos na saúde física e mental dos colaboradores, promovendo maior concentração e satisfação no desempenho das suas tarefas.

A Administração Pública contemporânea enfrenta crescentes exigências de eficiência, transparência e proximidade com o cidadão. A nova gestão pública deve ser catalisadora, orientada para os resultados, mais descentralizada, centrada no utente e aberta à inovação, rompendo com a rigidez da gestão tradicional baseada em regras e procedimentos. As reformas na gestão pública têm alternado entre modelos hierárquicos de controlo e abordagens orientadas para o desempenho, sendo fundamental encontrar um equilíbrio entre eficiência e legitimidade democrática. Neste contexto, a promoção de culturas organizacionais participativas e adaptativas revela-se essencial para reforçar a capacidade de resposta dos serviços públicos face aos desafios complexos da atualidade.

Particularmente, no contexto dos serviços de finanças, onde predominam tarefas altamente exigentes e confidenciais que resultam em aumento de stress, aliado aos prazos apertados e expectativa de resultados, as evidências indicam alguma relevância na adoção de estratégias que contribuam para o equilíbrio e a saúde mental dos profissionais. E a introdução de momentos de pausa ativa pode representar uma resposta eficaz, de baixo custo e de fácil implementação, com potencial de gerar melhorias significativas tanto no bem-estar dos colaboradores como na eficiência do serviço.

## **1.4. Caracterização da Organização**

A Autoridade Tributária (AT) e aduaneira, tem como principal missão administrar os impostos, os direitos aduaneiros, exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, combatendo a evasão fiscal, assegurando os interesses económicos e de proteção da sociedade em conformidade com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia. São atribuições da AT:

Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos (sobre o rendimento, património e consumo) - Arrecadar impostos e cobrar outras receitas do Estado ou pessoas coletivas de direito público é uma das atribuições mais relevantes da AT.

Executar a inspeção tributária - Assegurar a conformidade com as normas aplicáveis às mercadorias introduzidas no território da União Europeia, e realizar os controlos relativos à entrada, saída e circulação de mercadorias no território nacional, com o objetivo de prevenir e combater a fraude e a evasão fiscais e aduaneiras, bem como os tráficos ilícitos.

Garantir a negociação técnica - A execução de acordos e convenções internacionais em matéria tributária, colaborar com organismos europeus e outras administrações fiscais, e participar nas atividades de organizações europeias e internacionais especializadas no seu campo de atuação.

Promover a aplicação da legislação - As decisões administrativas relativas às suas atribuições e propor medidas normativas, técnicas e organizacionais adequadas devem ser asseguradas pela AT.

Desenvolver e gerir infraestruturas - Equipamentos e tecnologias de informação para apoiar, esclarecer e oferecer serviços de qualidade aos contribuintes.



## 2. Metodologia e Métodos de Investigação

De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende compreender fenómenos complexos dentro do seu contexto real, sendo ideal para investigações no seio de organizações públicas. A presente investigação segue uma abordagem qualitativa exploratória, eventualmente descritiva. Recorreu-se ao estudo de caso como estratégia central, tendo sido desenvolvido um projeto piloto com recurso a questionários, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1.** Modelo de boas práticas.

<b>Elemento da Prática</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivo</b>	Promover bem-estar físico, mental e social no local de trabalho
<b>Tipo de pausa</b>	Alongamentos e/ou café temático
<b>Frequência</b>	Duas vezes por dia (manhã e tarde)
<b>Duração média</b>	10 a 15 minutos
<b>Facilitador</b>	Elemento voluntário ou designado da equipa com orientação prévia
<b>Espaço necessário</b>	Sala de convívio, com cadeiras móveis ou espaço ao ar livre
<b>Materiais de apoio</b>	Lista de alongamentos, cartaz temático, música ambiente
<b>Avaliação periódica</b>	Questionário simples semestral ou grupo de feedback informal

Fonte: Elaboração própria.

### 2.1. Objetivos do Estudo

O objetivo deste estudo é objetivo explorar os fatores que influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores do SF de Macedo de Cavaleiros Pretende-se ainda implementar um estudo piloto para compreender se há impacto positivo numa intervenção simples – como a criação de pausas estruturadas com alongamentos e momentos de convívio – na motivação e bem-estar dos profissionais. Os objetivos específicos deste estudo consistem, em primeiro lugar, na análise do ambiente organizacional atual, de modo a compreender o contexto em que se insere a intervenção. Pretende-se ainda avaliar o impacto de uma intervenção simples implementando ações práticas de promoção do bem-estar, nomeadamente pausas laborais com alongamentos e momentos de convívio informal com café. Posteriormente, procura-se avaliar os efeitos dessas intervenções através da aplicação de um questionário aos colaboradores, realizado antes e após a implementação das medidas. Por fim, pretende-se, contribuindo para uma abordagem mais estratégica da qualidade de vida no trabalho.

## **2.2. Recolha e Tratamento de Dados**

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado aplicado a todos os colaboradores do Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros (n = 11). O questionário foi organizado em quatro blocos: informações gerais, participação nas atividades, perceções de bem-estar e produtividade, e opinião geral sobre o ambiente organizacional.

Para garantir a fiabilidade, as perguntas foram de escolha fechada (anexo 1) e formuladas com base em literatura existente sobre bem-estar no trabalho (Warr, 2007; Diener & Seligman, 2004).

O questionário foi aplicado em dois momentos distintos: antes da intervenção, no início de abril (fase diagnóstico) e após um mês de implementação das pausas, no início de maio (fase avaliação). Os dados foram analisados com recurso a estatísticas descritivas simples (frequências e percentagens), considerando o reduzido tamanho da amostra e foram sintetizados qualitativamente para enriquecer a interpretação dos resultados. O questionário foi objeto de validação informal por especialistas na área da gestão de pessoas e AP, garantindo a sua pertinência e clareza.

### 3. Descrição da Organização

O Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros é uma repartição local da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), está subordinado diretamente à Direção de Finanças de Bragança e localiza-se na Rua Almeida Pessanha nº 18 – r/chão direito, 5340-230 Macedo de Cavaleiros.

A equipa é composta por 12 profissionais, dos quais fazem parte, um chefe de serviços, dois adjuntos, um gestor tributário e aduaneiro e oito técnicos superiores. A principal função deste serviço é a administração fiscal e tributária no concelho, abrangendo áreas como o IRS, IRC, IVA, IMI, IMT e Imposto de Selo. Adicionalmente, são prestados serviços relacionados com a emissão de certidões, matrizes prediais, participação de óbitos e gestão de processos de contencioso tributário.

Considerando que este concelho é predominantemente habitado por uma população idosa e com baixa literacia, os trabalhadores do Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros desempenham também um papel crucial no apoio à população, fornecendo informações e apoiando nas suas necessidades fiscais.

#### 3.1. Missão, Visão e Valores

Embora não haja uma declaração específica para o Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros, os princípios orientadores da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) aplicam-se a todas as suas repartições.

**Missão.** Garantir um elevado nível de qualidade e excelência no apoio técnico aos gabinetes integrados no Ministério das Finanças e prestar serviços de elevada qualidade às entidades públicas da sua administração direta nos domínios da gestão de recursos humanos, gestão orçamental e gestão de instalações e equipamentos, assumindo-se como o serviço especialmente vocacionado a salvaguardar a economia, eficiência e eficácia na prestação de serviços comuns.

**Visão.** Ser reconhecido como um serviço de referência na prestação de serviços na AP, atuando com elevados níveis de qualidade, sustentados na qualificação dos seus recursos e na agilização dos seus processos.

**Valores e Rigor.** As decisões são tomadas de acordo com elevados padrões éticos, estas têm impacto na vida das pessoas pelo que se são exigidos: precisão, responsabilidade, excelência, compromisso e um elevado grau de qualidade no serviço prestado.

Estes princípios (que constam no Código de Ética da AT) orientam a atuação do Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros, assegurando um serviço público eficiente, transparente e centrado no cidadão.

## **4. Planejamento, Desenvolvimento e Implementação**

Cada etapa deste projeto foi planejada para garantir a coerência entre os objetivos do estudo e as estratégias adotadas, otimizando a relevância dos dados recolhidos e a aplicação prática dos resultados no contexto do SF de Macedo de Cavaleiros. A seguir, são descritos a metodologia e os métodos de investigação que fundamentaram este estudo.

### **4.1. A Gestão na Administração Pública**

Os conceitos de gestão e administração variam conforme o contexto, inclusive na AP. Durante muito tempo, os líderes da AP não eram considerados gestores, mas sim administradores de recursos conforme regras fixas, garantindo atribuições e competências pré-definidas (Geraldo, 2019).

A AP tem operado com foco na estabilidade e na adesão às orientações políticas que definem as suas “atribuições” e “competências”, além de estabelecerem as regras para administrar os recursos utilizados. O enquadramento predominante da atuação dos serviços públicos continua a ser a respetiva lei orgânica e as diversas normas que frequentemente minuciam como administrar quer os recursos humanos, quer os financeiros ou materiais.

No entanto, a realidade diária é bastante diferente. Quem administra um serviço depara-se frequentemente com diversas solicitações, particularmente de natureza política, que estão relacionadas com as opções de governo. É da responsabilidade dos serviços públicos a execução do programa governamental. Além disso, há necessidades dos cidadãos que esperam a resolução de problemas específicos e concretos, não se contentando com soluções preestabelecidas, que nem sempre atendem adequadamente às suas necessidades.

Quem gere um serviço público precisa de administrar vários tipos de recursos, além dos mencionados, conciliando o cumprimento das normas com a necessidade de eficácia e eficiência. A reforma da AP é inevitável devido aos desafios políticos, sociais e tecnológicos. Entretanto, sem um plano consistente, a AP sofre mudanças profundas em seu conteúdo e formas de intervenção, refletindo a influência do ambiente e a necessidade de uma atuação proativa.

Os ministérios e organizações têm passado por várias mudanças que mostram a dinâmica da Administração, indo além do simples "administrar" serviços públicos. A nível macro e micro, é urgente encontrar e implementar novas abordagens para reformar a administração e garantir um funcionamento adequado dos serviços públicos às novas solicitações. Isso implica passar de uma Administração baseada no poder e burocracia para uma gestão adaptada ao novo século, focada na especificidade dos serviços públicos (Crespo, 2020).

## 4.2. Serviços Públicos Versus Estado

Falar de serviços públicos implica considerar uma variedade de entidades com diferentes designações e funções, que se configuram como um dos pilares fundamentais da organização do Estado moderno. Os serviços públicos abrangem uma gama diversificada de atividades que visam garantir o bem-estar da população e a manutenção da ordem social, económica e política. A relação entre os serviços públicos e o Estado é essencialmente uma relação de interdependência e cooperação, onde o Estado se constitui como o responsável pela provisão desses serviços, os quais podem ser prestados diretamente por suas próprias entidades ou por intermédio de contratos com entidades privadas ou outras organizações.

O conceito de serviços públicos está ligado à ideia de bens ou serviços essenciais que o Estado deve fornecer à população, com vistas à promoção do interesse coletivo e à satisfação das necessidades básicas dos cidadãos. A prestação desses serviços abrange áreas fundamentais como saúde, educação, segurança, transporte público, abastecimento de água, energia elétrica e saneamento básico. A definição de quais serviços devem ser considerados públicos e, portanto, sob a responsabilidade do Estado, varia conforme o contexto histórico, político e económico de cada país.

Por outro lado, o Estado é a entidade soberana que exerce poder sobre um território definido, com o objetivo de organizar e regular a convivência social, por meio da criação de leis, da garantia da justiça e da proteção dos direitos dos cidadãos. numa democracia, o Estado deve ser o instrumento que organiza a sociedade, garantindo o acesso aos direitos fundamentais e a distribuição de serviços públicos de maneira equitativa. A atuação do Estado na prestação de serviços públicos é justificada pela necessidade de evitar desigualdades, promovendo o acesso universal e a justiça social.

A discussão entre serviços públicos e o Estado intensifica-se quando se aborda o papel do Estado na gestão desses serviços. Em muitas partes do mundo, há uma crescente tendência à privatização ou à concessão de serviços públicos para empresas privadas, o que gera um debate sobre a eficiência e a equidade na prestação desses serviços. Para alguns, a participação privada pode resultar em uma gestão mais eficiente, já que as empresas procuram o lucro e, portanto, têm incentivos para inovar e melhorar a qualidade. No entanto, para outros, essa privatização pode resultar em exclusão social, pois a procura por lucro pode levar à redução da qualidade dos serviços ou ao aumento de custos, dificultando o acesso para as camadas mais vulneráveis da população.

Em contrapartida, o Estado, por meio de suas entidades públicas, tem a missão de garantir a universalidade do acesso aos serviços, assegurando que todas as pessoas, independentemente da sua classe social, condição económica ou geográfica, possam usufruir desses direitos fundamentais. A intervenção do Estado na regulação e supervisão dos serviços públicos é essencial para que esses serviços atendam a princípios constitucionais de eficiência, continuidade e igualdade. Nesse contexto, o Estado não apenas como prestador direto, mas também como regulador e fiscalizador, exerce uma função essencial no equilíbrio entre a oferta pública e privada.

Dessa forma, a relação entre serviços públicos e Estado é marcada por tensões e desafios, especialmente no que tange à sua implementação, gestão e fiscalização. A constante busca por uma AP eficiente, transparente e acessível é crucial para garantir que os serviços públicos cumpram seu papel de promover a justiça social e o bem-estar de toda a população, sem abrir mão da equidade e da sustentabilidade económica.

### **4.3. Um Novo Olhar Para as Organizações**

Uma organização saudável responde às necessidades atuais e exige atenção ao contexto envolvente, considerando não só orientações políticas, mas também a evolução das necessidades dos destinatários. A missão da organização deve adaptar-se a oportunidades e ameaças externas, internamente os seus recursos devem estar alinhados com objetivos estratégicos e operacionais. Os trabalhadores produzem mais quanto mais realizados estiverem. Um bom ambiente organizacional é fulcral para reduzir o stress e aumentar a produtividade.

### **4.4. Ambiente Organizacional**

Os serviços públicos precisam analisar regularmente o seu ambiente, identificar oportunidades e ameaças, e conhecer o estado da organização e seus recursos em função de uma missão específica.

Os serviços públicos devem realizar diagnósticos organizacionais regulares, analisando o seu ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, bem como avaliando o estado interno da organização e dos seus recursos, tendo sempre como referência a sua missão. Segundo Gonçalves e Tavares (2020), este processo é essencial para alinhar a ação organizacional com os objetivos estratégicos e promover uma gestão pública eficaz.

Apesar da influência que a organização pode exercer sobre o ambiente, importa avaliá-la internamente, com o objetivo de identificar desvios face ao estado desejado e aos desafios que a missão institucional coloca. Para tal, é fundamental desenvolver sistemas de informação e fomentar a sensibilidade para com os indicadores mais relevantes, tanto a nível de resultados como de ambiente organizacional (Silva & Moreira, 2021).

O diagnóstico organizacional permite reconhecer pontos fortes e fracos, compreender disfunções no funcionamento atual ou na adaptação a novos desafios, bem como identificar causas estruturais dos problemas e avaliar capacidades internas, nomeadamente em áreas como a inovação, a aprendizagem organizacional e a mudança. Tal como defendem Oliveira e Ramos (2022), os pontos fortes e fracos são sempre relativos, dependendo do contexto, dos objetivos estratégicos e do modelo de gestão adotado. Uma característica considerada fraca num determinado cenário pode, noutro, constituir uma força. Por isso, é essencial garantir boas condições no ambiente de trabalho, promotoras de confiança e desenvolvimento organizacional.

## 4.5. As Condições de Trabalho

As transformações ocorridas na economia, motivadas por alterações nos objetivos organizacionais, pela evolução tecnológica e pela reconfiguração do setor terciário, conferiram ao conceito de condições de trabalho uma importância acrescida. Segundo Marques e Pinto (2021), essas condições envolvem três grandes dimensões: fatores físicos, fatores humanos e fatores organizacionais, cuja interação influencia significativamente o bem-estar dos trabalhadores.

A articulação entre elementos humanos, sistemas tecnológicos de trabalho, modelos de gestão e relações sociais internas tem ganho destaque na compreensão do funcionamento das organizações. Neste contexto, a segurança e saúde no trabalho são enquadradas na gestão dos riscos profissionais, que decorrem de múltiplos fatores laborais (Ribeiro & Costa, 2020).

Na Administração Pública, destacam-se como fatores de risco as situações associadas ao atendimento ao público, muitas vezes marcadas por exigências emocionais, tensão psíquica e sobrecarga relacional. Para Nogueira e Martins (2022), os profissionais de atendimento desempenham um papel crítico na mediação entre o cidadão e os serviços públicos, exigindo competências relacionais e emocionais específicas.

A eficácia, a humanização e a capacidade de resolução no atendimento dependem, assim, de três pilares fundamentais: o autocontrole emocional, a empatia e a capacidade de resiliência diante das adversidades cotidianas.

Manter o autocontrole é essencial diante das mais diversas situações e perfis de atendimento. O contribuinte nem sempre chega ao local calmo ou bem informado. Muitas vezes, pode estar frustrado, inseguro ou até irritado por experiências anteriores ou pela complexidade dos processos. Nesses momentos, quem atende deve agir com profissionalismo, evitando reações impulsivas e mantendo a postura cordial.

A empatia é a chave para compreender o ponto de vista do contribuinte. Colocar-se no lugar do outro, ouvir ativamente e demonstrar interesse genuíno em ajudar são atitudes que não apenas desarmam o conflito, mas também fortalecem a imagem da instituição pública. Um bom atendimento transforma a experiência do contribuinte, mesmo quando o problema não pode ser resolvido de imediato.

Além da postura adequada, é imprescindível que o profissional de atendimento conheça profundamente os serviços oferecidos. Isso inclui compreender os fluxos de atendimento, os sistemas utilizados, os documentos exigidos e os prazos envolvidos. Saber identificar corretamente as questões do contribuinte e direcioná-lo ao serviço adequado é uma competência técnica que, reduz o tempo de espera e melhora a eficácia do atendimento.

O domínio operacional também transmite confiança. O contribuinte sente-se mais seguro e acolhido quando percebe que o profissional de atendimento sabe o que está a fazer, fornece orientações claras e precisas. A insegurança ou desinformação do profissional pode gerar desconfiança, aumentar a frustração e comprometer a reputação do órgão.

O atendimento ao público está sujeito a diversos desafios: sistemas que apresentam instabilidade, filas longas, falta de pessoal, mudanças constantes na legislação, entre outros. Saber lidar com essas adversidades é uma habilidade indispensável. O profissional deve ser resiliente, manter a calma sob pressão e buscar soluções alternativas quando necessário.

Mais do que resolver problemas técnicos, superar adversidades envolve manter a qualidade do atendimento mesmo em contextos desfavoráveis. Isso requer flexibilidade, capacidade de adaptação e um compromisso contínuo com a excelência no serviço público.

Esse cenário acarreta diversos riscos psicossociais, sendo o absentismo um problema significativamente presente na AP. A avaliação de segurança e saúde no trabalho deveria abranger mais do que os dados de acidentes e doenças profissionais, analisando todas as patologias relacionadas ao trabalho. O Estado deve liderar pelo exemplo na regulamentação das condições de trabalho.

As condições de trabalho variam entre serviços, revelando disparidades econômicas que nem sempre correspondem à sua relevância social. Essas diferenças devem ser reduzidas com base nas condições orçamentais. Um organismo deve justificar a sua manutenção pela sua necessidade, podendo reduzir despesas sem comprometer os objetivos e mostrar capacidade de desenvolvimento interno. A análise dos contrastes entre serviços centrais e locais é essencial para uma administração eficaz.

É importante reconhecer o valor das entidades que prestam serviços diretos e melhorar suas condições de trabalho com recursos orçamentais adequados e apoios técnicos especializados.

Boas condições de trabalho referem-se a um ambiente com conforto, onde o equipamento é adequado às necessidades individuais e coletivas, sem riscos para a saúde ou acidentes de trabalho. Os riscos profissionais incluem tanto aspectos materiais quanto psicológicos, afetando a segurança e estabilidade do trabalhador e as relações interpessoais.

O stress no trabalho pode ser causado por ritmos e exigências fora do comum, além de situações em que os colaboradores não são plenamente aproveitados e falta de condições para realização pessoal e profissional. A má gestão de pessoal na AP é uma fonte de problemas de saúde mental, embora suas consequências nem sempre sejam visíveis.

A coordenação entre vida familiar e pessoal tem se tornado um desafio crescente atualmente, uma vez que o trabalho exige um maior envolvimento pessoal. As formas de organização do trabalho mais flexíveis apresentam tanto aspectos positivos quanto negativos, especialmente no que diz respeito à disponibilidade e mudanças nos hábitos de vida. A prática mostra que a criação de maiores dinâmicas e a motivação no ambiente de trabalho estão associadas, em sociedades como a nossa, a mais tempo de trabalho e maior dificuldade de conciliar vida familiar e profissional, principalmente quando a situação econômica e a oferta de serviços de apoio pessoal não são suficientes.

A redução efetiva do tempo de trabalho, não tanto por lei, mas por aumento da produtividade durante o período de presença, é essencial nessas circunstâncias. A falta de produtividade geral na AP e

suas conseqüências nos nichos de maior empenho são reconhecidas. É necessário criar condições de motivação e satisfação no trabalho que contribuam para a melhoria das condições de trabalho. A gestão do tempo de trabalho considerando esses fatores deve ser uma preocupação dos dirigentes, e só é possível com delegação de competências e responsabilidades aos níveis de coordenação direta. É nesse nível que reside o conhecimento direto das situações e onde se desenvolvem as relações de confiança necessárias para uma gestão mais humana e personalizada dos desempenhos. Isso é mais complexo do que estabelecer normas, mas pode revelar-se mais eficaz.

O uso crescente de equipamentos eletrônicos levanta novas questões pelos riscos envolvidos. As condições físicas de trabalho, como instalações, equipamentos e ambiente, impactam a comunicação interna e as relações profissionais.

As condições de trabalho estão intrinsecamente ligadas aos objetivos e à natureza da organização ou dos serviços. Num trabalho individual, onde a concepção predomina, é essencial que a realização ocorra em um ambiente tranquilo e silencioso. Em posições que exigem colaboração, a proximidade física facilita a interação. Um gestor que desempenha um papel dinamizador não se deve cingir ao seu gabinete, esperando que a informação chegue até ele ou que outros venham procurá-lo, necessitando de um local de trabalho que não crie distanciamento.

Um modelo de gestão participativo requer canais físicos de comunicação, além de espaços para reuniões e trabalhos conjuntos. As condições ambientais apresentadas por uma organização refletem a sua saúde e os seus valores. Por isso, é preocupante observar ainda muitos serviços públicos onde predominam o excesso de utilização de papel, a falta de organização e de senso estético, sem considerar fatores estruturais como o estado das instalações ou a própria arquitetura dos gabinetes e serviços.

Esses aspectos não podem ser negligenciados por um gestor, e o incentivo à criação de espaços personalizados favorece a implicação pessoal e do grupo, aumentando a satisfação no trabalho. O exemplo é relevante, pois há práticas que se difundem com facilidade, especialmente quando impactam diretamente na qualidade de vida dos colaboradores.

## 5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados

Numa primeira abordagem realizou-se um questionário (anexo I) com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional.

### 5.1. Avaliação

Distribuição das respostas do primeiro questionário:

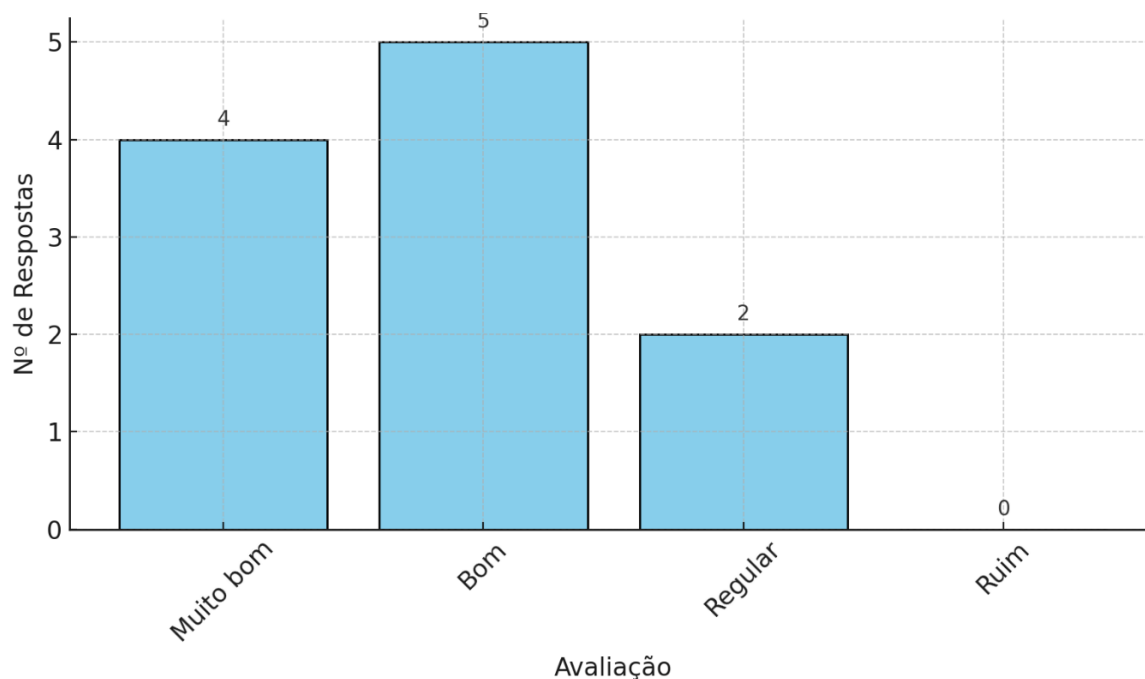
Avaliação do Ambiente Organizacional. Para a avaliação do ambiente organizacional, questionou-se: “Como você avalia o ambiente organizacional atual?”

Muito bom – 4 respostas (36,4%)

Bom – 5 respostas (45,5%)

Regular – 2 respostas (18,1%)

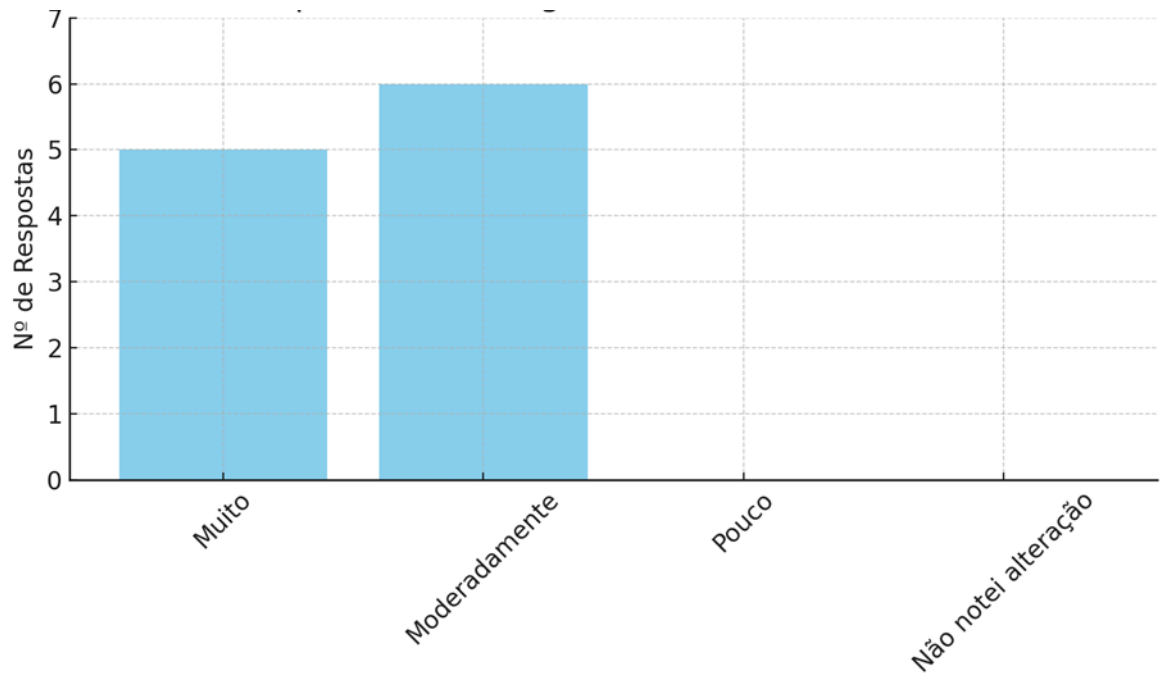
Ruim – 0 respostas (0%)



**Figura 2.** Avaliação do Ambiente Organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

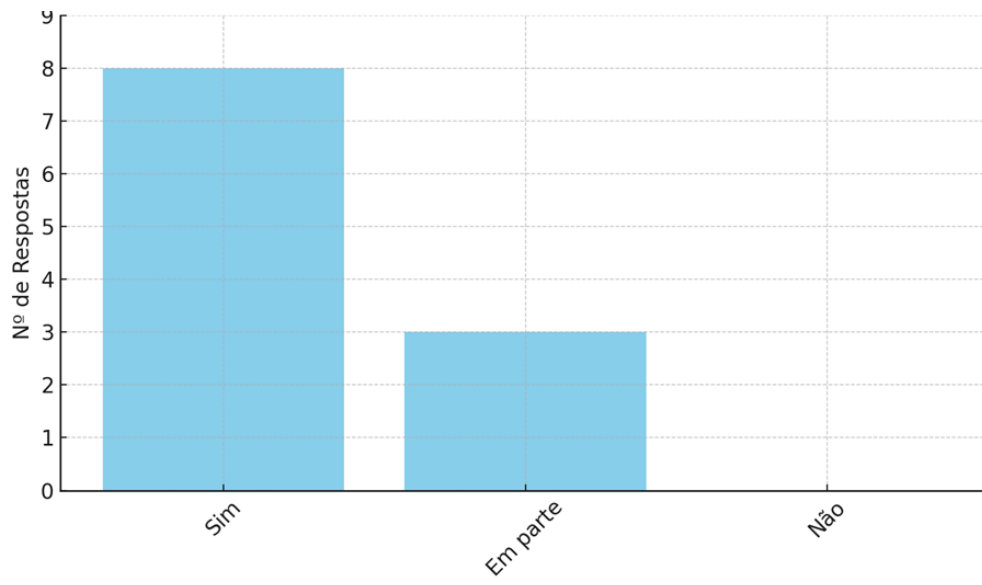
Na questão: “Considera que os alongamentos contribuíram para a sua saúde física”, Todos os participantes relataram melhorias, 5 responderam "muito", 6 "moderadamente".



**Figura 3.** Impacto na Saúde Física.

Fonte: Elaboração própria.

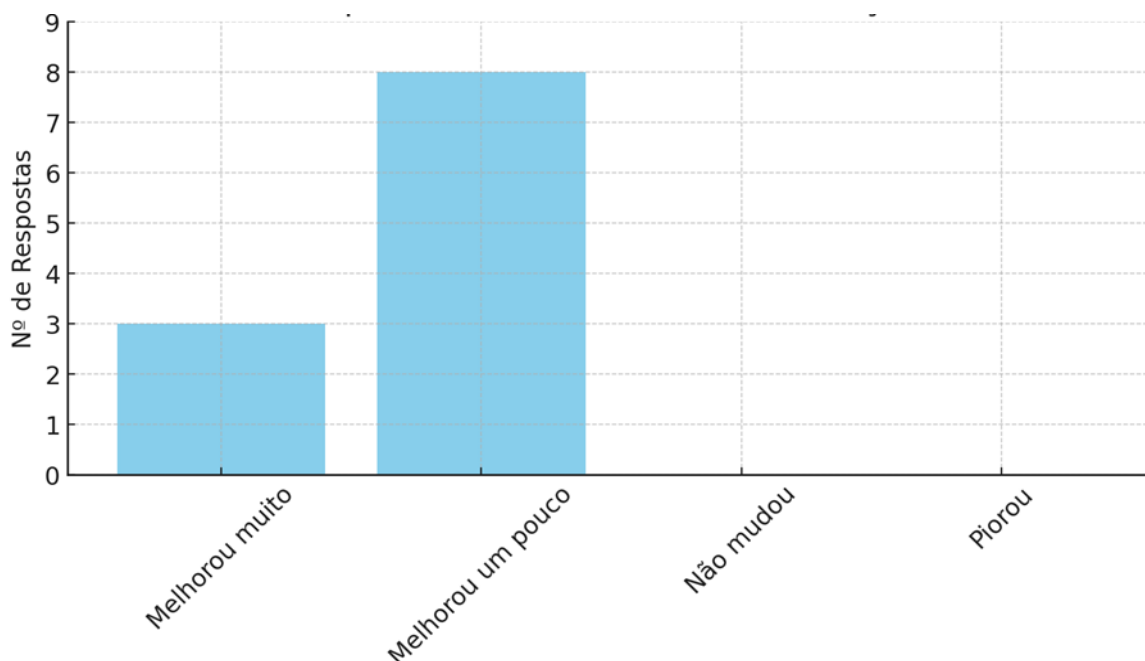
Na questão: “Essas pausas ajudaram-no a se sentir-se mais bem-disposto(a) durante o dia”, 8 disseram sentir-se mais bem-dispostos, 3 referiram melhoria parcial.



**Figura 4.** Melhor Disposição Depois das Pausas.

Fonte: Elaboração própria.

Na questão: “Como avalia o impacto na sua concentração e foco no trabalho”, todos observaram melhoria na concentração, sendo que 3 indicaram que “melhorou muito” e 8 disseram que “melhorou um pouco”.



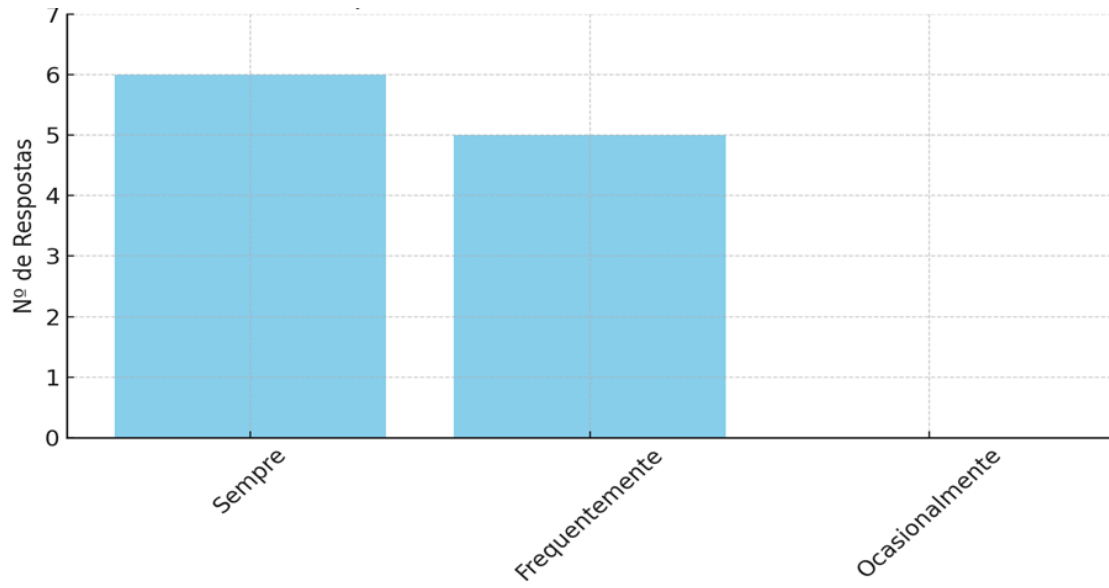
**Figura 5.** Impacto das Pausas na Concentração.

Fonte: Elaboração própria.

Pausas com Café. A implementação de uma pausa informal de cerca de 15m às 15h30, destinada a um momento de convívio acompanhado de café com o propósito de fomentar a interação social entre colegas, aliviar a tensão acumulada ao longo do dia e criar um ambiente de trabalho mais descontraído e colaborativo, revelou-se uma oportunidade para reforçar laços interpessoais e melhorar o clima organizacional, com reflexos positivos na motivação e produtividade.

Verificou-se uma adesão muito significativa por parte dos colaboradores. Este nível de participação revela a receptividade dos colaboradores a práticas que promovem o bem-estar no local de trabalho

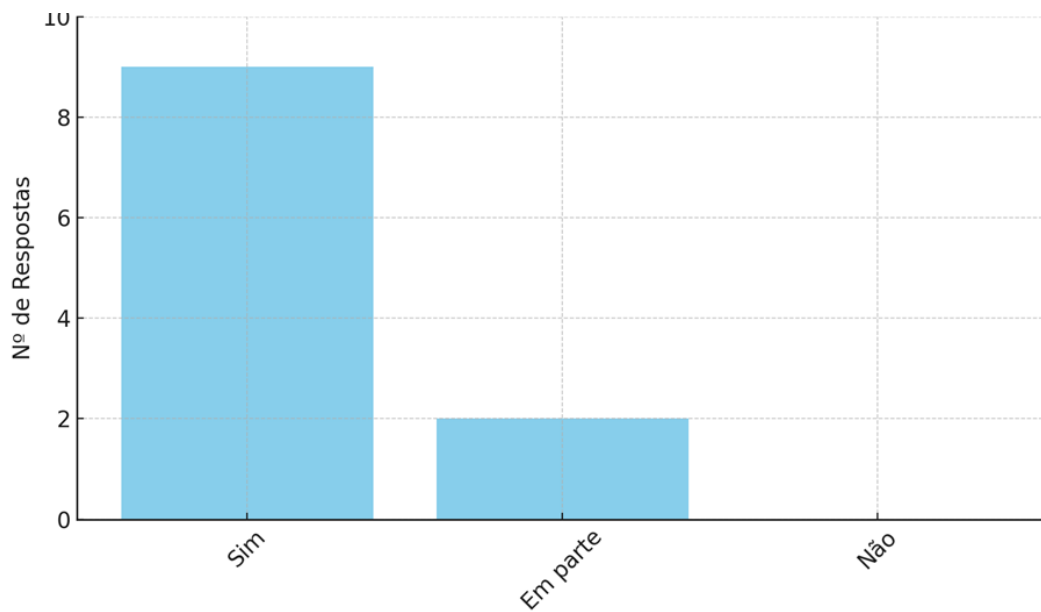
Na questão: “Com que frequência participou nas pausas para café à tarde”, responderam os 11 colaboradores, dos quais 5 participaram “frequentemente” e 6 participaram “sempre”.



**Figura 6.** Frequência das Pausas com Café/Chá.

Fonte: Elaboração própria.

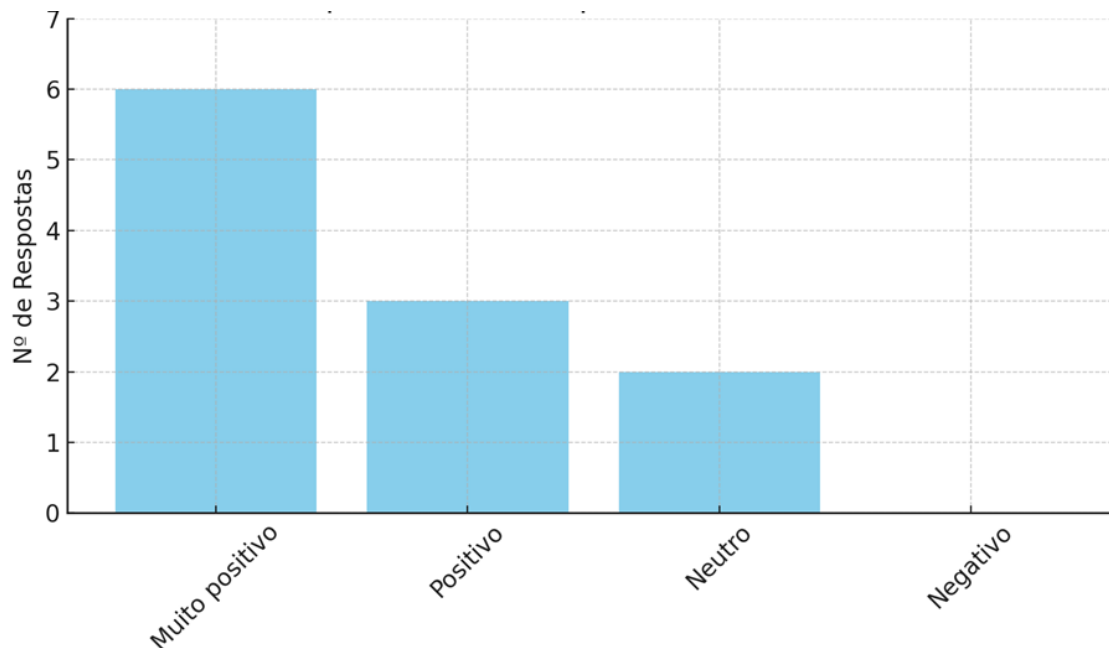
Na questão: “Acredita que essa pausa ajudou a reduzir o cansaço no período da tarde”, 9 relataram que “sim”, 2 “em parte”.



**Figura 7.** Redução do Cansaço com Pausa para café/chá.

Fonte: Elaboração própria.

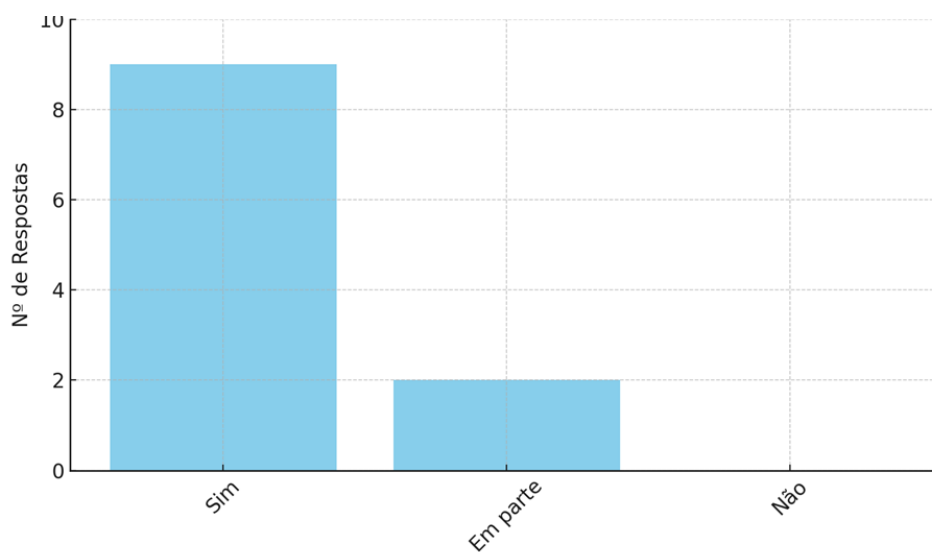
Na questão: “Como avalia o impacto dessa pausa no seu humor e interação com colegas”, 6 acharam o “impacto muito positivo”, 3 “positivo” e 2 “neutro”.



**Figura 8.** Impacto da Pausa para Café no Humor.

Fonte: Elaboração própria.

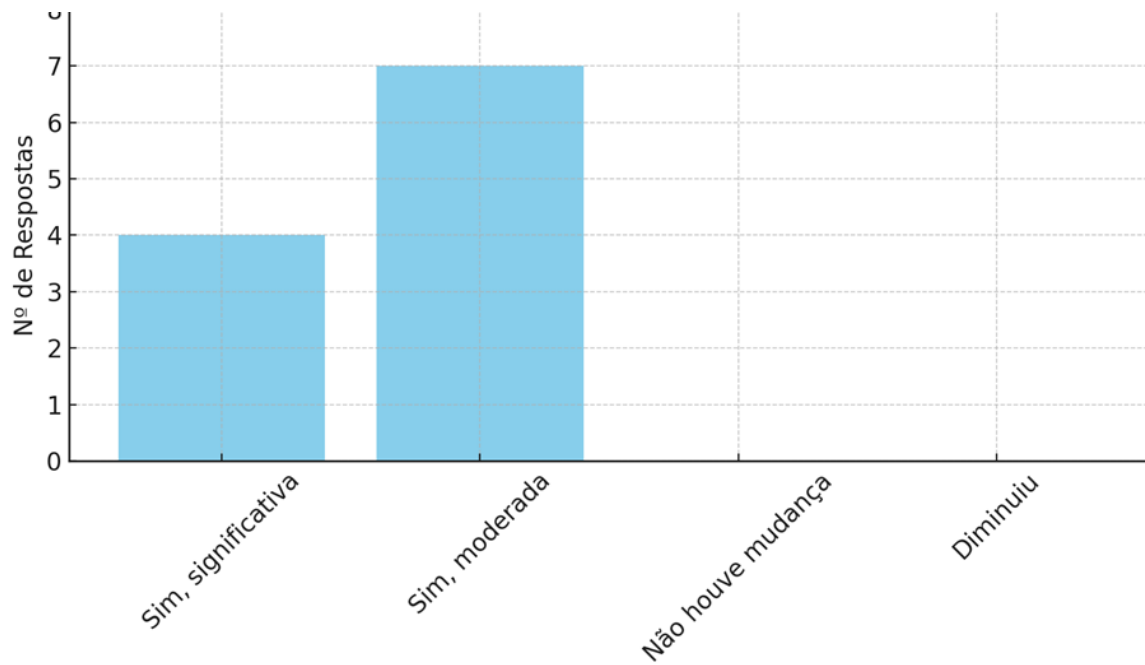
Na questão: “Após a implementação dessas pausas, como avalia o seu nível geral de bem-estar no trabalho”, 8 responderam sentir-se "muito melhor" e 3 "um pouco melhor".



**Figura 9.** Nível Geral de Bem-Estar após as Pausas.

Fonte: Elaboração própria.

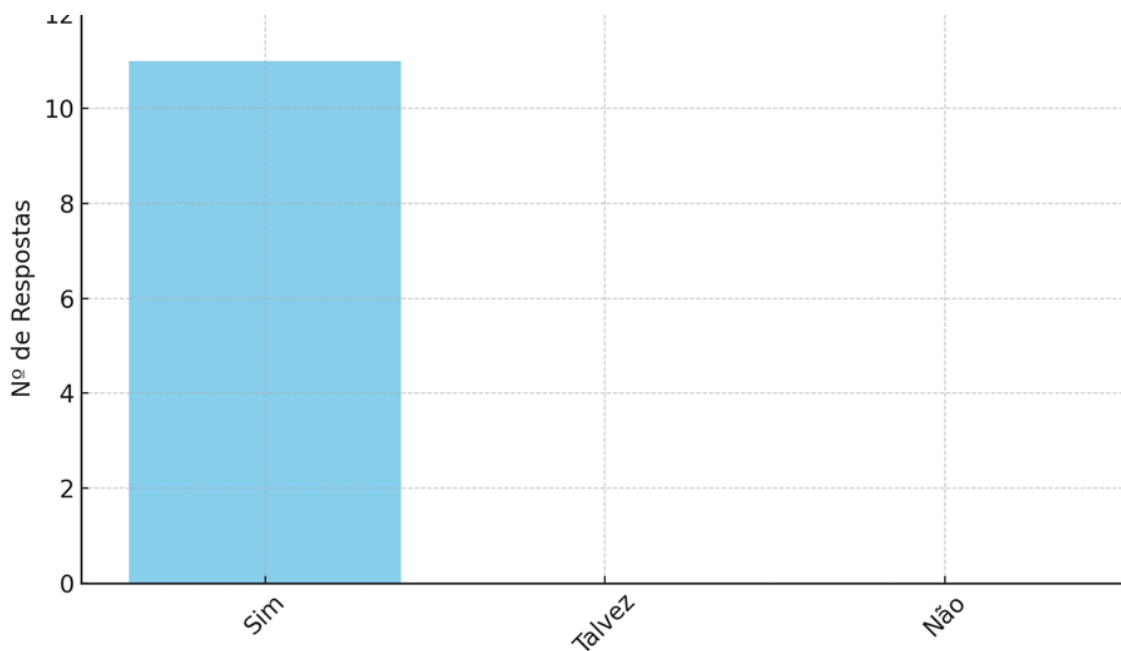
Na questão: “Percebeu alguma melhora na sua produtividade”, 4 indicaram aumento “significativo”, 7 aumento “moderado”.



**Figura 10.** Mudança Percebida na Produtividade.

Fonte: Elaboração própria.

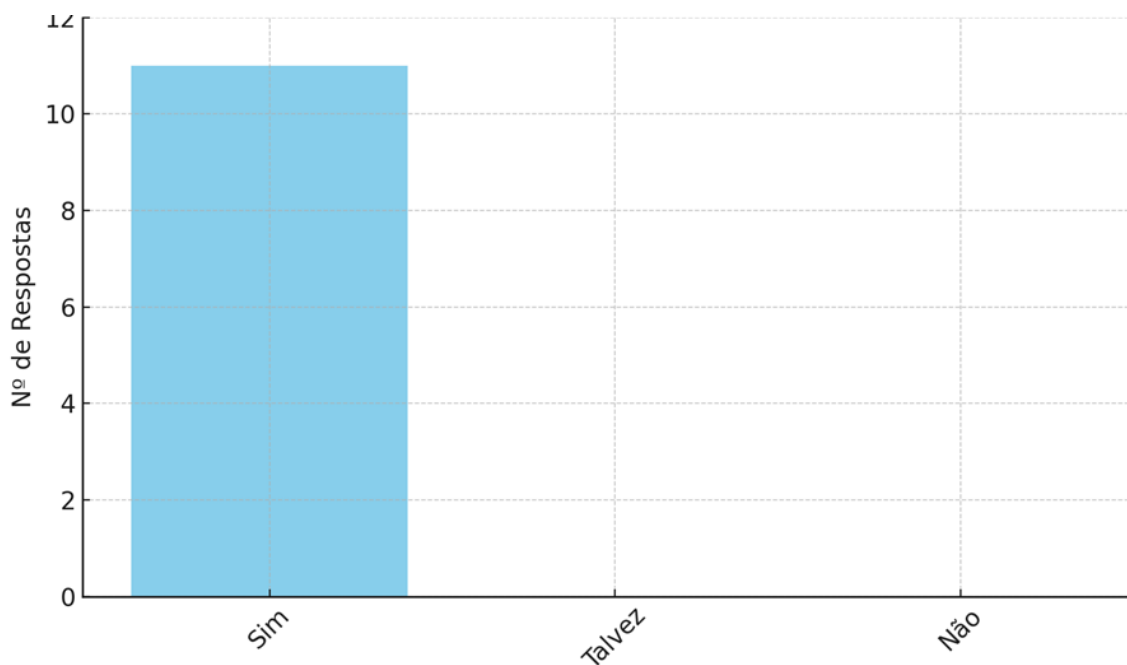
Na questão: “Gostaria que essas pausas continuassem sendo oferecidas”, todos os 11 participantes manifestaram interesse em continuar com as pausas.



**Figura 11.** Continuidade das Pausas.

Fonte: Elaboração própria.

Na questão: “Considera que as pausas podem melhorar o ambiente organizacional e o desempenho no Serviço de Finanças”, Todos os participantes responderam que estas pausas melhoraram o ambiente e o desempenho.



**Figura 12.** Melhoria do Ambiente Organizacional com as Pausas.

Fonte: Elaboração própria.

## 5.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Os gráficos apresentados evidenciam uma forte adesão dos colaboradores às atividades implementadas, demonstrando um impacto positivo no bem-estar no local de trabalho.

O interesse demonstrado pelos participantes em manter essas pausas ativas indica que as mesmas preenchem uma lacuna nas práticas de gestão de pessoas, potencializando não apenas a produtividade individual, mas também o senso de comunidade e bem-estar coletivo.

Os resultados indicam um impacto amplamente positivo da introdução de pausas ativas e momentos de convívio no ambiente de trabalho. As melhorias reportadas abrangem tanto dimensões físicas (que podem resultar em redução de tensões e dores musculares) como psicossociais (que podem melhorar o humor e aumentar a interação e motivação).

Conforme defendido por Herzberg (1959), estas práticas podem ser consideradas fatores motivacionais, pois promovem satisfação e reconhecimento implícito. Além disso, a melhoria na concentração e foco corrobora os achados de Warr (2007) e Deci e Ryan (1985), que ligam o bem-estar e a autonomia a níveis superiores de desempenho.

Estes dados reforçam a importância de pequenas intervenções na gestão do ambiente organizacional como ferramenta estratégica para incrementar o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores na AP.

Os resultados obtidos no estudo de caso no Serviço de Finanças de Macedo de Cavaleiros confirmam que pequenas intervenções no ambiente organizacional podem ter um impacto significativo no desempenho e bem-estar dos colaboradores.

A elevada adesão às pausas com alongamentos e café demonstra não só a viabilidade prática da intervenção, como também o interesse dos trabalhadores por momentos que promovam equilíbrio, socialização e saúde no trabalho. Esta evidência está alinhada com a literatura de Herzberg (1959), que destacou a importância dos fatores motivacionais (*e.g.*, crescimento, reconhecimento, realização) para a satisfação no trabalho.

Os dados evidenciaram que a produtividade percebida aumentou, assim como o bem-estar geral dos colaboradores, reforçando a teoria de Warr (2007), segundo a qual o bem-estar no trabalho é impulsionado por ambientes saudáveis que conjugam suporte emocional, autonomia e condições ergonômicas adequadas.

A melhoria nas relações interpessoais, favorecida pelas pausas temáticas para café, remete também para os princípios de Schein (2010), que defendeu que a cultura organizacional se forma e fortalece nas interações informais entre os membros da equipa.

Adicionalmente, a evidência da motivação intrínseca associada às pausas refletiu a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), que sublinhou a importância das necessidades psicológicas básicas — autonomia, competência e relacionamento — como motor da motivação duradoura.

Finalmente, os resultados obtidos corroboraram as perspetivas de Osborne e Gaebler (1992) e Pollitt e Bouckaert (2017) sobre a modernização da AP, demonstrando que intervenções simples e orientadas para o bem-estar podem gerar melhorias na qualidade dos serviços e no envolvimento dos profissionais.

Em suma, este estudo destacou a relevância de estratégias de baixo custo e alta eficácia na gestão de pessoas, contribuindo para uma AP mais humana, participativa e produtiva.

### **5.3. Implicações Práticas**

Os resultados obtidos apontam para importantes implicações práticas, nomeadamente:

Relevância de medidas simples e acessíveis - A introdução de pausas com alongamentos e momentos de convívio demonstrou ser uma estratégia de baixo custo e com elevada aceitação pelos trabalhadores.

Importância da liderança no bem-estar organizacional - A adesão das chefias à proposta foi essencial para o sucesso da intervenção. Lideranças que valorizam o bem-estar tendem a promover ambientes mais saudáveis e produtivos.

Potencial de replicação noutros contextos públicos - A metodologia utilizada neste estudo pode ser facilmente adaptada e implementada noutros serviços públicos, contribuindo para uma cultura de trabalho mais equilibrada.

Contributo para políticas públicas de gestão de pessoas - Os resultados reforçaram a necessidade de integrar o bem-estar organizacional como dimensão estratégica das políticas de recursos humanos no setor público.

Este estudo, representou uma contribuição para a modernização da AP através de práticas orientadas para as pessoas, demonstrando que pequenas mudanças podem gerar grandes impactos quando devidamente planeadas e executadas. Este modelo visou ser uma ferramenta replicável e de fácil implementação, com vista à criação de ambientes mais saudáveis, motivadores e produtivos.

### **5.4. Perspetivas Futuras de Investigação**

O presente trabalho abre caminho para novas investigações no domínio do bem-estar organizacional na Administração Pública. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes serviços e regiões, de forma a identificar padrões e particularidades contextuais. É igualmente recomendada a avaliação dos impactos das pausas ativas a médio e longo prazo na saúde ocupacional dos trabalhadores. Torna-se relevante investigar a relação entre pausas estruturadas e indicadores de desempenho, como o absentismo, a produtividade e a motivação. A análise do papel das chefias intermédias na promoção e sustentação destas práticas

também merece destaque, dada a sua posição estratégica na estrutura organizacional. Por fim, propõe-se o desenvolvimento de estudos interdisciplinares que envolvam áreas como a saúde pública, a psicologia organizacional e a gestão de recursos humanos, permitindo uma compreensão mais ampla e integrada do fenômeno. Estas linhas de investigação poderão contribuir para consolidar o papel do ambiente organizacional como fator estratégico de inovação e melhoria contínua na AP.

## Conclusões e Recomendações

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores do SF de Macedo de Cavaleiros.

Os dados recolhidos revelam uma adesão significativa às ações implementadas, com a participação ativa dos 11 colaboradores, sendo que 10 deles participaram com frequência ou sempre. Esta elevada taxa de envolvimento demonstra o interesse e a receptividade da equipa em relação às pausas promovidas.

A Pausa para Café destacou-se positivamente, com impacto direto no humor e bem-estar dos participantes: 8 colaboradores relataram sentir-se “muito melhor” e os restantes 3 “um pouco melhor” após as pausas. De forma consistente, todos relataram melhorias no seu bem-estar geral, sendo que 4 notaram um aumento significativo e 7 um aumento moderado.

No que diz respeito à produtividade, os resultados também são encorajadores: 4 colaboradores percecionaram uma melhoria significativa e 7 uma melhoria moderada. Estes dados sugerem que, além de promoverem bem-estar, as pausas contribuem para uma maior eficácia e foco nas tarefas diárias.

Importa ainda destacar que 100% dos participantes manifestaram interesse em dar continuidade a estas iniciativas, reconhecendo o seu valor não só a nível individual, mas também organizacional. Todos os colaboradores acreditam que estas ações tiveram um impacto positivo no ambiente de trabalho e no desempenho geral da equipa.

Por meio das evidências recolhidas, verificou-se que mesmo simples intervenções como pausas estruturadas, que incluem alongamentos e interações informais, promovem melhorias significativas no bem-estar geral, na motivação, na concentração e na produtividade percebida pelos trabalhadores. Embora o estudo tenha sido limitado a uma amostra reduzida ( $n = 11$ ) e a um único serviço público local, os resultados são reveladores de que são bem recebidas, eficazes e sustentáveis, justificando a sua continuidade e destacam o potencial de replicação destas práticas em outras organizações públicas.

As principais conclusões evidenciaram que a gestão eficaz do ambiente organizacional tem um impacto positivo na motivação e no bem-estar dos colaboradores. A promoção de pausas ativas revela-se benéfica para a saúde física e mental, contribuindo para a redução de tensões e o aumento da concentração. O incentivo ao convívio e à interação informal entre colegas fortalece os laços interpessoais e melhora significativamente o clima organizacional. Estas práticas são amplamente valorizadas e desejadas pelos colaboradores, o que reforça a sua legitimidade e demonstra a sua viabilidade no contexto organizacional. Estas conclusões sustentam as abordagens já defendidas por autores como Herzberg (1959), Warr (2007), Schein (2010), Deci e Ryan (1985), entre outros, e demonstraram que é possível melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços públicos através de práticas simples, de baixo custo e centradas nas pessoas.

Deste estudo resultou uma percepção amplamente positiva em relação às pausas ativas implementadas. No que diz respeito ao bem-estar geral, oito participantes relataram sentir-se "muito melhor", enquanto três afirmaram sentir-se "um pouco melhor" após a adoção da prática. Em relação à produtividade, quatro pessoas indicaram um aumento significativo, e sete relataram um aumento moderado, sinalizando que as pausas contribuíram para um melhor desempenho no trabalho. A continuidade das pausas foi unanimemente desejada: 100% dos participantes manifestaram interesse em manter essa prática no seu dia a dia profissional.

Quanto ao impacto organizacional, todos os onze participantes concordaram que as pausas melhoraram tanto o ambiente de trabalho quanto o desempenho coletivo, reforçando o valor destas intervenções no contexto organizacional.

Em relação ao impacto organizacional, os onze participantes unanimemente concordaram que as pausas contribuíram significativamente para melhorar tanto o ambiente de trabalho quanto o rendimento coletivo, destacando a relevância dessas intervenções no contexto profissional.

A presente investigação evidenciou que a implementação de pausas ativas e temáticas no contexto da AP local contribuiu significativamente para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. Os dados recolhidos demonstram que a maioria dos participantes relatou melhorias no bem-estar geral e na produtividade, além de manifestarem interesse unânime na continuidade dessas práticas.

Estes resultados comprovam estudos prévios que destacam os benefícios das pausas curtas no ambiente de trabalho. Por exemplo, uma análise publicada no Público indica que micro-pausas de até dez minutos podem reduzir o cansaço e aumentar a vitalidade dos trabalhadores. Além disso, a implementação de pausas ativas tem sido associada à redução do comportamento sedentário e à melhoria da percepção de estresse e dores físicas (Muschketat, 2022).

A análise das preferências dos participantes revelou uma valorização significativa da flexibilidade de horários e da melhoria na infraestrutura e conforto do local de trabalho. Esses fatores, aliados à promoção de pausas ativas, contribuem para um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo. A literatura especializada reforça que estratégias de bem-estar no local de trabalho podem melhorar o desempenho organizacional significativamente (Cubo, 2025).

Em suma, a institucionalização de pausas ativas e a promoção de um ambiente de trabalho flexível e confortável são estratégias eficazes para melhorar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores na AP.

Com base nas conclusões obtidas, apresentam-se as seguintes recomendações para uma melhoria sustentada do ambiente organizacional: deve-se institucionalizar as pausas ativas e temáticas como parte integrante da rotina de trabalho, promovendo momentos de descanso com benefícios comprovados. Propõe-se ainda a expansão da experiência piloto a outros serviços públicos, locais ou regionais, adaptando as intervenções às suas especificidades e contextos. É fundamental promover a formação das chefias em matérias relacionadas com a gestão do bem-estar e a motivação organizacional, com base em evidência científica. Deve-se igualmente estabelecer indicadores de desempenho e bem-estar que permitam monitorizar, de forma contínua, os impactos

destas medidas. A criação de espaços físicos adequados à convivência e ao relaxamento é outra recomendação essencial, favorecendo uma cultura de trabalho mais saudável e colaborativa. Por fim, sugere-se o incentivo à realização de estudos longitudinais e comparativos sobre o impacto das boas práticas de gestão do ambiente organizacional na AP Portuguesa. Acredita-se que estas recomendações possam inspirar a adoção de novas abordagens de gestão pública, mais próximas das necessidades dos trabalhadores e mais eficazes na prossecução do interesse público. Recomenda-se a expansão destas práticas para outros serviços públicos, bem como a realização de estudos longitudinais para avaliar os impactos a longo prazo dessas intervenções

## Referências Bibliográficas

- Autor Desconhecido. (s.d.). *Serviço público para uma cultura de gestão na administração pública: Tese de recriação de um serviço público* [Tese não publicada].
- Carvalho, B. L. P. de. (2020). *Burnout, qualidade de vida e satisfação com o trabalho no cuidador formal: Um estudo exploratório sobre fatores individuais e contextuais* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE]. Repositório do ISCTE. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22193/1/master\\_bruna\\_pinheiro\\_carvalho.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22193/1/master_bruna_pinheiro_carvalho.pdf)
- Crespo, A. (2020). A reforma da administração pública em Portugal: Entre a continuidade e a mudança. *Revista Administração Pública*, 122, 41–64.
- Cubo. (2025, março 20). Saúde mental e bem-estar no trabalho: Impactos na rotina e performance. <https://blog.cubo.network/bem-estar-no-trabalho>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Ferreira, A. I., & Neves, P. (2021). *Comportamento organizacional: Pessoas e organizações*. RH Editora.
- Geraldo, A. S. F. (2019). *A nova gestão pública em Portugal: A perceção dos dirigentes públicos* [Dissertação de mestrado não publicada]. Repositório do ISCTE. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19337/4/master\\_alina\\_ferreira\\_gerardo.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19337/4/master_alina_ferreira_gerardo.pdf)
- Gomes, M. J., Ramos, O. M., & Galvão, A. M. (2021). Satisfação laboral, bem-estar e mindfulness. In *Advances in Clinical Psychology: Livro de resumos* (p. 178). Dykinson. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/entities/publication/9e673c30-2373-494a-87ec-8d94a658001d>
- Gonçalves, C., & Tavares, A. F. (2020). *Gestão estratégica na Administração Pública: Práticas de diagnóstico e planeamento*. Edições Sílabo.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1960-04849-000>
- Lopes, J. E. L., & Cruz, J. N. (2022). O cumprimento das obrigações fiscais: Um estudo sobre a lotaria fiscal e os benefícios fiscais em Portugal. *Repositório Aberto da Universidade do Porto*. <https://hdl.handle.net/10216/147843>
- Marques, S., & Pinto, A. R. (2021). *Condições de trabalho e saúde ocupacional: Desafios contemporâneos nas organizações públicas e privadas*. Edições Sílabo.

- Muschketat. (2022, agosto 31). Pausas curtas no trabalho ajudam a aumentar a energia, as longas melhoram o desempenho. *Público*. <https://www.publico.pt/2022/08/31/impar/noticia/pausas-curtas-trabalho-ajudam-aumentar-energia-longas-melhoram-desempenho-2018735>
- Nogueira, R., & Martins, L. (2022). *Atendimento ao público e gestão emocional na Administração Pública*. Vida Económica.
- Oliveira, M., & Ramos, I. (2022). *Inovação e mudança na Administração Pública: Diagnóstico e desenvolvimento organizacional*. Vida Económica.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Portal das Finanças. (2025). Missão e atribuições. <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/at/Pages/missao-e-atribuicoes.aspx>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Excelência organizacional: Da teoria à prática* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, M., & Costa, F. (2020). *Segurança e saúde no trabalho: Riscos, prevenção e bem-estar*. Almedina.
- Santos, M. J. (2024a). *Gestão do ambiente organizacional: Desafios e boas práticas*. Edições Sílabo.
- Santos, R. S. (2024b). *Ser feliz no trabalho: Uma viagem científica, humana e criativa pelo bem-estar social* (2ª ed.).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)
- Silva, L., & Moreira, J. (2021). *Indicadores de desempenho e diagnóstico organizacional nos serviços públicos*. Almedina.
- Silva, T., & Pereira, C. (2023). *Saúde psicológica no trabalho: Fatores protetores e risco nas organizações contemporâneas*. Almedina.
- Teixeira, P. J., Marques, M. M., Silva, M. N., Brunet, J., Duda, J. L., Haerens, L., & Hagger, M. S. (2020). A classification of motivation and behavior change techniques used in self-determination theory–based interventions in health contexts. *Motivation Science*, 6(4), 438–455. <https://doi.org/10.1037/mot0000172>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates. [https://scholar.google.pt/scholar?q=Warr,+Peter+%22Obra:%22+Work,+Happiness,+and+Unhappiness+\(2007\)](https://scholar.google.pt/scholar?q=Warr,+Peter+%22Obra:%22+Work,+Happiness,+and+Unhappiness+(2007))

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>a</sup> ed.). Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>

# Anexos/Apêndices

## I. QUESTIONÁRIO: GESTÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** Tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. Solicitamos que responda com sinceridade e compartilhe suas sugestões.

### 1. Como você avalia o ambiente organizacional atual?

- Muito bom - 4
- Bom - 5
- Nem bom nem ruim - 2
- Mau
- Muito Mau

### 2. Das opções abaixo, qual destes considera o mais importante para um ambiente organizacional mais agradável?

- Ações para reduzir o estresse e melhorar o bem-estar, como alongamento antes do trabalho. 1
- Flexibilidade de horários de trabalho que permita eventualmente conciliar vida pessoal e profissional. - 8
- Ambiente físico mais organizado e limpo. - 2
- Melhoria na infraestrutura e conforto do local, como iluminação adequada, ar condicionado ou local para café/intervalo.

### 3. Das Seguintes ações, escolha a que considere mais importante (e possível de implementar) para melhorar o ambiente organizacional.

- Chá das 16h – Reunir em volta de um Chá de ervas naturais, para integrar ou falar dos seus benefícios. - 2
- Pausa temática para Café - com temas divertidos e diferentes a cada semana. - 5
- Sessões Rápidas de Alongamento – a meio da manhã e da tarde, fazer uma pausa de 10 minutos em que todos juntos fazem os mesmos exercícios de alongamento. - 4
- Desafios de Perguntas Rápidas - Realizar um *quizz* de perguntas rápidas sobre temas variados e diferentes a cada semana. O objetivo é ter um momento de diversão/relaxamento.

## II. Questionário de Satisfação – Pausas com Alongamentos e Café

Este questionário faz parte de um projeto de mestrado do Instituto Politécnico de Bragança (IPB).

O objetivo é compreender de que forma a Gestão do Ambiente Organizacional Influencia o Bem Estar e o Desempenho no Serviço de Finanças

Não há respostas certas ou erradas, e a participação é voluntária para pessoas com mais de 18 anos de idade. Além disso, a informação fornecida será tratada de forma anónima.

Agradecemos desde já a sua participação e contributo para este projeto.

### Informações Gerais

#### Idade

- 18-25
- 26-35
- 36-45 - 4
- 46-55 - 6
- > 55 - 1

#### Pausas da Manhã com Alongamentos

1. Com que frequência participou nas pausas com alongamentos?
  - Sempre - 3
  - Frequentemente - 7
  - Raramente - 1
2. Considera que os alongamentos contribuíram para a sua saúde física (redução de dores, rigidez, etc.)?
  - Muito - 5
  - Moderadamente - 6
  - Pouco
  - Não notei alteração
3. Essas pausas ajudaram-no a se sentir-se mais bem-disposto(a) durante o dia?
  - Sim - 8
  - Em parte - 3
  - Não
4. Como avalia o impacto dessa pausa na sua **concentração e foco** no trabalho?
  - Melhorou muito - 3
  - Melhorou um pouco - 8
  - Não mudou
  - Piorou

#### Atividade 1: Pausas da Tarde com Café

5. Com que frequência participou das pausas para café à tarde?
  - Sempre - 6

- Frequentemente - 5
  - Ocasionalmente
6. Acredita que essa pausa ajudou a reduzir o cansaço no período da tarde?
- Sim - 9
  - Em parte - 2
  - Não
7. Como avalia o impacto dessa pausa no seu humor e interação com colegas?
- Muito positivo - 6
  - Positivo - 3
  - Neutro - 2
  - Negativo

### **Efeitos Gerais**

8. Após a implementação dessas pausas, como avalia o seu **nível geral de bem-estar** no trabalho?
- Muito melhor - 8
  - Um pouco melhor - 3
  - Igual
  - Pior
9. Percebeu alguma melhora na sua **produtividade**?
- Sim, significativa - 4
  - Sim, moderada - 7
  - Não houve mudança
  - Diminuiu
10. Gostaria que essas pausas continuassem sendo oferecidas?
- Sim - 11
  - Talvez
  - Não

### **Comentários Finais**

11. Considera que as pausas podem melhorar o ambiente organizacional e o desempenho no Serviço de Finanças?
- Sim - 11
  - Talvez
  - Não

Que sugestões daria para melhorar essas pausas?

### III. Alongamentos

Meio da manhã (10h30m)

**Alongamento dos ombros e costas:** Esticar os braços para cima, entrelace os dedos e vire as palmas das mãos para o teto. Mantenha a posição por 30 segundos.

**Alongamento do pescoço:** Inclinar a cabeça para um lado, aproximando a orelha do ombro, e mantenha por 20-30 segundos. Repita para o outro lado.

**Alongamento dos braços:** Esticar um braço à frente do corpo e, com a outra mão, puxe suavemente o cotovelo em direção ao peito. Segure por 20-30 segundos e troque de braço.

**Alongamento da coluna:** Sentado na cadeira, girar o tronco para um lado, segurando o encosto da cadeira com as mãos. Manter por 20-30 segundos e repetir para o outro lado.

**Alongamento das pernas:** Cruzar o tornozelo de uma perna sobre o joelho da outra, mantendo as costas retas. Inclinar-se ligeiramente para a frente e segure por 20-30 segundos.

Trocar de perna.