

Implicações da Jornada de Trabalho e Horários
Concentrados - Estudo de Caso na Divisão Social da Câmara
Municipal de Macedo de Cavaleiros

Susana Alexandra Esteves Viana

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

Orientado por: Professora Doutora Paula Odete Fernandes
Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Macedo de Cavaleiros, dezembro, 2025.

**Implicações da Jornada de Trabalho e Horários
Concentrados - Estudo de Caso na Divisão Social da Câmara
Municipal de Macedo de Cavaleiros**

Susana Alexandra Esteves Viana

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

Orientado por: Professora Doutora Paula Odete Fernandes
Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Macedo de Cavaleiros, dezembro, 2025.

Resumo

Contexto e relevância: A Divisão Social do Município de Macedo de Cavaleiros desempenha um papel fundamental na orgânica da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, sendo um setor primordial na divulgação, acompanhamento e prestação de serviços sociais junto da população em situação de vulnerabilidade do concelho de Macedo de Cavaleiros. Compreender como os horários de atendimentos influenciam tanto o acesso dos cidadãos aos serviços sociais, quanto o bem-estar dos colaboradores é fundamental para aprimorar a eficiência, a eficácia e a satisfação no atendimento.

Questão de investigação: Como a jornada de trabalho e o horário concentrado influenciam a gestão de tempo no atendimento e o bem-estar físico e emocional dos colaboradores da Divisão Social?

Objetivo: Analisar a adequação dos horários de atendimento e a sua influência na satisfação dos utentes e na rotina dos colaboradores da Divisão Social.

Metodologia: A investigação foi conduzida através de um estudo de caso com abordagem quantitativa, utilizando dois questionários que foram aplicados a 144 cidadãos e aos 22 colaboradores. As respostas obtidas foram tratadas por análise estatística descritiva, com apoio a tabelas.

Resultados: Os horários atualmente praticados atendem, de forma geral, às necessidades da população e não constituem um obstáculo significativo no acesso aos serviços. A maioria dos inquiridos avaliou positivamente a qualidade e a eficácia do atendimento, assim como os tempos de espera. Os colaboradores destacaram impactos favoráveis da jornada de trabalho sobre o bem-estar físico e sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, embora alguns sinais de desgaste emocional tenham sido identificados.

Conclusões e recomendações: O modelo atual responde satisfatoriamente à maior parte das necessidades. No entanto, ajustes pontuais nos horários e na gestão do trabalho podem contribuir para a melhoria da qualidade do serviço e do bem-estar dos colaboradores. Recomenda-se reforçar a comunicação com os cidadãos e estudar a viabilidade de adoção de horários contínuos de atendimento e medidas de apoio ao desgaste emocional.

Palavras-chave: horários de atendimento; serviços sociais; satisfação do cidadão; bem-estar laboral; gestão pública.

Abstract

Context and relevance: The Social Division of the Municipality of *Macedo de Cavaleiros* plays a crucial role within the organisational structure of the Municipal Council, acting as a key sector in the dissemination, support, and provision of social services to vulnerable groups within the municipality. Understanding how service schedules influence both citizens' access to social support and employees' well-being is essential for improving efficiency, effectiveness, and satisfaction in service delivery.

Research question: How do the working schedule and the adoption of a continuous timetable influence time management in service provision and the physical and emotional well-being of employees within the Social Division?

Objective: To analyse the adequacy of the current service schedules and their influence on user satisfaction, as well as on the work routine and well-being of the employees in the Social Division.

Methodology: The research was conducted through a case study with a quantitative approach, using two questionnaires administered to 144 citizens and 22 employees. The data collected were processed through descriptive statistical analysis supported by tables.

Results: The current service schedules generally meet the needs of the population and do not represent a significant barrier to accessing services. Most respondents assessed the quality and effectiveness of the service positively, as well as the waiting times. Employees reported favourable effects of the working schedule on physical well-being and work–life balance, although some signs of emotional strain were noted.

Conclusions and recommendations: Although the current model largely responds to the needs identified, small adjustments to service schedules and work organisation may further enhance service quality and employee well-being. It is recommended to strengthen communication with citizens and to examine the feasibility of adopting continuous service hours and measures to reduce emotional strain.

Keywords: service schedules, social services, citizen satisfaction, workplace well-being, public management.

Agradecimentos

A realização deste projeto representou um momento de grande aprendizagem e superação, e não o poderia concluir sem expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua concretização.

Agradeço, em primeiro lugar, às minhas orientadoras, Professora Doutora Paula Odete Fernandes e Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata, pelo apoio, orientação, conhecimento partilhado ao longo de todo o processo. A vossa dedicação e incentivo foram fundamentais para guiar-me na realização deste trabalho e na superação dos desafios académicos.

À minha mãe, Fernanda, pelo seu amor incondicional, o apoio constante e força gigante que me motivaram a persistir mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida. Ao meu pai, José, que não estando fisicamente presente é a nossa força motriz.

Ao meu marido, Manuel, pela sua paciência, compreensão, incentivo e companheirismo, por caminhar sempre lado a lado, para me apoiar, amparar e encorajar a cada passo do nosso percurso. Ao meu filho, Henrique, por me incentivar e estimular a superar todos os desafios que a vida nos vai colocando.

À minha família e amigos pelo carinho, palavras de conforto e confiança no meu potencial, que tornaram este ano de muitos desafios mais leve, oferecendo companhia, apoio e momentos de descoberta e partilha.

Às 4migas por me acompanharem nesta jornada, por juntas conseguirmos carregar sempre o dobro do nosso peso.

Este trabalho é também um reflexo da dedicação e do apoio de todos vocês.

Bem hajam, por acreditarem em mim, por me inspirarem a continuar a fazer esta caminhada de crescimento, aprendizagem e conquistas pessoais.

Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

AIMA – Agência para a Integração, Migrações e Asilo

CLAIM – Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes

CLDS 5G – Contrato Local de Desenvolvimento Social de 5.^a Geração

CMMC – Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais

DP – Desvio Padrão

DS – Divisão Social

GAE – Gabinete de Apoio ao Emigrante

HI – Hipóteses de investigação

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Objetivo Específico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

Operação CoMsigo – Operação Comunidade Social de Intervenção para a garantia de oportunidades

PDS – Plano de Desenvolvimento Social

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RI – Regulamento Interno

ROSMEC – Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estruturas e Competências

RS – Radar Social

RS CLAS MC – Rede Social Conselho Local de Ação Social de Macedo de Cavaleiros

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAAS – Serviço de atendimento e acompanhamento social

SARS-COV-2 – Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2

SGS Portugal – Sociedade Geral de Superintendência, S.A.

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

UE – União Europeia

Índice

Lista de figuras	I
Lista de tabelas	II
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1. Gestão do Tempo e Atendimento Público	6
1.1.1. Teorias da gestão do tempo	8
1.1.2. Importância da eficiência no atendimento público	12
1.2. Jornada de Trabalho e Horários Concentrados	14
1.2.1. Impacto das jornadas de trabalho na qualidade de atendimento	16
1.2.2. Modelos de horários no setor público	17
2. Descrição da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros	19
2.1. Missão, Visão e Valores.....	20
2.2. Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.....	23
3. Metodologia e Métodos de Investigação.....	26
3.1. Objetivos do Estudo	26
3.2. Recolha e Tratamento de Dados	27
4. Planeamento, Desenvolvimento e Implementação	31
4.1. Planeamento da Pesquisa e Planeamento dos Horários	31
4.1.1. Estrutura de atendimento e horários em vigor	32
4.1.2. Adequação, exigência e necessidades da população	33
5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados	36
5.1. Avaliação dos Horários de Atendimento	36
5.1.1 Perfil dos inquiridos	36
5.1.2 Perceção do cidadão local sobre os horários	37
5.2. Análise dos impactos da jornada de trabalho	43
5.2.1 Implicações para a qualidade de atendimento.....	43
5.2.2 Satisfação dos munícipes e funcionários.....	45
Conclusões e Recomendações.....	51
Referências Bibliográficas.....	53
<i>Anexo I. Questionário de Avaliação da Jornada de Trabalho na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros aplicado à população</i>	<i>58</i>
<i>Anexo II. Questionário de Avaliação da Jornada de Trabalho na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros aplicados aos colaboradores</i>	<i>65</i>

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa do concelho de Macedo de Cavaleiros.....	20
Figura 2. Organograma referente à macroestrutura dos serviços municipais.....	22

Lista de Tabelas

Tabela 1. Matriz de Eisenhower.....	9
Tabela 2. Estratégias de modernização.....	14
Tabela 3. Comparação de modelos de horários no setor público e impacto na satisfação dos cidadãos.	16
Tabela 4. Resposta Social e área de intervenção.	31
Tabela 5. Horário de atendimento Divisão Social.	32
Tabela 6. Dados Sociodemográficos e Profissionais.....	36
Tabela 7. Horários de atendimento limitado dificulta resolução das questões sociais.....	38
Tabela 8. Impacto dos Horários de atendimento e a resolução das questões sociais.....	38
Tabela 9. Impactos da jornada de trabalho.....	39
Tabela 10. Produtividade e a jornada de trabalho.....	40
Tabela 11. Jornada de trabalho influencia a concentração e a qualidade de trabalho.....	41
Tabela 12. Sobrecarga de trabalho e flexibilidade dos horários de atendimento.....	42
Tabela 13. Avaliação dos colaboradores sobre a influência da concentração dos horários de atendimento em determinados períodos sobre a produtividade no atendimento ao cidadão.....	43
Tabela 14. Impacto da jornada de trabalho e a adequação dos horários de atendimento na rotina dos colaboradores e no atendimento à população.	44
Tabela 15. A Jornada de Trabalho na DS e Seu Impacto na Qualidade do Atendimento.	45
Tabela 16. Avaliação da qualidade de atendimento.	46
Tabela 17. Tempo de espera atendimento.	47
Tabela 18. Sugestões de melhoria.....	48
Tabela 19. Correspondência entre os OE do estudo e os resultados alcançados.....	49
Tabela 20. Análise das HI.	50

Introdução

O atendimento público desempenha um papel essencial na relação entre as instituições e os cidadãos, constituindo-se como um dos principais indicadores da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. A qualidade dos serviços públicos não se reflete apenas na rapidez e eficácia com que são executados, mas também na capacidade da administração pública de responder às necessidades da população, com o objetivo de promover a equidade no acesso e garantir que nenhum segmento da sociedade seja negligenciado. Assim sendo, a organização do tempo de trabalho nos serviços públicos tem um impacto direto na acessibilidade dos cidadãos aos serviços fundamentais, o que influencia a experiência dos cidadãos e a produtividade dos colaboradores.

Neste seguimento, a modernização administrativa tem sido um dos pilares das reformas na gestão pública, sendo impulsionada pelo avanço tecnológico e pela necessidade de otimizar processos. De acordo com a Agência para a Modernização Administrativa (AMA, s.d.), a digitalização dos serviços públicos em Portugal tem procurado eliminar barreiras burocráticas e promover um atendimento mais ágil e eficiente. Efetivamente, a gestão do tempo desempenha um papel fundamental para que as organizações públicas maximizem a sua capacidade de resposta, ao reduzir os tempos de espera, o que leva a um serviço de maior qualidade (Comissão Europeia, 2022).

A teoria da gestão do tempo tem sido amplamente estudada, nomeadamente por autores como Covey (2022) e Drucker (2001), que destacam a importância da organização eficiente do trabalho para melhorar a produtividade e a eficácia administrativa. No contexto da administração pública, a otimização do tempo é essencial para garantir que os serviços sejam acessíveis e que os colaboradores possam desempenhar as suas funções de forma equilibrada e produtiva (Pollitt & Bouckaert, 2011).

A presente investigação centra-se na relação entre a gestão do tempo e a eficiência do atendimento público ao analisar a influência da jornada de trabalho e dos horários concentrados na Divisão Social (DS) da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros (CMMC). Será explorada a aplicação de teorias de gestão do tempo e modelos flexíveis de organização da jornada de trabalho no setor público que podem contribuir para um serviço mais acessível e eficiente. Na Europa, políticas como teletrabalho e horários ajustáveis estão disponíveis em mais de 15 países e são mais frequentes no serviço público do que em outros setores (European Union, 2019).

Mintzberg (2009) argumenta que a eficiência administrativa não deve ser vista apenas sob a perspetiva economicista, da redução de custos, mas também sob o impacto direto que tem sobre a experiência do cidadão. A satisfação do cidadão não está unicamente relacionada com a celeridade no atendimento, mas também, com a capacidade das instituições públicas de oferecerem um serviço humanizado e adaptado às suas necessidades. A administração pública, ao contrário do setor privado, tem o desafio adicional de atender a uma diversidade de públicos com distintas realidades socioeconómicas e diferentes níveis de acesso à informação. Nesta

perspetiva, a rigidez na jornada de trabalho pode tornar-se um obstáculo à inclusão e dificultar a efetiva democratização do acesso aos serviços.

Outra questão fundamental no debate sobre a jornada de trabalho no setor público, mais concretamente na DS da CMMC, é o impacto que esta tem na produtividade dos colaboradores. Modelos excessivamente rígidos podem levar à saturação dos profissionais, por aumentar os níveis de *stress* e reduzir a motivação laboral. Posto isto, estudos recentes sobre a flexibilização do trabalho no contexto da Pandemia SARS-COV-2, como o caso do teletrabalho em Portugal (Amorim et al., 2022), o regime de trabalho: oportunidades e limitações nas forças armadas portuguesas (Bastos, 2024) e a integração da flexibilidade e do trabalho nas propostas de valor para o colaborador em organizações com operações em Portugal (Rente, 2024) indicam que a implementação de regimes de trabalho flexíveis adaptados à realidade do atendimento público pode apenas melhorar a qualidade do serviço prestado e aumentar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017). A introdução de horários alargados ou modelos híbridos de atendimento pode ser uma solução eficaz para evitar a sobrecarga dos profissionais e simultaneamente garantir um atendimento mais acessível ao cidadão.

A análise deste tema justifica-se pela sua relevância no contexto da modernização administrativa, mas também pelos desafios sentidos na DS. A crescente digitalização dos processos administrativos aliada à evolução das necessidades da população, exige uma abordagem dinâmica e inovadora na organização da jornada de trabalho e nos horários de atendimento. Ora, este estudo pretende contribuir para uma reflexão aprofundada sobre a forma como os modelos de organização do tempo podem ser otimizados e garantir simultaneamente a eficiência dos serviços e a satisfação dos cidadãos que recorrem às diversas respostas sociais da DS.

A gestão do tempo no setor público tem sido assim, um tema central em debates académicos e políticos destacando-se a necessidade de otimizar fluxos de atendimento, reduzir tempos de espera e garantir um serviço mais eficaz e equitativo. A modernização dos serviços públicos passa inevitavelmente pela adoção de estratégias que permitam conciliar as exigências da administração com as necessidades dos cidadãos, tornando os processos mais ágeis e acessíveis. Nesse sentido, políticas públicas voltadas para a flexibilização da jornada de trabalho e a introdução de novas modalidades de atendimento, como o digital e o atendimento por agendamento, têm sido objeto de estudo e implementação em diversos países, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2020).

Posteriormente, discutir-se-á a importância da jornada de trabalho e dos horários concentrados no contexto do setor público, ao avaliar diferentes modelos implementados em diversas administrações nacionais e internacionais. Será também explorado o impacto destes modelos na qualidade dos serviços prestados, bem como as suas implicações na produtividade e bem-estar dos funcionários públicos.

O presente projeto divide-se em cinco secções, além das conclusões e referências. Na secção do Enquadramento Teórico, são apresentadas as principais teorias da gestão do

tempo, com especial destaque para a sua aplicação ao atendimento público, bem como a análise da jornada de trabalho e dos modelos de horários concentrados no setor público.

Na secção 2, descreve-se a organização em estudo, neste caso, a CMMC, abordando-se a sua missão, visão e valores, com destaque para a DS.

A secção 3 da Metodologia e Métodos de Investigação descreve os objetivos do estudo, assim como os procedimentos de recolha e tratamento de dados.

Na secção de Planeamento, Desenvolvimento e Implementação são apresentados o planeamento, a análise da estrutura em termos de respostas sociais e dos horários em vigor, finalizando com as exigências e as necessidades da população.

Por fim, a secção 5 é dedicada à Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados e contempla a avaliação dos horários de atendimento, a perceção dos cidadãos e trabalhadores, bem como os impactos da jornada de trabalho na qualidade do serviço e na satisfação de munícipes e dos colaboradores.

1. Enquadramento Teórico

A gestão do tempo e a organização do atendimento público são pilares fundamentais na modernização da administração pública, sendo fundamentais para a produtividade e eficiência dos serviços prestados e para a percepção da qualidade por parte dos cidadãos. O modo como o tempo é gerido dentro de uma organização determina o rendimento dos colaboradores, mas também a capacidade da instituição ou divisão de prestar serviços de qualidade à população.

Sendo assim, o tempo, enquanto recurso finito e crítico, deve ser gerido de forma estratégica para garantir um funcionamento eficaz das instituições e um atendimento equitativo, que responda de maneira célere e adequada às necessidades da população. Num contexto de crescente complexidade dos serviços públicos e de maior exigência por parte dos cidadãos, a otimização do tempo de trabalho e a reformulação dos processos administrativos tornam-se imperativos para assegurar uma administração eficiente e orientada para resultados (Altounian et al., 2020).

No contexto das autarquias locais, como a DS da CMMC, a gestão do tempo adquire uma importância redobrada, uma vez que os serviços sociais desempenham um papel vital no apoio a grupos vulneráveis. A eficiência administrativa nesta área não se mede apenas pela rapidez do atendimento, mas também pela capacidade de resposta às necessidades emergentes dos Macedenses. Assim, torna-se essencial compreender os principais desafios associados à organização do tempo e explorar estratégias que possam otimizar a relação entre os recursos disponíveis e a prestação eficaz de serviços.

A relação entre a eficiência no uso do tempo e a produtividade dos funcionários públicos tem sido amplamente discutida em estudos sobre a gestão organizacional. Para que a administração pública consiga responder com eficácia às necessidades emergentes da sociedade, torna-se essencial compreender os fatores que influenciam a aplicação do tempo e os impactos que essa gestão tem na qualidade do atendimento. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2021), administrações que investem em práticas estruturadas de organização do tempo registam melhorias significativas na redução de atrasos processuais, na eliminação de redundâncias administrativas e no aumento da satisfação dos cidadãos.

A importância da gestão do tempo na administração pública transcende a mera redução de tempos de espera. Trata-se, sobretudo, de um conceito estratégico que envolve a otimização de fluxos de trabalho, a definição de prioridades, a (re)organização das equipas e a implementação de tecnologias que permitam acelerar os processos administrativos sem comprometer a qualidade e a equidade dos serviços. A introdução de metodologias ágeis e de modelos de gestão flexível tem demonstrado um impacto positivo na eficiência dos serviços públicos, pois reduziu a carga burocrática sobre os funcionários e melhorou a experiência dos cidadãos (World Bank, 2022).

Atualmente, a administração pública enfrenta desafios acrescidos devido à crescente complexidade das interações entre cidadãos e serviços públicos. A expansão das exigências sociais aliada à necessidade de maior transparência e responsabilidade impõe uma revisão

contínua das práticas de gestão do tempo. Por conseguinte, o desenvolvimento das plataformas eletrónicas de atendimento, a automatização de processos e a criação de canais de comunicação integrados são exemplos de medidas que têm contribuído para aumentar a eficácia da administração pública e melhorar a perceção da qualidade dos serviços por parte da população (Comissão Europeia, 2022).

A acessibilidade e a equidade no atendimento público são dois fatores diretamente influenciados pela gestão do tempo, enquanto a tradicional estrutura rígida dos serviços públicos impõe horários padronizados que podem não ser compatíveis com as necessidades dos cidadãos. Sendo assim, novas abordagens têm procurado flexibilizar o atendimento para facilitar que diferentes segmentos da população acessem aos serviços de forma mais conveniente. Deste modo, iniciativas como a introdução de horários alargados, a possibilidade de atendimento por agendamento e a criação de espaços de atendimento polivalentes têm-se revelado eficazes na redução da sobrecarga dos serviços e na melhoria da experiência do cidadão (OCDE, 2021; OCDE, 2023).

Todavia, a otimização da gestão do tempo na administração pública não se limita ao atendimento ao cidadão, estendendo-se também à organização interna dos serviços. A forma como os funcionários públicos gerem o seu tempo de trabalho tem um impacto direto na produtividade global das instituições e na capacidade de resposta às solicitações dos cidadãos. Modelos de trabalho mais flexíveis, baseados em abordagens centradas na autonomia e na responsabilização dos trabalhadores, têm demonstrado ser eficazes na redução do absentismo, no aumento da motivação profissional e na melhoria da qualidade dos serviços prestados (Altounian et al., 2020).

Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como o tempo é gerido dentro das instituições públicas. A promoção de um ambiente de trabalho baseado na eficiência, na inovação e na cooperação entre equipas pode contribuir significativamente para uma melhor utilização do tempo, bem como, minimizar redundâncias e desperdícios para que os processos administrativos sejam conduzidos de forma mais ágil e orientada para os resultados. De acordo com Pollitt e Bouckaert (2011), as administrações que promovem uma cultura de melhoria contínua e incentivam a adoção de boas práticas de gestão do tempo tendem a apresentar níveis superiores de desempenho e satisfação dos cidadãos.

No entanto, o impacto da gestão do tempo na eficiência da administração pública não pode ser analisado de forma isolada, uma vez que está interligado com diversos fatores, como a qualificação dos recursos humanos, a infraestrutura tecnológica disponível e a capacidade das instituições para implementar mudanças organizacionais. Em países que adotaram políticas estruturadas de modernização administrativa, observou-se uma redução significativa dos tempos de resposta e uma melhoria na acessibilidade dos serviços (República Portuguesa, 2022).

Em suma, a gestão do tempo e a organização do atendimento público são elementos centrais para a transformação da administração pública num modelo mais eficiente, ágil e centrado no cidadão. A adoção de estratégias inovadoras, aliada a um compromisso contínuo com a melhoria dos processos administrativos, tem o potencial de tornar os serviços públicos mais acessíveis e eficazes. A implementação de abordagens baseadas na flexibilidade, na digitalização e na

otimização dos fluxos de trabalho representa um caminho promissor para garantir que a administração pública responde de forma eficiente e equitativa, às necessidades de uma sociedade em constante evolução (World Bank, 2022).

1.1. Gestão do Tempo e Atendimento Público

A gestão do tempo tem sido estudada sob diferentes perspetivas, o que reflete a sua relevância para diversas áreas do conhecimento, desde a Administração e a Gestão até à Psicologia Organizacional. Embora o conceito de gestão do tempo tenha evoluído ao longo das décadas, há um consenso generalizado de que a capacidade de planear, priorizar e otimizar o uso do tempo é essencial para o sucesso das organizações e dos indivíduos.

A gestão do tempo no setor público constitui um dos pilares fundamentais para garantir a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A forma como o tempo é utilizado dentro das instituições públicas tem um impacto direto na produtividade dos colaboradores, na acessibilidade dos serviços e na perceção da eficácia governamental pela população. Segundo Mintzberg (2009), a organização do tempo dentro de uma instituição não pode ser vista apenas como um fator de produtividade interna, mas deve ser analisada no contexto das necessidades da sociedade, assegurando que os recursos disponíveis são geridos de forma eficiente para maximizar o impacto social das políticas públicas. Rocha (2021) reforça que a gestão estratégica dos recursos humanos, incluindo a definição dos horários e a redistribuição de tarefas, é crucial para otimizar o tempo dos colaboradores e garantir que os serviços públicos sejam prestados de forma eficaz.

A administração pública enfrenta desafios complexos na gestão do tempo, dado que lida com uma diversidade de públicos e com a necessidade de equilibrar a oferta de serviços com a procura variável dos cidadãos. Diferentes segmentos da população têm necessidades distintas no que diz respeito ao acesso aos serviços públicos. Por exemplo, trabalhadores com horários convencionais podem ter dificuldade em deslocar-se às repartições durante o horário de expediente, ao passo que pessoas mais velhas e cidadãos com mobilidade reduzida podem enfrentar obstáculos adicionais na sua interação com os serviços administrativos. Assim, a implementação de modelos de atendimento flexíveis pode ser uma estratégia fundamental para melhorar a acessibilidade e garantir que todos os cidadãos possam usufruir dos serviços públicos de forma equitativa (OCDE, 2020).

A eficiência do atendimento público não se resume apenas à redução do tempo de espera, mas também à capacidade das instituições de fornecer um serviço eficaz adaptado às necessidades dos cidadãos e sustentável a longo prazo. Estudos recentes indicam que os governos que implementaram abordagens inovadoras de gestão do tempo registaram melhorias significativas na perceção dos cidadãos sobre a qualidade dos serviços públicos. Moura e Sá e Fernandes Sintra (2018) confirmam que, em Portugal, a modernização administrativa e a gestão da qualidade nos municípios estão associadas a maior eficiência e satisfação dos utentes. De acordo com a

Comissão Europeia (s.d.), a modernização administrativa baseada na otimização da gestão do tempo tem sido uma prioridade em vários países da UE, levando à adoção de sistemas de agendamento *online*, digitalização de processos administrativos e flexibilização dos horários de atendimento público.

A digitalização tem desempenhado um papel fundamental na melhoria da eficiência do atendimento público. A transição de processos físicos para plataformas digitais permite a otimização do tempo de resposta, mas também a simplificação dos procedimentos administrativos e a eliminação de barreiras burocráticas. Em Portugal, iniciativas como o Portal ePortugal, atualmente substituído pelo gov.pt, têm demonstrado que a utilização de soluções digitais pode reduzir substancialmente os tempos de espera e melhorar a acessibilidade dos serviços (AMA, s.d.). A implementação de tecnologias como a inteligência artificial e a automatização na triagem de pedidos administrativos também tem sido uma abordagem adotada em várias administrações públicas para otimizar o fluxo de trabalho e minimizar os atrasos nos processos burocráticos (World Bank, 2022).

Para além da digitalização, outra estratégia eficaz na gestão do tempo no atendimento público tem sido a adoção de modelos híbridos de trabalho e a flexibilização dos horários dos funcionários públicos.

A gestão do tempo na administração pública também está intimamente relacionada com a alocação eficiente dos recursos humanos. O equilíbrio entre carga de trabalho e disponibilidade dos colaboradores é um fator determinante para garantir que os serviços são prestados com qualidade e sem atrasos desnecessários. O estudo de Bakker e Demerouti (2017) sublinha que a sobrecarga laboral pode levar a um declínio na qualidade do atendimento, resultando em maior insatisfação por parte dos cidadãos. Assim, estratégias como a redistribuição de tarefas, o teletrabalho parcial e a implementação de sistemas de gestão de desempenho, baseados em dados, podem contribuir para um uso mais eficiente do tempo dentro das instituições públicas (Rocha, 2021).

Outro aspeto relevante na gestão do tempo é a descentralização dos serviços públicos. Em muitos países, a concentração dos serviços administrativos em determinados pontos geográficos gera desequilíbrios no acesso dos cidadãos e aumenta os tempos de espera. A adoção de unidades móveis de atendimento, a criação de balcões únicos multifuncionais e a disponibilização de serviços em plataformas descentralizadas têm sido estratégias eficazes para mitigar esses desafios e garantir um atendimento mais eficiente e equitativo (OCDE, 2021).

A perceção do tempo por parte dos cidadãos também desempenha um papel fundamental na avaliação da qualidade dos serviços públicos. Estudos indicam que, para além da duração objetiva do atendimento público, a forma como o tempo de espera é gerido pode influenciar significativamente a satisfação do cidadão. Neste sentido, Remondes (2020) demonstra que, no contexto da administração local em Portugal, fatores como a rapidez na resposta, a acessibilidade aos serviços e a perceção de eficiência constituem determinantes centrais da satisfação dos munícipes. Segundo Berry et al. (2020), a comunicação eficaz sobre os tempos estimados de

espera, a disponibilização de informações em tempo real e a implementação de sistemas que permitem aos cidadãos marcar atendimentos de forma personalizada são fatores determinantes para a percepção da eficiência dos serviços.

No contexto português, a reforma dos serviços públicos tem incluído medidas destinadas a otimizar a gestão do tempo e melhorar a experiência dos cidadãos no atendimento público. O Programa SIMPLEX, lançado em 2006, tem sido um exemplo de como a redução de barreiras burocráticas e a introdução de soluções digitais podem melhorar a relação entre os cidadãos e a administração pública (República Portuguesa, 2022). No entanto, a implementação destas reformas exige um planeamento rigoroso e uma abordagem estruturada para garantir que as mudanças resultem em benefícios tangíveis tanto para os utentes como para os funcionários públicos. Neste contexto, Portela et al. (2024) destacam que os sistemas automatizados de decisão alteram profundamente as práticas dos funcionários de atendimento público, afetando desde as dinâmicas organizacionais, bem como a qualidade dos serviços prestados.

Em síntese, a gestão do tempo no setor público é um fator crítico para a eficiência administrativa e a qualidade do atendimento ao cidadão. A adoção de práticas inovadoras, a integração de tecnologia e a flexibilização dos serviços têm demonstrado ser estratégias eficazes para otimizar os processos administrativos e reduzir os tempos de espera. Para além disso, a descentralização e a personalização do atendimento público são elementos fundamentais para garantir que os serviços públicos respondem de forma equitativa às necessidades da população. A modernização da administração pública deve, assim, continuar a evoluir com base em princípios de eficiência, acessibilidade e inovação, assegurando que o tempo é gerido de forma estratégica para maximizar os benefícios para a sociedade (OCDE, 2021; Rocha, 2021).

1.1.1. Teorias da gestão do tempo

A gestão do tempo tem sido amplamente estudada ao longo das últimas décadas, sendo considerada um dos elementos centrais para o sucesso organizacional. Diferentes abordagens foram desenvolvidas para otimizar a utilização do tempo nas organizações, o que leva a uma melhoria da produtividade e garante uma distribuição equitativa dos recursos disponíveis. Estas teorias, aplicadas tanto no setor privado como na administração pública, enfatizam a necessidade de estabelecer prioridades, eliminar desperdícios e organizar as tarefas de forma estratégica para garantir, desta forma, um fluxo de trabalho mais eficaz e adaptado às necessidades da organização e dos cidadãos (Bakker & Demerouti, 2017).

Uma das primeiras abordagens estruturadas à gestão do tempo foi proposta por Drucker (2001), que sublinhou a importância da utilização consciente e planeada do tempo, como fator determinante para a eficácia organizacional. O autor argumenta que o tempo é um recurso escasso e, como tal, deve ser gerido com a mesma cautela que os recursos financeiros ou humanos. Segundo o mesmo autor, as organizações devem evitar atividades que não acrescentam valor e concentrar-se naquelas que maximizam a produtividade. A abordagem deste

autor foi particularmente influente na administração pública, onde a necessidade de eficiência é acrescida devido à responsabilidade de gerir recursos públicos e responder às expectativas dos cidadãos.

Segundo Alvarães (2015), os dias são compostos por vinte e quatro horas e neste período temporal deve-se contemplar, além do trabalho, o lazer, a família, a saúde, o desenvolvimento, o relaxamento e o descanso. O trabalho é um dos afazeres que se tem durante as vinte e quatro horas diárias de vida.

Ainda no âmbito da gestão estratégica do tempo, Covey (2022) propôs um modelo baseado na distinção entre tarefas urgentes e importantes. O autor introduziu a matriz de Eisenhower, em homenagem a Dwight D. Eisenhower, uma ferramenta amplamente utilizada na administração pública e no setor privado para ajudar gestores e colaboradores a organizarem as suas atividades de forma mais eficaz. Considerando atividades laborais, Forsyth (2010) reforça que a gestão do tempo deve ser pautada na busca de otimização, eficiência e eficácia para que os objetivos sejam obtidos mais rapidamente e, para tal fim, o controle do tempo é uma prática determinante. Complementando esta perspectiva, Zogby (2019) destaca a importância de identificar claramente prioridades, eliminar distrações, segmentar tarefas complexas em ações menores e utilizar técnicas de planeamento diário, semanal e mensal. De acordo com o autor, aplicar essas estratégias permite a realização das tarefas com maior eficiência, mas também a redução do stress e o aumento da produtividade individual, potenciando um fluxo de trabalho mais organizado e sustentável.

Segundo este modelo, os indivíduos e organizações devem evitar desperdiçar tempo em atividades que parecem urgentes, mas que não contribuem para os objetivos a longo prazo. Aplicado à administração pública, este conceito sugere que os serviços devem ser planeados de forma a priorizar as necessidades fundamentais dos cidadãos, o que evita desperdícios de tempo e burocracias desnecessárias.

A Matriz de Eisenhower divide as tarefas em quatro quadrantes, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Matriz de Eisenhower.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	Agir	Agendar
NÃO IMPORTANTE	Planear	Apagar

Fonte: Covey (2022, p.165).

Esta matriz, segundo Covey (2022) possibilita identificar que as tarefas são:

- Importantes e urgentes – Tarefas que exigem atenção imediata e têm impacto significativo nos objetivos da organização;
- Importantes, mas não urgentes – Atividades estratégicas que contribuem para o crescimento a longo prazo, mas que podem ser planeadas;
- Não importantes, mas urgentes – Tarefas que requerem ação imediata, mas que têm pouco impacto significativo;

- Não importantes e não urgentes – Atividades que não acrescentam valor e devem ser evitadas ou minimizadas.

Este modelo tem sido amplamente adotado no setor público para que os gestores tomem decisões mais informadas sobre as reservas de tempo e recursos, para evitar desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços administrativos (Kotter, 2012). Segundo Kotter (2012), se o senso de urgência for criado em torno de uma oportunidade estratégica racional e emocionalmente excitante, esta torna-se a base sobre a qual todo o processo de mudança é construído.

O autor viu urgência em curso como uma forte vantagem competitiva, pois esta pode galvanizar “um exército de voluntários e manter o sistema operacional em boas condições de funcionamento” (Kotter, 2012, p.9). Conseqüentemente, os gestores são orientados a focar-se na identificação e aproveitamento de oportunidades estratégicas, promovendo simultaneamente a expansão da rede organizacional, com vista à maximização do valor e ao fortalecimento da posição da organização. Para Farkas (2013), o senso de urgência é considerado uma importante primeira etapa, na qual os colaboradores determinam se vale a pena esforçarem-se para implementar a mudança. Segundo Martin et al. (2012), os profissionais de hoje são confrontados com um elevado senso de urgência que não existia nos profissionais do passado. Isto deve-se a dois fatores essenciais que são as reduções significativas nos orçamentos e os desafios de expansão em todos os níveis de governação.

Outra abordagem relevante é a teoria dos ritmos de produtividade que defende que a eficiência no uso do tempo está relacionada com a compreensão dos padrões individuais de produtividade ao longo do dia. O desempenho dos colaboradores varia consoante o período do dia, sendo essencial estruturar as tarefas mais exigentes para momentos de maior foco e energia. Esta abordagem tem sido utilizada para reorganizar os horários de atendimento público e definir estratégias que minimizem os períodos de baixa produtividade (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2021).

Adicionalmente, a Teoria dos Recursos, desenvolvida por Bakker e Demerouti (2017), propõe que a produtividade organizacional seja determinada pelo equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis. Aplicada ao setor público, esta teoria sugere que uma sobrecarga de tarefas e a falta de autonomia na gestão do tempo podem comprometer a qualidade do atendimento público e a eficiência dos colaboradores. Posto isto, a implementação de estratégias que permitam uma melhor distribuição das tarefas e maior autonomia na gestão do tempo, podem contribuir para um desempenho mais eficiente e sustentável

Desta forma, verifica-se que a gestão do tempo não deve ser encarada como um mero processo técnico, mas sim como um elemento estratégico que influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados. As diferentes abordagens teóricas analisadas demonstram que a utilização eficiente do tempo é essencial para garantir uma administração pública mais ágil, acessível e orientada para as necessidades dos cidadãos. Santos e Pessoa (2024) destacam que a digitalização tem um impacto significativo na eficiência e na qualidade dos serviços públicos, reforçando a importância de uma gestão estratégica do tempo. Assim, a adoção de metodologias

baseadas em evidências, aliadas à inovação tecnológica e à capacitação dos colaboradores, constitui um caminho essencial para a modernização dos serviços públicos e para a melhoria da eficiência na gestão do tempo.

A gestão do tempo representa um dos primordiais desafios enfrentados pelos gestores. Em um contexto altamente competitivo, torna-se praticamente impossível atender a todas as solicitações simultaneamente. Assim, os gestores/decisores precisam de ser capazes de administrar o tempo disponível com eficiência, estabelecendo prioridades, planejando, organizando a agenda e delegando responsabilidades sempre que possível.

A gestão de pessoas, por sua vez, deve ser abordada com foco no reconhecimento da força do trabalho e nas competências humanas, consideradas como sendo os principais ativos de uma organização. Isso implica que os colaboradores devem ser valorizados como uma fonte essencial de valor dentro de uma instituição.

Com a globalização e a crescente digitalização dos processos administrativos, a gestão do tempo passou a ser vista como um elemento estratégico para a modernização dos serviços públicos. A adoção de metodologias ágeis e sistemas automatizados pode reduzir significativamente os tempos de espera e melhorar a experiência dos cidadãos. Santos e Pessoa (2024) destacam que tecnologias como automação de processos e ferramentas digitais otimizam tarefas e aceleram a execução dos procedimentos administrativos.

Investigadores como Pollitt e Bouckaert (2011) argumentam que a introdução de ferramentas digitais na gestão do tempo tem permitido um aumento na eficiência dos serviços públicos, o que facilita a comunicação entre os colaboradores e otimiza a distribuição das tarefas. Além disso, a implementação de sistemas de atendimento automatizados tem reduzido a necessidade de interações presenciais para certas solicitações, permitindo que os recursos humanos sejam alocados para atividades de maior valor acrescentado.

A OCDE (2020) aponta que as administrações que adotaram plataformas digitais para agendamento e processamento de documentos registaram uma redução significativa nos tempos de espera e um aumento na satisfação dos cidadãos.

A experiência internacional oferece exemplos valiosos sobre como a gestão do tempo pode ser otimizada no setor público. Na Suécia, a administração pública tem investido fortemente na descentralização dos serviços, o que facilita que os cidadãos resolvam grande parte das suas solicitações em postos locais, reduzindo assim os tempos de espera nas grandes cidades. Segundo um relatório do Governo Sueco (2021), essa abordagem resultou numa melhoria significativa na eficiência dos serviços e numa maior proximidade entre o governo e a população.

No Reino Unido, a implementação de modelos integrados de atendimento, como o *One Stop Shop*, tem contribuído para a modernização e eficiência dos serviços públicos, permitindo que os cidadãos realizem diversas operações administrativas em um único local de atendimento. Kim et al. (2024) analisam plataformas integradas, nomeadamente o *One Stop Shop* e documentam uma padronização dos processos administrativos e apontam desafios relacionados à equidade no

acesso ao atendimento digital, indicando que a digitalização e a integração de serviços podem melhorar significativamente a eficiência administrativa.

A experiência da Estónia também se destaca como um exemplo de inovação na administração pública. O país adotou um modelo baseado em governo digital total, onde praticamente todos os serviços públicos estão disponíveis *online*. De acordo com a OCDE (2021), este modelo permitiu reduzir drasticamente a necessidade de atendimentos presenciais, o que levou a uma administração pública mais ágil e eficiente.

Em Portugal, a implementação do SIMPLEX e do programa gov.pt tem seguido algumas destas tendências internacionais, demonstrando avanços significativos na modernização dos serviços públicos. Todavia, ainda existem desafios relacionados com a resistência à mudança e com a necessidade de garantir acessibilidade para toda a população, especialmente em áreas rurais onde a infraestrutura digital pode ser limitada.

A gestão do tempo não afeta apenas os cidadãos, mas também os próprios funcionários públicos. As jornadas de trabalho intensas e os processos administrativos demorados podem levar ao esgotamento profissional (*burnout*), reduzindo a motivação e a eficiência dos colaboradores. Segundo Bakker e Demerouti (2017), a sobrecarga de trabalho é um dos principais fatores que contribuem para o *stress* organizacional, afetando a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

No setor público, o desafio de equilibrar a carga de trabalho com a necessidade de prestar um serviço de qualidade tem levado à adoção de novas estratégias de gestão. Modelos de trabalho flexíveis, como horários adaptáveis e regimes híbridos, têm sido explorados em várias administrações para melhorar o bem-estar dos colaboradores e aumentar a sua produtividade. De acordo com um relatório da OCDE (2021), administrações que adotaram horários mais flexíveis registraram uma melhoria no desempenho dos colaboradores e uma redução do absentismo.

Outra estratégia relevante na gestão da carga de trabalho é a automatização de processos administrativos. Em muitos serviços públicos, os colaboradores dedicam grande parte do seu tempo a tarefas burocráticas que poderiam ser realizadas de forma automatizada. A introdução de sistemas inteligentes para processamento de documentos e gestão de atendimentos pode libertá-los para tarefas de maior valor acrescentado, o que melhora a eficiência geral do serviço. Estudos realizados por Pollitt (2016) mostram que a implementação de inteligência artificial na administração pública pode reduzir significativamente o tempo despendido em tarefas repetitivas, o que facilita um atendimento mais ágil e eficaz.

1.1.2. Importância da eficiência no atendimento público

A eficiência no atendimento público não se restringe à rapidez na prestação dos serviços, mas envolve uma abordagem abrangente que considera a acessibilidade, a qualidade da interação e a adequação das respostas às necessidades da população. A administração pública deve garantir

que os cidadãos tenham acesso facilitado aos serviços independentemente da sua localização geográfica, condição socioeconómica ou grau de literacia digital. Um atendimento público eficiente traduz-se num aumento da confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e numa perceção mais positiva do desempenho da administração pública (Berry et. al, 2020).

A eficiência no atendimento público está diretamente associada à adoção de práticas inovadoras e à modernização administrativa. A introdução de plataformas digitais, como o Portal gov.pt, permitiu uma redução significativa dos tempos de espera e melhorou a acessibilidade dos cidadãos aos serviços governamentais (AMA, s.d.).

Seguramente, a transformação digital e a automatização de processos administrativos têm sido dois dos fatores mais relevantes na melhoria da eficiência dos serviços públicos. De acordo com a OCDE (2021), administrações que implementaram soluções tecnológicas para facilitar o acesso aos serviços, registaram um aumento significativo na satisfação dos cidadãos. Estas soluções incluem, entre outras, sistemas de agendamento *online*, a implementação de serviços de atendimento integrado e a utilização de inteligência artificial para otimizar o processamento de pedidos.

A acessibilidade e a equidade no atendimento, também são aspetos fundamentais da eficiência administrativa. Segundo a Comissão Europeia (2022), a inclusão digital tornou-se um desafio prioritário na União Europeia, uma vez que o sucesso da digitalização dos serviços públicos depende da capacidade dos cidadãos para utilizarem as ferramentas tecnológicas disponíveis. Para garantir que ninguém fica excluído deste processo, alguns governos têm investido na criação de espaços de atendimento assistido e na disponibilização de programas de capacitação digital para a população.

Do mesmo modo, a flexibilidade dos horários de atendimento tem sido outro fator determinante para a melhoria da eficiência dos serviços públicos. Modelos que permitem horários alternativos, demonstraram ser eficazes na otimização dos recursos disponíveis e na melhoria da experiência dos cidadãos. Um estudo do World Bank (2022), aponta que países que adotaram modelos de horário flexível, registaram uma redução média de 25% no tempo de espera.

Além disso, a descentralização do atendimento tem sido uma estratégia adotada em vários países para aumentar a eficiência da administração pública. No caso concreto de Portugal, a criação dos Espaços Cidadão, que permitem a realização de diversos serviços administrativos num único local, foi uma medida que reduziu a sobrecarga de diferentes serviços e facilitou o acesso dos cidadãos a múltiplas operações, num único balcão (República Portuguesa, 2022).

De seguida, apresenta-se através da Tabela 2, um resumo das principais estratégias de modernização do atendimento público e os seus impactos na eficiência administrativa:

Tabela 2. Estratégias de modernização.

Estratégia	Objetivo	Impacto	Exemplo de Implementação
Digitalização e Automatização.	Reduzir burocracia e tempos de espera.	Maior rapidez no atendimento e menor carga administrativa.	Portal gov.pt.
Agendamento Online.	Reduzir tempos de espera Reduzir aglomerado de pessoas.	Atendimento mais ágil e previsível para os cidadãos.	Serviços de saúde e Segurança Social na União Europeia.
Espaços Cidadão.	Centralizar múltiplos serviços num único local.	Redução da sobrecarga dos serviços e aumento da Acessibilidade.	Rede de balcões físicos em Portugal.
Horários Alargados.	Disponibilizar serviços em horários flexíveis.	Aumento da conveniência para os cidadãos.	Serviços públicos no Reino Unido e nos Países Baixos.
Inclusão Digital.	Capacitar cidadãos para o uso de serviços <i>online</i> .	Redução da exclusão digital e aumento do acesso à administração pública.	Programas da Comissão Europeia para a transição Digital.

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, a eficiência do atendimento público, está diretamente relacionada com a adoção de estratégias que combinem digitalização, acessibilidade e flexibilidade. A utilização de novas tecnologias, aliada à modernização da organização do trabalho dentro da administração pública, tem demonstrado resultados positivos na otimização do tempo e na melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos (OCDE, 2021).

Por fim, a avaliação contínua da eficiência do atendimento público deve ser uma prioridade para os governos e instituições para garantir que as inovações implementadas geram um impacto real na experiência dos cidadãos e na produtividade das instituições.

1.2. Jornada de Trabalho e Horários Concentrados

A jornada de trabalho no setor público desempenha papel crucial na eficiência da administração, influenciando diretamente tanto a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos quanto a produtividade e o bem-estar dos servidores. Segundo Altounian et al. (2020), a modernização da gestão pública requer uma reorganização estratégica dos horários de trabalho para responder adequadamente às exigências do serviço e melhorar os resultados institucionais. Complementando essa visão, a OIT (2021) destaca que a definição de jornadas adequadas deve levar em conta não apenas a procura pelos serviços, mas também as condições laborais dos trabalhadores, de modo a promover um ambiente produtivo e saudável. Pollitt (2016) reforça que a eficiência administrativa depende de uma gestão cuidadosa da organização do trabalho, incluindo a estruturação de horários que permitam o atendimento eficaz às necessidades da

população. Dessa forma, a adaptação dos modelos de jornada às particularidades do serviço e dos trabalhadores mostra-se imperativa para assegurar uma administração pública eficiente e orientada para resultados.

Nos últimos anos, a modernização da administração pública tem incentivado uma revisão dos modelos de jornada de trabalho com o objetivo de uma melhor conciliação entre as necessidades dos cidadãos e a eficiência dos serviços. Segundo a OCDE (2021), administrações que adotaram abordagens flexíveis para a gestão dos horários registaram melhorias na acessibilidade aos serviços públicos, redução dos tempos de espera e um aumento da satisfação tanto dos cidadãos como dos colaboradores. A adaptação das jornadas laborais a padrões de funcionamento mais dinâmicos tem sido apontada como uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho organizacional e otimizar a relação entre a oferta e a procura dos serviços públicos.

A rigidez dos modelos tradicionais de jornada de trabalho pode acarretar múltiplas consequências negativas. Em primeiro lugar, um horário de atendimento restrito pode limitar o acesso dos cidadãos aos serviços essenciais, especialmente para aqueles que têm compromissos laborais durante o horário normal de funcionamento da administração pública. De acordo com um relatório do World Bank (2022), países que mantêm horários administrativos convencionais, sem flexibilidade, enfrentam maiores dificuldades na resposta às necessidades de diferentes segmentos da população, o que provoca congestionamentos nos serviços, tempos de espera prolongados e maior insatisfação dos cidadãos.

Similarmente, um horário rígido pode levar à sobrecarga dos colaboradores, especialmente em períodos de elevada procura. Quando os trabalhadores enfrentam períodos de trabalho intensos, sem intervalos adequados para recuperação, pode haver um declínio na qualidade do atendimento e no nível de concentração, o que compromete a eficiência organizacional (Bakker & Demerouti, 2017). A fadiga e o *stress* ocupacional são fatores que não devem ser desconsiderados, uma vez que têm um impacto negativo direto, na produtividade e na motivação dos trabalhadores, o que leva ao aumento das taxas de absentismo e à deterioração do ambiente de trabalho.

Por outro lado, a adoção de modelos alternativos de jornada de trabalho, tem demonstrado benefícios significativos para a eficiência da administração pública. Entre os modelos mais utilizados encontram-se:

- Horários alargados, que permitem a prestação de serviços públicos fora do horário convencional para facilitar o acesso dos cidadãos e reduzir a concentração de atendimentos em horários de pico (OCDE, 2021).
- Jornadas de trabalho concentradas, onde os funcionários cumprem a mesma carga horária semanal, mas distribuída em menos dias com o objetivo de haver períodos de atendimento mais longos e maior flexibilidade para os utentes (Código do Trabalho).
- Modelos híbridos, que combinam horários presenciais com modalidades de trabalho remoto para determinadas funções, com o propósito de otimizar os recursos humanos e

reduzir a necessidade de deslocação para serviços administrativos mais simples (Comissão Europeia, 2022).

Neste sentido, a transição para modelos de jornada de trabalho mais flexíveis exige uma reorganização estratégica da administração pública e a adoção de ferramentas de planeamento e monitorização do desempenho. Tecnologias como os sistemas de gestão automatizada podem ser utilizadas para prever padrões de procura e minimizar o impacto das mudanças nos horários de trabalho (World Bank, 2022).

A adaptação das jornadas de trabalho e dos horários concentrados, no contexto da administração pública portuguesa, pode representar uma oportunidade significativa para melhorar a eficiência dos serviços e promover um modelo de atendimento mais acessível e inclusivo. No entanto, qualquer alteração nos modelos de jornada deve ser acompanhada por uma análise rigorosa dos impactos para os cidadãos e para os trabalhadores, para que as mudanças implementadas sejam sustentáveis e com benefícios reais para todos os envolvidos.

Em síntese, a modernização dos horários de trabalho no setor público deve ser encarada como um elemento estratégico na melhoria do equilíbrio entre a necessidade de prestar um serviço público de qualidade e a garantia de condições de trabalho adequadas para os colaboradores. A implementação de jornadas flexíveis, aliada à digitalização e à adoção de novas metodologias organizacionais, representa um caminho promissor, para a construção de uma administração pública mais ágil, acessível e centrada nas necessidades dos cidadãos (Comissão Europeia, 2022).

1.2.1. Impacto das jornadas de trabalho na qualidade de atendimento

Para enfrentar os diversos desafios como a sobrecarga de atendimento, alguns países têm optado por jornadas de trabalho diferenciadas, oferecendo atendimento em horários alternativos, períodos noturnos e fins de semana. Estas medidas implementadas tendem a facilitar o acesso dos cidadãos e otimizar a gestão dos serviços, promovendo uma experiência de atendimento mais eficiente e inclusiva (Kim et al., 2024).

A Tabela 3 apresenta uma comparação entre diferentes modelos de horários adotados em diferentes países e o respetivo impacto na satisfação dos cidadãos.

Tabela 3. Comparação de modelos de horários no setor público e impacto na satisfação dos cidadãos.

Modelo de Horário	País	Impacto na Satisfação dos Cidadãos
Horário Tradicional (9h-17h)	Alemanha, França, Portugal.	Elevada insatisfação dos cidadãos que trabalham em horário comercial, aumento dos tempos de espera.
Horário Alargado (até 20h ou fim de semana)	Reino Unido, Países Baixos.	Maior acessibilidade para trabalhadores, redução da sobrecarga nos horários de pico.

Tabela 3. Comparação de modelos de horários no setor público e impacto na satisfação dos cidadãos (Cont.).

Modelo de Horário	País	Impacto na Satisfação dos Cidadãos
Atendimento por Agendamento	Portugal, Espanha, Canadá.	Melhoria na organização do atendimento, redução dos tempos de espera e maior previsibilidade.
Modelo Híbrido (presencial e digital)	Finlândia, Noruega, Estónia.	Aumento da eficiência administrativa, menor necessidade de deslocação e maior conveniência para os cidadãos.

Fonte: Eurofound (2023); OCDE (2023); SIGA – Governo de Portugal (2024).

A modernização da gestão do tempo na administração pública deve ser encarada como uma prioridade para governos e instituições que pretendem melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.2.2. Modelos de horários no setor público

A modernização dos serviços públicos tem incentivado a adoção de modelos de horários diferentes, com o objetivo de aumentar a eficiência e a acessibilidade dos serviços prestados aos cidadãos. A definição dos horários de funcionamento deve basear-se numa análise detalhada das necessidades da população para que os serviços estejam disponíveis em períodos compatíveis com as obrigações profissionais e pessoais dos cidadãos.

Os modelos de horários adotados variam consoante as especificidades de cada país e o nível de digitalização dos serviços. Entre as abordagens mais eficazes destacam-se: o horário alargado, o atendimento por agendamento, a flexibilização dos turnos e a implementação de sistemas digitais, que reduzem a necessidade de deslocação presencial (World Bank, 2022).

O atendimento por agendamento permite otimizar a distribuição da carga de trabalho e minimizar os tempos de espera, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos e evitando sobrecargas em períodos de maior procura (Comissão Europeia, 2022).

A automatização de processos e a criação de assistentes virtuais têm contribuído para uma redução significativa dos tempos de espera e para uma melhoria na eficiência operacional (World Bank, 2022). A digitalização desempenha um papel central neste processo ao permitir que serviços que anteriormente exigiam deslocações físicas possam ser realizados de forma remota. Isto poupa tempo, tanto aos cidadãos como aos funcionários públicos (Comissão Europeia, 2022).

Enfatiza-se, que a digitalização tem revolucionado a forma como os serviços públicos são prestados, pois mitiga barreiras geográficas e temporais.

A flexibilização dos turnos, adotada em países nórdicos, permite um atendimento contínuo e alivia a sobrecarga em períodos críticos do dia, melhorando tanto a eficiência do serviço, quanto a qualidade de vida dos colaboradores (Comissão Europeia, 2022).

A otimização da gestão do tempo no setor público é um fator determinante para o sucesso das reformas administrativas e para a melhoria da experiência dos cidadãos. De acordo com a OCDE (2021), países que adotaram estratégias inovadoras para reorganizar os seus serviços públicos, registaram ganhos significativos em termos de eficiência e satisfação dos cidadãos. A transição para um modelo de administração pública mais ágil envolve diversas abordagens, desde a simplificação burocrática até à introdução de tecnologias que automatizam processos administrativos (World Bank, 2022).

A simplificação burocrática é outra estratégia fundamental para a otimização da gestão do tempo no setor público. A redução de procedimentos desnecessários e a eliminação de redundâncias administrativas permitem agilizar processos e reduzir os tempos de espera. Em Portugal, o *Simplex* tem sido um exemplo bem-sucedido nesta área, ao eliminar mais de 1.500 procedimentos administrativos redundantes desde a sua criação (República Portuguesa, 2022). No que toca, à simplificação burocrática, ela também envolve a harmonização de normas e procedimentos entre diferentes entidades públicas para facilitar a interoperabilidade e a partilha de informações. Esta abordagem tem sido adotada com sucesso na Estónia, onde a integração de sistemas governamentais permitiu a criação de um ecossistema digital coeso conhecido como e-Estónia (Comissão Europeia, 2022).

A inclusão digital também é um pilar essencial para a otimização da gestão do tempo no setor público. Programas de formação digital, dirigidos tanto a cidadãos como a funcionários públicos, são fundamentais para garantir que todos possam beneficiar das vantagens da digitalização. A Comissão Europeia (2022) recomenda a criação de iniciativas de literacia digital, especialmente dirigidas a grupos vulneráveis, como idosos e pessoas com baixos rendimentos.

Em Portugal, a iniciativa INCoDe.2030, lançada em 2017 e reforçada no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), tem como objetivo promover as competências digitais da população através de cursos e *workshops* gratuitos (AMA, sd).

O envolvimento dos cidadãos no desenho e na avaliação dos serviços públicos é uma estratégia inovadora que tem ganho destaque nos últimos anos. A participação ativa dos cidadãos permite identificar necessidades específicas e ajustar os serviços de acordo com as suas expectativas.

Em Portugal, existe a plataforma Participa.pt, que tem sido utilizada para recolher *feedback* dos cidadãos sobre os serviços públicos, o que auxilia as administrações públicas a ajustarem os seus processos com base nas necessidades reais da população (República Portuguesa, 2022). Esta abordagem não só melhora a qualidade dos serviços como também aumenta a transparência e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

2. Descrição da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

A presente secção tem como objetivo apresentar o Concelho de Macedo de Cavaleiros, bem como a descrição da CMMC, abordando a sua estrutura organizacional, funções e competências, e o papel da DS junto da comunidade local.

O estudo da realidade organizacional da administração local é fundamental para uma análise aprofundada de qualquer problemática que envolva a prestação de serviços públicos, nomeadamente no que diz respeito à organização do tempo, à eficiência do atendimento e à adaptação perante as necessidades da comunidade. Neste sentido, compreender a estrutura e os princípios orientadores da CMMC, constitui um passo imprescindível para contextualizar o objeto do presente projeto, que se debruça sobre as implicações das jornadas de trabalho e dos horários concentrados, no desempenho da DS.

O concelho de Macedo de Cavaleiros (Figura 1), localizado na sub-região Terras de Trás-os-Montes, parte integrante da região norte, mais concretamente no distrito de Bragança, ocupa uma área de 699,14 km² e conta com uma população de 14.236 habitantes. Composto por 30 freguesias e uniões de freguesia, num total de 67 localidades, o concelho destaca-se pela sua centralidade na região, o que lhe confere uma posição estratégica como um importante centro de referência. A sua proximidade com diversos pontos-chave da região torna-o um pólo essencial para a dinamização económica e social do nordeste de Portugal. A identidade de Macedo de Cavaleiros é fortemente ligada à sua localização, sendo frequentemente descrita como o "Coração do Nordeste", um título que reflete a sua função como ponto de confluência e acesso entre as diferentes áreas das terras de Trás-os-Montes. A sua estrutura territorial e as suas acessibilidades são fatores-chave que contribuem para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade local e da região em geral¹.

¹ <https://www.cm-macedodecavaleiros.pt/pages/223>



Figura 1. Mapa do concelho de Macedo de Cavaleiros.

Fonte: <https://populacaodistritodebraganca.jimdofree.com/macedo-de-cavaleiros-1/as-freguesias/>

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão de uma entidade pública representa a sua razão de ser, os seus objetivos fundamentais e a sua orientação ao serviço do interesse coletivo. A CMMC, como órgão executivo do município, tem como missão garantir o desenvolvimento sustentável, coeso e inclusivo do concelho, para assegurar a qualidade dos serviços prestados à população e promover o bem-estar das comunidades locais (Direção-Geral das Autarquias Locais [DGAL], 2024).

A visão estratégica da autarquia está orientada para o reforço da atratividade territorial, a inovação nos serviços públicos e a valorização dos recursos humanos e naturais. Esta visão incorpora uma perspetiva de médio e longo prazo, ao articular objetivos de modernização administrativa com a necessidade de preservar o capital social e ambiental do concelho. De acordo com os princípios da administração pública moderna, a visão institucional deve funcionar como um catalisador da ação estratégica, permitindo alinhar os objetivos políticos com as capacidades operacionais da organização (Pollitt, 2016). A CMMC, enquanto órgão executivo do município, assume competências próprias e delegadas, no quadro da descentralização administrativa portuguesa. A sua atuação decorre da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais, conferindo-lhes responsabilidades nas áreas do ordenamento do território, desenvolvimento económico, ambiente, cultura, educação, ação social, entre outras (DGAL, 2021). Esta multiplicidade de domínios traduz-se numa gestão complexa e multidisciplinar, que exige uma articulação eficaz entre serviços técnicos, administrativos e políticos.

A organização interna da autarquia estrutura-se em unidades orgânicas flexíveis e dinâmicas, com vista à operacionalização das políticas municipais de forma eficiente e próxima do cidadão. A par da função política e estratégica exercida pelo executivo municipal, liderado pelo Presidente da Câmara e 3 Vereadores com pelouros atribuídos.

Publicado em Diário da República, o Regulamento n.º 521/2024 de 10 de maio, o Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estruturas e Competências (ROSMEC) define os objetivos e os níveis de atuação dos serviços, bem como os princípios que regem e estabelecem os níveis de hierarquia da CMMC. Na Figura 2 apresenta-se o Organograma referente à macroestrutura da CMMC onde se verifica que os serviços municipais estão organizados em 13 Unidades Flexíveis, 9 Divisões Municipais, dirigidas por dirigentes intermédios de 2.º grau, Chefe de Divisão, e 4 Unidades Municipais dirigidas por dirigentes intermédios de 3.º grau, Chefe de Unidade.

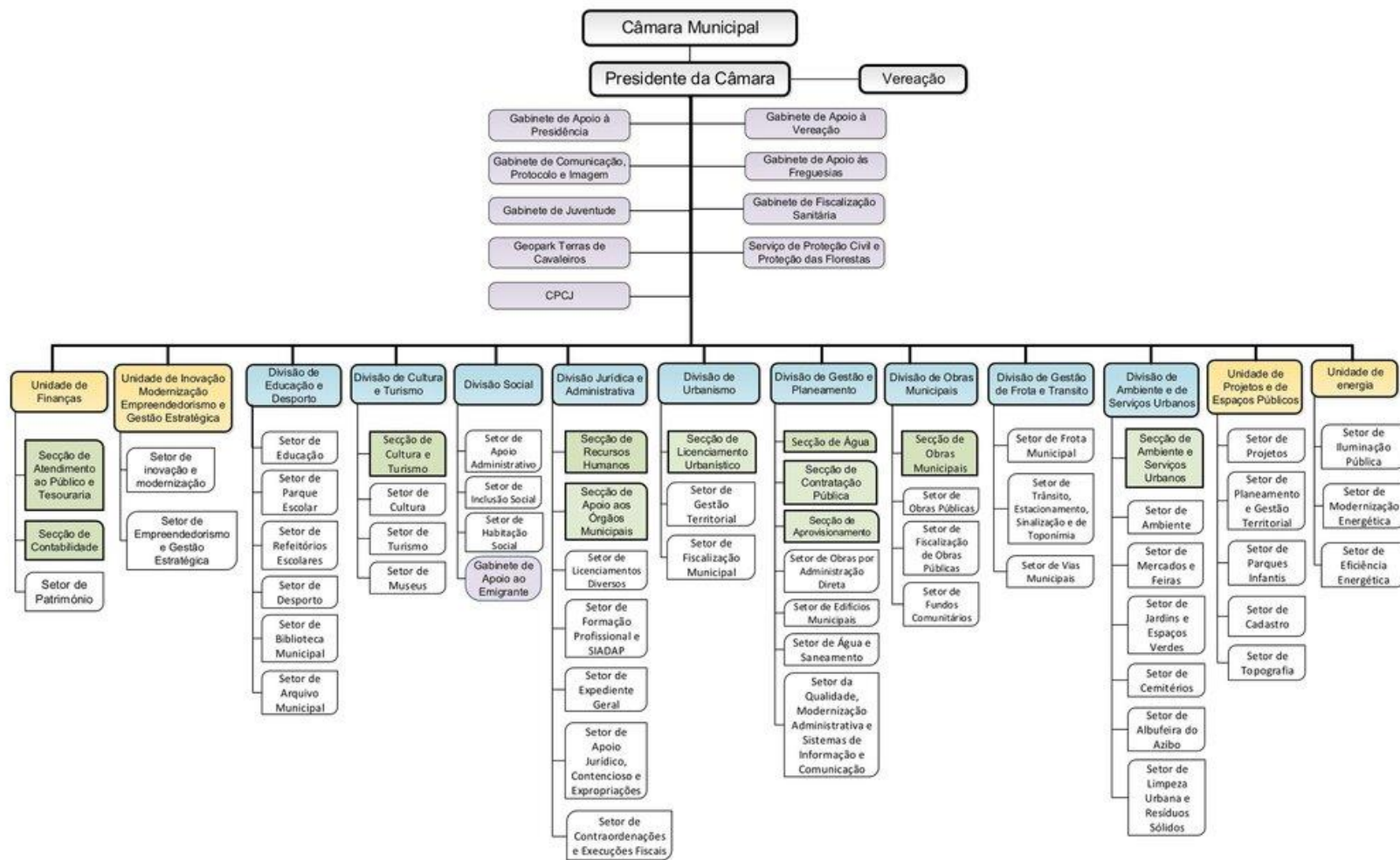


Figura 2. Organograma referente à macroestrutura dos serviços municipais.

Fonte: Diário da República – Regulamento n.º 521 datado de 10-05-2024.

A identidade institucional da CMMC é assim moldada por um conjunto de princípios estratégicos que conjugam a tradição de serviço público com a inovação administrativa. A sua missão, visão e valores refletem o compromisso com uma governação orientada para os cidadãos, centrada na valorização do território, na participação democrática e na promoção do bem-estar coletivo. Assim sendo, estes princípios norteiam a atividade da câmara enquanto instituição, como também permeiam a cultura organizacional dos seus serviços, o que influencia a forma como os colaboradores, entendem e executam o seu trabalho.

A transferência de competências do Estado central para os municípios, nas áreas da educação e ação social, coloca pressão adicional sobre as câmaras municipais, que têm de reorganizar os seus recursos humanos, financeiros e logísticos para fazer face às novas responsabilidades (OECD, 2020). Neste quadro, torna-se cada vez mais relevante analisar, com base empírica, como estas instituições estão a responder aos desafios de eficiência, equidade e proximidade.

Em suma, torna-se importante sublinhar que a CMMC, tal como outras autarquias portuguesas, enfrenta constrangimentos estruturais no que respeita à renovação e manutenção dos seus quadros técnicos, à limitação orçamental e à rigidez de certas normas administrativas. Estes fatores afetam a capacidade de adaptação dos serviços, nomeadamente no que se refere à gestão de horários de trabalho e à introdução de modelos inovadores de atendimento ao público, como os horários alargados ou diferenciados.

No que toca aos valores que orientam a atuação da CM, os mesmos são expressos através do compromisso com a equidade, a transparência, a participação e a eficiência. Estes valores estão em consonância com as boas práticas europeias em matéria de governação local, nomeadamente as orientações do Comité das Regiões da União Europeia, que sublinham a importância da proximidade, da responsabilização democrática e da gestão participada (Comité das Regiões da UE, 2020). A promoção da inclusão social, da igualdade de oportunidades e do acesso equitativo aos serviços públicos são pilares centrais da atuação da autarquia, especialmente relevantes nas áreas de intervenção social.

2.2. Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

A DS constitui uma das unidades nucleares da estrutura funcional da CMMC, sendo responsável por uma ampla gama de respostas sociais dirigidas à população do concelho. Entre as suas principais competências, incluem-se o acompanhamento de situações de vulnerabilidade social, a gestão de programas de apoio habitacional, a articulação com entidades do setor solidário e a implementação de políticas públicas nas áreas da inclusão, migração, apoio à terceira idade e juventude. Desempenha um papel particularmente relevante, dado o seu contacto direto com segmentos vulneráveis da população e a sua responsabilidade na implementação de políticas de coesão social.

Constitui-se como um pilar essencial na organização e gestão de políticas públicas vocacionadas para o bem-estar e inclusão social da população de Macedo de Cavaleiros. Composta por uma

equipa de 22 colaboradores qualificados, incumbidos da missão de prestar serviços de apoio social à comunidade, possui um papel primordial em várias áreas estratégicas. Segundo o ROSMEC, a DS é estruturada em vários gabinetes especializados, entre os quais o Balcão da Inclusão, o Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM), o Eco Solidário, o Gabinete de Apoio ao Emigrante (GAE), a Habitação, o Rendimento Social de Inserção (RSI) e o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS). Esta segmentação funcional permite uma maior especialização técnica, para garantir que as respostas sociais sejam ajustadas às especificidades dos públicos-alvo.

Para além das funções referidas anteriormente, a DS é responsável pela implementação de projetos estruturantes, que reforçam a sua capacidade de diagnóstico, planeamento e intervenção no nosso território. Atualmente estão a decorrer o Projeto Radar Social (RS), financiado pelo PRR, com uma equipa dedicada à atualização do Diagnóstico Social e do Plano de Desenvolvimento Social, em estreita articulação com a Coordenação Técnica e Animação de Parcerias da RS CLAS MC e o projeto Operação CoMsig - Comunidade Social de Intervenção para a garantia de oportunidades – Contrato Local de Desenvolvimento Social 5ª geração (CLDS 5G) de Macedo de Cavaleiros, financiado pelo Programa Pessoas 2030 Demografia, Qualificações e Inclusão e cofinanciado pela União Europeia, estruturado em quatro eixos de intervenção, nomeadamente no Eixo 1 - Emprego, Formação e Qualificação, no Eixo 2 - Intervenção Familiar e Parental, Preventiva da Pobreza Infantil, no Eixo 3 - Promoção de Envelhecimento Ativo e Apoio à População Idosa e no Eixo 4 - Auxílio e Intervenção Emergencial às Populações em Situação de Vulnerabilidade Social.

Opera numa lógica de proximidade e articulação interinstitucional, ao colaborar frequentemente em rede com a Segurança Social, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) locais, escolas, unidades de saúde, juntas de freguesia e forças de segurança. Destaca-se a parceria com a Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros na implementação da Unidade Móvel de Saúde, que presta cuidados de saúde preventivos, apoio social, especialmente para as pessoas isoladas, visitando mensalmente todas as localidades do concelho. Esta abordagem intersectorial é considerada uma boa prática no domínio da intervenção social, o que produz respostas mais integradas e eficazes, às múltiplas dimensões da exclusão e da pobreza (Bakker & Demerouti, 2020).

No plano operacional, a divisão enfrenta diversos desafios, como a pressão constante da procura, a rigidez dos horários e a exigência de cumprimento de metas administrativas. A investigação empírica desenvolvida neste estudo permitiu identificar que uma parte significativa dos colaboradores considera que os horários atuais nem sempre são compatíveis com as exigências do serviço, nomeadamente no que diz respeito à flexibilidade e à capacidade de adaptação a situações imprevistas (Altounian et al., 2020).

Adicionalmente, a população-alvo da DS caracteriza-se por uma elevada heterogeneidade, quer em termos sociodemográficos, quer em termos de necessidades e expectativas. Esta diversidade exige dos serviços sociais municipais uma grande capacidade de personalização e ajustamento

contínuo das práticas de atendimento. Neste contexto, a gestão do tempo, a adequação da jornada laboral e a configuração dos horários de funcionamento emergem como fatores determinantes para a qualidade do serviço prestado (Berry et al., 2020).

Em suma, a DS da CMMC representa um pilar essencial da intervenção pública local, na medida em que funciona como uma ponte entre o poder institucional e as necessidades quotidianas dos cidadãos. A sua capacidade de resposta depende não apenas dos recursos disponíveis, mas também da forma como organiza o tempo, gere as jornadas de trabalho e adapta os horários de atendimento. Esta realidade, justifica plenamente o foco deste estudo, na análise crítica destes fatores, com vista à melhoria contínua da administração pública local.

3. Metodologia e Métodos de Investigação

Na presente secção descreve-se o processo metodológico adotado na realização deste estudo de caso, detalhando os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados, bem como a fundamentação das opções metodológicas escolhidas em função dos objetivos da presente investigação.

3.1. Objetivos do Estudo

A definição dos objetivos da presente investigação foi um passo fundamental para orientar o desenvolvimento do estudo e assegurar uma linha orientadora na metodologia de trabalho. Após a elaboração do enquadramento teórico sobre a gestão do tempo, a organização do atendimento público, a acessibilidade e a equidade no atendimento, tornou-se evidente a importância deste projeto.

Tendo em consideração evidências, foram definidos os objetivos, que visam orientar a investigação no sentido de analisar a adequação dos horários de atendimento da DS, tanto na ótica do utente como dos colaboradores.

O objetivo geral consiste em avaliar as jornadas de trabalho praticadas na DS da CMMC, considerando as necessidades do cidadão utilizador e as implicações para a qualidade do serviço e a gestão do tempo no atendimento. Com base neste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE₁: Analisar os horários de atendimento atuais da DS e verificar a adequação às necessidades do cidadão local.
- OE₂: Observar se a aplicação de horários concentrados seria uma melhoria no atendimento.
- OE₃: Analisar efeitos da jornada de trabalho sobre o desempenho dos colaboradores e o atendimento prestado.
- OE₄: Avaliar a perceção dos colaboradores em relação à distribuição da sua carga horária e seu impacto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

De acordo com os objetivos e o enquadramento teórico apresentado na secção 1, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação (HI):

- HI₁: Existem diferenças por faixa etária relativamente à perceção da qualidade do atendimento.
- HI₂: Existe uma associação entre a perceção da adequação do horário de atendimento e a atividade profissional exercida.
- HI₃: Existem diferenças por localização de residência relativamente à perceção da adequação dos horários de atendimento.

- HI₄: Existem diferenças por localização de residência relativamente à perceção do tempo de espera.
- HI₅: Existem diferenças por atividade profissional relativamente à perceção da adequação do horário de atendimento.
- HI₆: Existem diferenças por atividade profissional relativamente ao tempo de espera.

A formulação das HI encontra suporte na literatura existente, a qual enfatiza a relevância de determinadas variáveis sociodemográficas, profissionais e organizacionais na avaliação dos serviços públicos.

Paposa et al. (2019) evidenciam que a idade é uma variável que influencia a avaliação da qualidade dos serviços públicos, dado que diferentes grupos etários possuem expectativas e rotinas distintas. O mesmo autor sublinha ainda que a atividade profissional assume-se como variável determinante, influenciando significativamente a forma como os cidadãos apreciam os serviços disponibilizados.

Neste enquadramento, Romero-Subia, et al. (2022) demonstram que, em contextos rurais, a perceção da qualidade dos serviços públicos influencia de modo direto a satisfação e a lealdade dos utentes, o que justifica a inclusão da localização da residência como elemento de análise.

Paralelamente diversos estudos reforçam a importância da organização dos horários de trabalho como um elemento central para a eficiência e eficácia dos serviços públicos. Entre estes, Nguyen-Hadi Khorsand et al. (2023) salientam que a implementação de um sistema digital de registo de horários na administração pública funciona como uma ferramenta essencial de gestão, capaz de melhorar o desempenho institucional, otimizar processos internos e, conseqüentemente, moldar a perceção dos cidadãos quanto à qualidade do atendimento recebido.

Assim, as HI formuladas procuram explorar de forma mais detalhada a relação entre o perfil sociodemográfico dos utentes e a adequação dos horários de atendimento da DS da CMMC, considerando igualmente os impactos desta organização sobre o desempenho e a conciliação pessoal e profissional dos colaboradores. Esta articulação entre objetivos, hipóteses e contributos teóricos sustenta a pertinência do estudo e orienta a identificação de potenciais melhorias para a promoção de um atendimento mais eficiente, acessível e ajustado às necessidades da população de Macedo de Cavaleiros.

3.2. Recolha e Tratamento de Dados

Este projeto adota uma abordagem quantitativa, com um estudo de caso na DS da CMMC, da jornada de trabalho em vigor e da gestão do tempo no atendimento. A recolha de dados foi realizada através da aplicação de inquérito por questionário, destinados a dois grupos de

participantes, os cidadãos utilizadores dos serviços sociais e os colaboradores, para compreender as percepções sobre a Gestão de Tempo no atendimento.

A estratégia de recolha foi desenhada para captar percepções, opiniões e experiências, refletindo diferentes dimensões do fenómeno em estudo, desde a adequação dos horários de funcionamento ao impacto das jornadas de trabalho na qualidade do atendimento. Para tal, foram elaborados e aplicados dois instrumentos de inquérito por questionário, cada um adaptado ao perfil e contexto dos respetivos respondentes. A elaboração dos questionários baseou-se na revisão da literatura apresentada no enquadramento teórico, nomeadamente nos contributos de Paposá et al. (2019), Romero-Subia et al. (2022) e Nguyen-Hadi Khorsand et al. (2023), que destacam a importância de variáveis como a idade, a ocupação profissional, a localização geográfica e a organização dos horários de trabalho na percepção da qualidade dos serviços públicos. Adicionalmente, foram consultados documentos internos da DS da CMMC, tais como, o Regulamento Interno (RI) e os registos de horários praticados, de modo a assegurar que os instrumentos refletissem a realidade da DS. A estrutura dos questionários foi ainda inspirada em modelos utilizados em estudos semelhantes no âmbito da gestão do tempo e da qualidade dos serviços públicos, devidamente adaptados ao contexto local.

O primeiro questionário, destinado à população do concelho, teve como foco a avaliação da percepção dos cidadãos sobre os serviços prestados pela DS, com especial enfoque à adequação dos horários e à frequência de utilização dos serviços. A estrutura do instrumento incluiu perguntas fechadas de escolha única e múltipla, escalas de avaliação de *Likert* de 5 pontos, bem como questões abertas, que proporcionaram a recolha de sugestões, críticas e observações espontâneas. Esta diversidade permitiu equilibrar a objetividade estatística com a riqueza do discurso individual, valorizando tanto os padrões de resposta como as singularidades.

O questionário destinado ao cidadão foi composto por cinco secções, abrangendo (Anexo A):

- O perfil sociodemográfico e profissional dos inquiridos (idade, sexo, estado civil, situação laboral e rendimento);
- A frequência e o tipo de utilização dos serviços da DS;
- A avaliação da qualidade do atendimento;
- A adequação dos horários de funcionamento;
- Sugestões de melhoria.

O segundo questionário foi aplicado aos colaboradores da DS e procurou compreender a experiência interna dos mesmos, nomeadamente no que respeita à adequação das jornadas de trabalho, à conciliação entre vida profissional e pessoal, à percepção da produtividade e à qualidade do serviço prestado. A estrutura do inquérito contemplou igualmente a avaliação da satisfação com os horários em vigor e a identificação de possíveis melhorias operacionais.

O questionário destinado aos colaboradores foi composto por três secções, abrangendo (Anexo B):

- Dados profissionais (tempo de serviço, cargo ou função);
- Impactos na saúde e bem-estar;
- Jornada de trabalho e horários de atendimento.

A colocação destas questões surge dada a importância de diferenciar a capacidade de combinar sentimentos com conhecimento e ação e formar ciclos contínuos de interpretação e inovação no atendimento (Valentim & Más-Basnuevo, 2015).

A versão impressa dos questionários foi distribuída fisicamente, no período de fevereiro a maio de 2025, em pontos de grande afluência, como a Seção de Atendimento da autarquia, a DS, IPSS e no espaço público. A recolha foi acompanhada de forma a esclarecer dúvidas aos inquiridos, promovendo a participação e garantindo a integridade do processo. A aplicação do segundo questionário decorreu em formato físico e a adesão dos colaboradores foi voluntária, e os dados recolhidos foram anonimizados de forma irreversível, garantindo que nenhuma resposta pudesse ser associada a um indivíduo específico. A recolha de dados junto dos colaboradores da DS foi organizada de forma a respeitar o anonimato e a confidencialidade laboral, elementos essenciais num contexto de avaliação organizacional interna.

Esta dimensão da recolha foi fundamental para estabelecer um contraponto entre a perceção do cidadão e a visão dos profissionais, promovendo uma leitura dialógica dos dados que evita conclusões simplistas ou unidimensionais.

A organização dos dados recolhidos obedeceu a critérios de verificação, consistência e segurança da informação. As respostas em papel foram transcritas para folhas de cálculo, no total, foram validadas 144 respostas da população e 22 dos colaboradores, perfazendo uma amostra suficientemente robusta para uma análise exploratória. As respostas abertas foram tratadas separadamente, através de uma grelha de codificação temática, que permitiu categorizar os conteúdos por afinidade semântica e recorrência de termos. Esta metodologia qualitativa, inspirada na análise de conteúdo de Bardin (2016), permitiu extrair significados profundos das sugestões e observações dos inquiridos.

Com base neste processo de organização e validação dos dados, procedeu-se à análise estatística descritiva e comparativa, de forma a dar resposta aos objetivos geral e específicos do estudo. Os resultados foram apresentados através de tabelas de frequências absolutas (n) e relativas (%), bem como calculadas medidas de tendência central, média e de dispersão (DP-desvio padrão), de forma a caracterizar a amostra e a descrever as principais variáveis em estudo.

Para dar resposta e aferir as hipóteses de investigação fixadas, realizaram-se análises estatísticas inferenciais. Assim, antes da aplicação dos testes inferenciais, verificaram-se os pressupostos de normalidade e de homogeneidade das variâncias. A normalidade das distribuições foi avaliada por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov ($n \geq 50$ observações) e de Shapiro-Wilk ($n < 50$ observações); e, a homogeneidade das variâncias foi analisada através do teste de Levene (Marôco, 2021). A violação de um ou mais destes pressupostos inviabilizou a utilização de testes paramétricos, conduzindo à adoção de testes não paramétricos, mais robustos perante

distribuições assimétricas e variâncias desiguais. Deste modo, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis para a comparação de três ou mais amostras independentes, para testar as $H_{1, 3-6}$. O teste do qui-quadrado (χ^2) para examinar a associação entre variáveis categóricas, para testar a H_2 , desde que não se verificasse a violação dos pressupostos do teste do qui-quadrado, nomeadamente quando mais de 20% das células apresentaram frequências esperadas inferiores a 5, de modo a garantir a validade dos resultados (Marôco, 2021). Em todas as análises inferenciais e para decidir sobre a confirmação das HI, assumiu-se um intervalo de confiança de 95%.

4. Planeamento, Desenvolvimento e Implementação

4.1. Planeamento da Pesquisa e Planeamento dos Horários

O delineamento do planeamento da presente investigação constituiu um processo estruturado em múltiplas etapas, ancorado em pressupostos metodológicos robustos e orientado por uma análise crítica da jornada de trabalho praticada na DS da CMMC. Esta fase preliminar visou garantir a coerência entre os objetivos definidos, os instrumentos de recolha de dados selecionados e as estratégias analíticas a adotar.

Em consonância com as boas práticas da investigação científica aplicada à administração pública (Bryman, 2016), foi adotada uma metodologia quantitativa, com o intuito de promover uma compreensão abrangente das implicações da jornada de trabalho e da estrutura horária nos serviços sociais municipais.

A primeira etapa consistiu no enquadramento teórico sobre temas como gestão do tempo, a jornada de trabalho e horários, a eficiência dos serviços públicos e a organização do trabalho, de forma a identificar referenciais teóricos que sustentassem a construção dos instrumentos de investigação. Simultaneamente procedeu-se à análise documental do RI de funcionamento, atendimento, horário e controlo de assiduidade e do modelo de funcionamento da DS, nomeadamente informações sobre a distribuição horária, horários de atendimento, funções desempenhadas e cargas operacionais.

Para garantir que os questionários elaborados e aplicados respondiam às especificidades do contexto em estudo, foram realizadas reuniões exploratórias com a Chefe de Divisão da DS, de modo a recolher informações preliminares sobre os fluxos de atendimento, a perceção dos municípios e os principais desafios enfrentados pelos colaboradores. Estas interações permitiram enriquecer o instrumento de recolha de dados com questões ajustadas à realidade local. A Tabela 4 ilustra as respostas sociais existentes na DS da CMMC, com indicação das áreas de intervenção.

Tabela 4. Resposta Social e área de intervenção.

Resposta Social	Áreas de intervenção
Balcão da Inclusão	Informação e mediação especializada e acessível às pessoas com deficiência e/ou incapacidade
CLAIM	Apoio, informação e acolhimento a migrantes em diversos aspetos da sua integração, ex: regularização, nacionalidade
Eco Solidário	Programa municipal de recolha e doação de bens a famílias em situação de vulnerabilidade
GAE	Gabinete de apoio ao emigrante
Habitação	Apoio ao arrendamento, reabilitação de habitações degradadas, gestão do parque habitacional público (Habitação Social)

Tabela 4. Resposta Social e área de intervenção (Cont.).

Resposta Social	Áreas de intervenção
RSI	Apoio social a pessoas e famílias em situação de pobreza extrema e acompanhamento para promover a inserção social e profissional dos beneficiários
SAAS	Apoio e acompanhamento a pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade social, risco ou exclusão, sob a forma de atendimento, informação, aconselhamento e encaminhamento para respostas sociais adequadas.

Nota: CLAIM= Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes; GAE= Gabinete de Apoio ao Emigrante; RSI= Rendimento Social de Inserção; SAAS= Serviço de atendimento e acompanhamento social.

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. Estrutura de atendimento e horários em vigor

A DS da CMMC revelou um modelo de funcionamento tradicional, de acordo com o RI de funcionamento, atendimento, horário e controlo de assiduidade, de acordo com o artigo 18.º é praticada a modalidade de horário rígido, que corresponde à modalidade de horário de trabalho em que o cumprimento da duração semanal do trabalho se reparte, em regra, por dois períodos de trabalho diário, com horas de entrada e de saída fixa, separadas por um intervalo de descanso. A alínea a) do mesmo artigo refere que nos serviços da CMMC, esta modalidade adota a seguinte regra: de segunda a sexta-feira, das 09:00 horas às 17:00 horas, com intervalo de descanso de uma hora, a gozar entre as 12:30 horas e as 13:30 horas.

Embora este formato seja comum nos serviços públicos portugueses, a sua rigidez começa a contrastar com as exigências de uma sociedade que valoriza, cada vez mais, a flexibilidade e a adaptação aos diferentes ritmos de vida dos cidadãos.

De acordo com o artigo 7.º, alínea 2) do RI, o período normal de atendimento dos serviços é, por regra, das 09:00 horas às 16:00 horas, de segunda a sexta-feira, sendo definido por despacho do Presidente da Câmara, para cada serviço municipal. Os horários de atendimento praticados na DS variam de acordo com a resposta social, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Horário de atendimento Divisão Social.

Resposta Social	Horário de atendimento	Tipo de marcação
Balcão da Inclusão	09:00-12:30/13:30-16:00	Presencial e telefónica.
CLAIM	09:00-12:30	Presencial e telefónica.
Eco Solidário	09:00-12:30/13:30-17:00	Sem marcação.
GAE	09:00-12:30	Presencial e telefónica.
Habitação	09:00-12:30/13:30-16:00	Presencial e telefónica.

Tabela 5.Horário de atendimento Divisão Social (Cont.).

Resposta Social	Horário de atendimento	Tipo de marcação
RSI	09:00-12:30/13:30-16:00	Presencial e telefónica.
SAAS	09:00-12:30/13:30-16:00	Presencial e telefónica.

Nota: CLAIM= Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes; GAE= Gabinete de Apoio ao Emigrante; RSI= Rendimento Social de Inserção; SAAS= Serviço de atendimento e acompanhamento social.

Fonte: Elaboração própria.

Ao dialogar com os colaboradores da DS e na consulta dos registos de atendimento, tornou-se evidente que o fluxo de utentes não é uniforme ao longo do dia. O período da manhã concentra o maior número de atendimentos, muitos dos quais correspondem a pessoas com horários laborais fixos e a população idosa que utiliza a rede de transporte escolar para se deslocar para a sede de Concelho. Esta concentração revela uma limitação na capacidade de resposta dos serviços e levanta questões sobre a sua acessibilidade real.

Situações semelhantes foram observadas em diversos contextos internacionais, onde a falta de modelos de atendimento mais flexíveis, horários prolongados, serviços *online* e a descentralização de serviços, contribui significativamente para o afastamento da população dos serviços públicos (Kim et al., 2024). No caso da DS, a ausência dessas opções reforça a necessidade de repensar a forma como o atendimento é estruturado e oferecido.

4.1.2. Adequação, exigência e necessidades da população

Com base nas respostas dos inquiridos, tanto da população geral como dos colaboradores da DS, será possível estabelecer relações entre variáveis como o grau de satisfação, o tempo de espera, a carga de trabalho e a perceção de qualidade no atendimento, cruzando os dados quantitativos com as interpretações qualitativas fornecidas pelos próprios participantes. A aplicação em formato físico foi fundamentada tanto em razões logísticas como metodológicas, com o objetivo de atingir diferentes grupos etários, socioeconómicos e culturais, incluindo indivíduos com baixa literacia digital ou com acesso limitado à *internet*, frequentemente presentes em meios rurais (AMA, sd). Esta abordagem garantiu que nenhum grupo populacional fosse excluído do processo de inquirição, assegurando maior equidade e inclusão no processo investigativo (OCDE, 2021).

No que diz respeito ao tratamento ético da informação, foi assegurado o cumprimento integral dos requisitos legais e deontológicos associados à recolha de dados em contexto institucional. Os inquiridos foram previamente informados sobre a natureza do estudo, os seus objetivos, os destinatários dos resultados e os direitos dos inquiridos, nomeadamente o direito à recusa, ao anonimato e à confidencialidade. Estas precauções alinham-se com as disposições do

Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), promovendo uma cultura de responsabilidade ética na produção de conhecimento (Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto).

Na aplicação dos questionários à população, emergiram opiniões claras quanto às dificuldades enfrentadas no acesso aos serviços sociais do município de Macedo de Cavaleiros. Os dados recolhidos através dos questionários indicam que 36,61% dos munícipes inquiridos consideram que os horários atuais não se ajustam à sua disponibilidade, sobretudo devido à situação laboral ou a limitações de transporte. Esta perceção foi partilhada por pessoas de diferentes perfis sociodemográficos, o que reforça a abrangência do problema.

De forma particularmente expressiva, os trabalhadores no ativo relataram obstáculos em conseguir atendimento fora do horário convencional. Curiosamente, também os idosos, muitos dos quais dependem de familiares ou transportes para se deslocarem, manifestaram dificuldades semelhantes. Esta combinação de testemunhos aponta para a necessidade de pensar um modelo de atendimento mais alargado e inclusivo. Os jovens adultos, por sua vez, destacaram a urgência de alternativas digitais que permitam interações à distância, como agendamentos ou pedidos *online*, reduzindo a dependência da presença física.

Entre as sugestões, necessidades da população, mencionadas nas respostas abertas três destacaram-se pela frequência e clareza com que foram mencionadas, passando a referenciar as mesmas, criação de um horário alargado de atendimento, e se possível com um dia útil por semana até às 19h00, garantido o acesso a munícipes com horário laboral fixo, desenvolvimento de uma plataforma de digital de agendamento e marcação prévia com resposta automatizada, proporcionando maior autonomia e implementação de atendimento móvel para zonas rurais do Concelho de Macedo de Cavaleiros, assegurando proximidade e inclusão dos residentes das zonas com menor acessibilidade e mais distantes da sede de concelho.

Estas sugestões demonstram o interesse da população em colaborar na melhoria dos serviços, encontrando-se alinhadas com as orientações internacionais para a modernização dos serviços de proximidade, como defende a Comissão Europeia (2022).

Mais do que um problema operacional ao nível do atendimento, os dados revelam um desafio estratégico. A resposta institucional precisa de ir além da reorganização de horários, deve articular-se com uma visão mais ampla de planeamento de serviços, gestão de recursos humanos e compromisso com políticas de inclusão.

Segundo Teixeira (2022), a generalidade das decisões tomadas apresenta sempre um determinado grau, maior ou menor, de incerteza, pois envolvem situações futuras cuja previsibilidade assume sempre algum grau de indefinição.

Para a tomada de decisão é fundamental conhecer o destino pretendido, qual a missão? A missão da DS da CMMC é dar resposta efetiva às vulnerabilidades sociais dos cidadãos de Macedo de Cavaleiros, que estão emanadas do Diagnóstico Social de Macedo de Cavaleiros 2024, “o diagnóstico sublinha uma das fases vitais no processo de planeamento da intervenção social. Por seu turno, a intervenção social assume o planeamento como uma função inerente a toda a ação, a

qual sustenta um conjunto de atividades e, através da articulação das quais, se pretende atingir um conjunto de objetivos. Pensar o planeamento de forma científica e técnica implica uma articulação complexa e permanente entre três conceitos: racionalidade, conhecimento da realidade e adoção de decisões. O Diagnóstico Social 2024 incorpora um modelo concreto, aliás, a atualização dos instrumentos de planeamento, incluindo assim o plano de desenvolvimento social como etapa posterior e sequencial, obedece a uma tomada de decisão coletiva, amplamente discutida e determinada pelo Conselho de Parceiros da RS CLAS MC, que consiste em concentrar a lente de investigação nos problemas sociais prioritários inscritos no Plano de Desenvolvimento Social (PDS) em vigor - o PDS 21-27”, atualizado em 2024.

As decisões tomadas e implementadas no âmbito deste estudo de caso materializaram-se, entre outras, na realização de deslocações dos técnicos dos diversos serviços da DS da CMMC às 30 freguesias e uniões de freguesia do concelho. As visitas foram previamente articuladas com os Presidentes de Junta, que desempenharam um papel fundamental na mobilização da comunidade local. O objetivo consistiu em divulgar os serviços disponíveis, aproximando-os da população, bem como em promover a articulação necessária para que a sua utilização ocorra de forma célere e adequada sempre que tal se revele necessário.

Paralelamente, procedeu-se à alteração do horário de funcionamento por despacho, passando a vigorar, a partir de 1 de agosto de 2025, a modalidade de horário rígido. Este será praticado de segunda a sexta-feira, das 09h00 às 17h00, com um intervalo de descanso de uma hora. Para garantir a continuidade do atendimento público durante o período de almoço, instituiu-se um sistema de turnos de descanso, repartido entre dois grupos de colaboradores, o primeiro grupo usufrui do intervalo entre as 12h00 e as 13h00, enquanto o segundo grupo o realiza entre as 13h00 e as 14h00. Esta reorganização visa assegurar a prestação de serviço ininterrupto, aumentando a eficiência do atendimento e a acessibilidade da população aos serviços da DS. De forma complementar, Soudering (2022) salienta que uma gestão eficaz não se limita ao planeamento de horários, mas envolve também o alinhamento estratégico das equipas e a liderança prática na distribuição de tarefas. A capacidade de gerir os recursos humanos de forma estruturada contribui diretamente para aumentar a eficiência do serviço, garantindo que as necessidades da população sejam atendidas de forma consistente e equitativa.

5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados

A secção 5 apresenta a avaliação e a análise dos resultados obtidos a partir da implementação da metodologia descrita nas secções anteriores, bem como a análise crítica dos dados à luz dos objetivos da pesquisa. Foram expostos os dados de forma sistemática, com o auxílio de tabelas, de forma a garantir clareza e coerência na apresentação. Seguidamente, procede-se à análise dos resultados, a fim de identificar padrões, relações e implicações relevantes para o problema de pesquisa. A avaliação dos resultados obtidos visa não apenas verificar a consistência dos mesmos em relação aos OE e às HI propostas, mas também discutir suas possíveis interpretações, limitações e contribuições para estudo de caso.

5.1. Avaliação dos Horários de Atendimento

5.1.1 Perfil dos inquiridos

A análise dos dados inicia-se com a caracterização demográfica e profissional da amostra, constituída por 144 inquiridos. Este procedimento visa delinear o perfil dos participantes a partir de variáveis sociodemográficas e laborais, nomeadamente idade, sexo, situação profissional, rendimento mensal bruto e área de residência, conforme sistematizado na Tabela 6.

Tabela 6. Dados Sociodemográficos e Profissionais.

Variável	Categoria	n	%
Idade	Até 18 anos	1	0,69
	19-30 anos	27	18,75
	31-45 anos	48	33,33
	46-60 anos	31	21,53
	61 ou mais anos	37	25,69
	Total	144	100,00
Sexo	Masculino	54	37,5
	Feminino	90	62,5
	Total	144	100
Situação Profissional	Empregado	47	32,64
	Desempregado	50	34,72
	Reformado	36	25,00
	Estudante	10	6,94
	Outro	1	0,69
	Total	144	100,00

Tabela 6. Dados Sociodemográficos e Profissionais (Cont.).

Variável	Categoria	n	%
Rendimento Mensal Bruto	Até 250€	11	7,64
	251€ a 500€	45	31,25
	501€ a 750€	35	24,31
	751€ a 1000€	32	22,22
	Superior a 1001€	21	14,58
	Total	144	100,00
Área de residência	Macedo de Cavaleiros	78	54,17
	Freguesia Rural	53	36,81
	Fora do Concelho	13	9,03
	Total	144	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Com base nessa informação, a amostra da população inquirida foi constituída por 62,5% participantes do sexo feminino e 37,5% do sexo masculino, abrangendo diferentes faixas etárias. A faixa etária que mais procura a DS é a dos 31-45 anos, totalizando 33,33% da amostra, seguida pelos utentes de 61 anos ou mais, com 25,69% e pelos 46-60 anos com 21,53% dos inquiridos. Esta diversidade etária assegura uma visão intergeracional sobre a perceção das respostas sociais na DS. No que concerne à situação profissional, verificou-se uma distribuição relativamente equilibrada, com o valor percentual de 32,64% dos inquiridos empregados, com o valor de 34,72% de desempregados e com 25% de reformados, revelando a heterogeneidade económica e social da comunidade local. Relativamente ao rendimento mensal bruto, a maioria dos inquiridos situa-se entre os 251€ e os 500€ representando 31,25% da amostra, seguindo-se os que auferem entre 501€ e 750€, traduzindo-se em 24,31% e 22,22% dos inquiridos auferem entre 751€ e 1000€. Apenas 14,58% referem rendimentos superiores a 1001€, enquanto 7,64% indicam valores até 250€. Estes dados evidenciam uma predominância de rendimentos baixos a médios, o que pode refletir a realidade socioeconómica local. Quanto à área de residência, 54,17% dos participantes residem em Macedo de Cavaleiros, 36,81% em freguesias rurais do concelho e 9,03% fora do concelho, o que revela uma amostra maioritariamente urbana, mas ainda com significativa representatividade das zonas rurais.

5.1.2 Perceção do cidadão local sobre os horários

Para compreender de que forma os horários de atendimento influenciam o acesso e a resolução das questões sociais junto da DS, apresenta-se na Tabela 7 a perceção dos inquiridos relativamente a essa variável.

Tabela 7. Horários de atendimento limitado dificulta resolução das questões sociais.

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
Com que frequência o horário de atendimento, limitado a determinados períodos ou dias, dificulta a resolução das suas questões	44 30,77%	59 41,26%	36 25,17%	3 2,10%	1 0,70%	2,01	0,84

Nota: n=n.º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a informação constante da Tabela 7, horário de atendimento limitado dificulta a resolução das questões sociais, reflete questões sobre o impacto dos horários de atendimento na satisfação dos inquiridos, que recorrem à DS. A maioria dos inquiridos assinalou que os horários de atendimento, mesmo quando limitados a determinados períodos do dia, raramente ou nunca dificultam a resolução das suas problemáticas. Concretamente, 41,26% assinalaram a opção 2- Raramente e 30,77% escolheram a opção 1- Nunca, totalizando 72,03% das respostas. Apenas uma parcela muito pequena 2,80% relatou enfrentar essa dificuldade com frequência ou sempre.

Estes resultados sugerem que os horários praticados correspondem em grande medida, às necessidades da população, não configurando um fator de grande impedimento ao acesso e ou à resolução das suas questões sociais. A média obtida foi de 2,01 pontos com um desvio padrão de 0,84 valores, reforçando a tendência de percepção próxima da opção Raramente.

A questão, Impacto dos horários de atendimento na resolução de questões sociais, representada na Tabela 8, procurou avaliar o efeito dos horários de atendimento no contexto da resolução de questões de natureza social

Tabela 8. Impacto dos Horários de atendimento e a resolução das questões sociais.

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
Qual o impacto dos horários de atendimento na resolução das suas questões sociais?	54 38,03%	55 38,73%	25 17,61%	7 4,93%	1 0,70%	1,92	0,90

Nota: n=n.º de respostas; %= Frequência relativa; 1-Sem Impacto; 2-Pequeno Impacto; 3-Impacto Moderado; 4-Grande Impacto; 5-Impacto Total; DP=Desvio Padrão. Fonte: Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

Também neste item, observou-se uma predominância de respostas que indicam baixo ou nenhum impacto, sendo que 38,03% dos inquiridos optaram pela resposta 1-Sem impacto e 38,73% pela resposta 2-Pequeno impacto, totalizando 76,76% das respostas. Apenas 5,63% dos inquiridos, isto é, 8 inquiridos afirmaram sentir um impacto elevado (grande impacto ou impacto total), respostas 4 e 5.

Essa tendência reforça a percepção anterior de que os horários de atendimento têm sido, na maior parte dos casos, adequados e suficientes para suprir as necessidades dos Macedenses, não configurando um entrave significativo na procura por soluções sociais. Complementarmente, a análise estatística revelou uma média de 1,92 pontos, próxima da categoria 2 - Pequeno impacto, e um desvio padrão de 0,90, o que indica baixa dispersão nas respostas. Em termos práticos, isso sugere que a percepção dos inquiridos é relativamente homogênea, convergindo para a ideia de que os horários de atendimento exercem apenas uma influência residual na resolução das suas questões sociais.

5.1.3 Avaliação dos trabalhadores da Divisão Social

Avaliar a percepção dos trabalhadores da DS sobre a jornada de trabalho é fundamental para compreender como as condições laborais influenciam o bem-estar físico, emocional e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Tendo em consideração as exigências inerentes às funções desempenhadas, torna-se necessário identificar possíveis fatores de desgaste ou satisfação, de modo proceder a ações de melhoria e promoção da qualidade de vida no trabalho. A análise da Tabela 9 poderá contribuir para uma gestão mais eficaz e humanizada, alinhando as necessidades dos colaboradores aos objetivos da organização.

Tabela 9. Impactos da jornada de trabalho

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
Qual o impacto da jornada de trabalho no seu bem-estar físico?	0 0%	0 0%	4 18,18%	15 68,18%	3 13,64%	4,41	0,58
Qual o impacto da jornada de trabalho no seu bem-estar emocional e psicológico?	0 0%	3 13,64%	6 27,27%	10 45,45%	3 13,64%	3,59	0,95
Qual o impacto da jornada de trabalho no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	0 0%	2 9,09%	7 31,82%	9 40,91%	4 18,18%	3,77	0,93

Nota: n=n.º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Sem impacto; 2-Pequeno Impacto; 3-Impacto Moderado; 4-Grande Impacto; 5-Impacto Total; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Foram analisadas três questões reportadas na Tabela 9-Impactos da jornada de trabalho, aplicadas aos colaboradores com o objetivo de compreender os efeitos percebidos da jornada laboral sobre o bem-estar físico, emocional e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Utilizamos a escala de *Likert* variando de 1-Muito negativo a 5-Muito positivo, possibilitando

identificar avaliações positivas, negativas ou neutras dos colaboradores sobre os impactos da rotina laboral.

A maioria dos colaboradores avaliou o impacto da jornada de trabalho sobre seu bem-estar físico com a opção 4-positivo ou com a opção 5-muito positivo (81,82%). Nenhum colaborador declarou impacto negativo, e apenas uma pequena parcela de 4 colaboradores, com um valor percentual de 18,18%, escolheu a opção 3-Neutra. O valor médio obtido de 4,41 pontos e o desvio padrão de 0,58 reforçam a homogeneidade das respostas e indicam uma percepção amplamente favorável. Este resultado sugere que, sob a perspectiva física, a jornada de trabalho é considerada como adequada e compatível com as condições de saúde e desempenho dos colaboradores da DS.

Relativamente à dimensão bem-estar emocional e psicológica, verifica-se uma média 3,59 pontos e um desvio padrão de 0,95, refletindo uma maior dispersão nas respostas em comparação com a dimensão física. A maioria dos colaboradores, 59,09%, avaliou o impacto como positivo, opção 4, ou muito positivo, opção 5. No entanto é necessário salientar que 13,64% dos colaboradores consideram o impacto negativo, opção 2 e uma parcela relevante, 27,27% dos colaboradores manteve-se neutra, opção 3. Embora o resultado global seja favorável, os dados sugerem que o impacto emocional da jornada de trabalho merece atenção, especialmente para identificar possíveis fatores de desgaste ou *stress* psicológico em alguns colaboradores da DS.

Analisando o impacto entre o equilíbrio da vida profissional e pessoal, verifica-se que 59,09 % dos colaboradores consideram que é positivo ou muito positivo, as opções 4 e 5, respetivamente e 31,82% dos colaboradores considera que o impacto é neutro, opção 3. Do universo dos 22 colaboradores afetos à DS, 2 colaboradores referem que o impacto é negativo, tendo optando pela resposta 2. A média de 3,77 pontos (desvio padrão de 0,93) indica uma tendência globalmente positiva, evidenciando que, embora a maioria perceba equilíbrio satisfatório, há espaço para melhorias na conciliação entre as esferas da vida pessoal e profissional.

A ausência de respostas na opção 1-Muito negativa em todos os itens analisados reforça a percepção geral de adequação da carga horária, o que representa um aspeto positivo da gestão de pessoas. É recomendável a aplicação de ações de carácter preventivo para as temáticas da saúde mental, flexibilização e organização do tempo de trabalho, visando atender às necessidades individuais e promover um ambiente organizacional mais equilibrado e saudável.

A Tabela 10, intitulada Produtividade e a jornada de trabalho, avalia a percepção dos colaboradores da DS quanto à influência da jornada de trabalho vigente sobre os níveis de produtividade.

Tabela 10. Produtividade e a jornada de trabalho

Item	1	2	3	4	5	Média	DP
	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)		
A sua produtividade aumenta com a jornada de trabalho em vigor da DS?	0 0%	5 23,81%	11 52,38%	2 9,52%	3 14,29%	3,14	0,96

Nota: n=n.º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Diminui muito; 2-Diminui pouco; 3-Não diminui/nem aumenta; 4-Aumenta pouco; 5-Aumenta muito; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com a informação apresentada na Tabela 10, verifica-se que a maioria dos colaboradores, 52,38% considera que a jornada de trabalho não impacta diretamente sua produtividade, tendo selecionado a opção 3 -Não diminui/nem aumenta, enquanto 23,81% consideram que existe uma pequena diminuição da produtividade, opção 2, enquanto 23,81% relatam algum grau de aumento na produtividade, optando pelas opções 4-Aumenta pouco e 5-Aumenta muito.

Estes resultados sugerem uma avaliação predominantemente neutra entre os colaboradores quanto ao efeito da jornada atual sobre sua capacidade produtiva. Ainda assim, a existência de respostas nos dois extremos da escala, diminuição e aumento, revela que o impacto da jornada pode variar conforme o perfil ou a função desempenhada pelos diferentes colaboradores.

Metade dos colaboradores, 50% considera que a jornada de trabalho atual influencia moderadamente sua concentração e qualidade do trabalho, Tabela 10, tendo optado pela resposta 3 – Influencia moderadamente, enquanto 40,91%, afirma que há pouca ou nenhuma influência, optando pelas opções 1 – Não influencia e 2 – Influencia pouco. Apenas 9,09% dos colaboradores relatam que há muita influência, opção 4 e nenhum colaborador avaliou que a jornada influencia completamente, opção 5.

A média das respostas obtidas foi de 3,14 pontos, com desvio padrão de 0,96, o que reforça a tendência central próxima da neutralidade e uma baixa dispersão nas percepções dos colaboradores, sugerindo homogeneidade nas suas opiniões.

A Tabela 11 – Jornada de trabalho influencia a concentração e a qualidade de trabalho, reflete as respostas dos colaboradores sobre a influência da jornada de trabalho vigente na DS nos seus níveis de concentração e na qualidade das atividades realizadas. Este item permite identificar se o regime atual interfere de forma positiva, negativa ou neutra no desempenho cognitivo e na execução das tarefas, permitindo compreender a percepção dos colaboradores quanto ao impacto da carga horária sobre sua produtividade e foco.

Tabela 11. Jornada de trabalho influencia a concentração e a qualidade de trabalho

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
A jornada de trabalho em vigor influencia o nível de concentração e a qualidade do seu trabalho?	5 22,73%	4 18,18%	11 50,00%	2 9,09%	0 0%	2,45	0,96

Nota: n= n.º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Não influencia; 2-Influencia pouco; 3-Influencia moderadamente; 4-Influencia muito; 5-Influencia completamente; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que 50% dos colaboradores da DS consideram que a jornada de trabalho exerce uma influência moderada sobre a sua concentração e a qualidade do desempenho. Em contrapartida, 22,73% entendem que o horário em vigor não interfere nesse aspeto, enquanto 18,2% reconhecem apenas uma influência reduzida. Uma minoria, correspondente a 9,1% dos

participantes, atribui uma influência elevada, não tendo sido registada qualquer resposta no nível máximo da escala. A média obtida foi de 2,45 pontos, com desvio padrão de 0,96, indicando uma tendência de percepção levemente negativa, porém com baixa variabilidade entre as respostas. Estes resultados permitem concluir que, apesar de a jornada de trabalho ser reconhecida como um fator com algum impacto, não é percebida pelos colaboradores como decisiva para a sua capacidade de concentração ou para a qualidade do trabalho desenvolvido. A diversidade de respostas sugere, ainda, que a influência do horário laboral pode variar em função de características individuais, do tipo de tarefas desempenhadas e da forma como cada indivíduo organiza o seu tempo e estratégias de adaptação.

A tabela seguinte aborda dois aspetos complementares relacionados à organização da jornada de trabalho na DS, a percepção de sobrecarga em períodos de maior concentração de atendimentos e a possível contribuição da flexibilização dos horários de atendimento.

Tabela 12. Sobrecarga de trabalho e flexibilidade dos horários de atendimento

Item	1	2	3	4	5	Média	DP
	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)		
Sente sobrecarga de trabalho em determinados períodos devido aos horários concentrados de atendimento?	3 13,64%	8 36,36%	6 27,27%	5 22,73%	0 0%	2,59	1,01
Seria benéfico flexibilizar os horários de atendimento?	4 18,18%	5 22,73%	2 9,09%	10 45,45%	1 4,55%	2,95	1,29
Média Global						2,77	1,15

Nota: n=n^o de respostas; %=Frequência relativa; 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem discordo/nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente; DP=Desvio Padrão. Fonte: Elaboração Própria.

Fonte: Elaboração própria.

Avaliando o primeiro item da Tabela 12-Sobrecarga de trabalho e flexibilidade dos horários de atendimento, verifica-se que 50% dos colaboradores não deteta sobrecarga decorrente da concentração dos horários, tendo optado pelas respostas 1 e 2, contudo uma parcela relevante, 22,73% reconhece a presença de momentos em que a carga de trabalho se intensifica e os restantes 27,27% têm uma opinião neutra relativamente à presença de sobrecarga de trabalho.

Quando questionados se considerariam benéfica a flexibilização dos horários de atendimento, observa-se uma maior inclinação para a concordância e concordância total, com 50% dos colaboradores favoráveis à flexibilização dos horários, enquanto 40,91% discordam e 9,09% possuem uma posição neutra relativamente a este item.

Os resultados apresentados indicaram uma média de 2,59 pontos e desvio padrão de 1,01 para a percepção da sobrecarga e uma média de 2,95 pontos (desvio padrão de 1,29) para os benefícios da flexibilização, obtendo-se uma média global de 2,77 pontos (desvio padrão de 1,15), sugerindo avaliações predominantemente neutras a moderadas em relação a estes fatores organizacionais.

Esta análise aponta para um quadro onde a sobrecarga decorrente da concentração dos horários de atendimento não é unânime entre os colaboradores da DS, embora exista um grupo significativo que a reconhece. Ademais, a flexibilização dos horários parece ser vista como uma alternativa potencialmente benéfica por uma parte expressiva dos colaboradores, ainda que haja resistência ou dúvida por parte dos demais.

Estes resultados podem indicar que a gestão deve considerar, de forma cuidadosa, a possibilidade de ajustes nos horários de atendimento para melhor distribuir a carga de trabalho e simultaneamente promover diálogo e esclarecimentos para alinhar expectativas e necessidades dos colaboradores.

5.2. Análise dos Impactos da Jornada de Trabalho

5.2.1 Implicações para a qualidade de atendimento

A Tabela 13 apresenta a avaliação dos colaboradores sobre a influência da concentração dos horários de atendimento em determinados períodos na produtividade durante o atendimento ao cidadão. Este parâmetro permite compreender se a organização dos horários de atendimento impacta o desempenho operacional, permitindo identificar possíveis efeitos da concentração de tarefas em períodos específicos sobre a eficiência e a rotina de trabalho dos funcionários.

Tabela 13. Avaliação dos colaboradores sobre a influência da concentração dos horários de atendimento em determinados períodos sobre a produtividade no atendimento ao cidadão

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
A concentração de horários de atendimento em determinados períodos afeta a produtividade no atendimento do cidadão?	9 40,91%	7 31,82%	6 27,27%	0 0%	0 0%	1,86	0,83

Nota: n=n-º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Não afeta; 2-Afeta pouco; 3-Afeta moderadamente; 4-Afeta muito; 5-Afeta totalmente; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

Os dados reportados na Tabela 13 permitem constatar que a maioria dos colaboradores considera que a concentração dos horários de atendimento em determinados períodos não afeta (40,91%) ou afeta pouco (31,82%) a produtividade no atendimento do utilizador da DS, tendo optado pela opção 1 e 2. Um grupo menor, correspondente a 27,27% dos inquiridos, reconhece uma influência moderada, enquanto não se registaram respostas nos níveis mais elevados da escala, opção 4 e 5. Estes resultados indicam que, para a generalidade dos participantes, a organização concentrada dos horários não constitui um entrave significativo ao desempenho, sendo percebida antes como um fator de impacto reduzido ou mesmo inexistente. A média obtida foi de 1,86 pontos, com desvio padrão de 0,83, confirmando que as percepções são relativamente

homogêneas e predominantemente centradas nas categorias de menor impacto. Ainda assim, a existência de um conjunto de respostas que apontam para algum grau de influência sugere que esta questão poderá variar em função das características do serviço ou das condições específicas em que o atendimento decorre, refletindo percepções diferenciadas entre os colaboradores.

A Tabela 14 apresenta a avaliação dos colaboradores da DS relativamente ao impacto da jornada de trabalho em vigor e a adequação dos horários de atendimento praticados na rotina laboral e no atendimento à população.

Tabela 14. Impacto da jornada de trabalho e a adequação dos horários de atendimento na rotina dos colaboradores e no atendimento à população.

Item	1	2	3	4	5	Média	DP
	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)	(n; %)		
Considera a jornada de trabalho em vigor na DS?	0 0%	2 9,09%	5 22,73%	13 59,09%	2 9,09%	3,68	0,78
Os horários de atendimento da DS são convenientes para o bom desempenho do trabalho?	0 0%	1 4,54%	3 13,64%	15 68,18%	3 13,64%	3,91	0,69
Os horários de atendimento da DS são adequados às necessidades da população?	0 0%	2 9,09%	6 27,28%	12 54,55%	2 9,09%	3,64	0,79
Média Global						3,74	0,764

Nota: n=n^o de respostas; %=Frequência relativa; 1-Muito inadequados; 2-Inadequados; 3-Neutros; 4-Adequados; 5- Muito adequados; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

Foram avaliadas três questões reportadas na Tabela 14, relacionadas ao impacto da jornada de trabalho e à adequação dos horários de atendimento na rotina dos colaboradores e no atendimento à população, tendo-se verificado que a maioria dos colaboradores, 68,18% considera que a jornada em vigor influencia a concentração e qualidade do trabalho de forma adequada, opção 4 ou muito adequada, opção 5. Cerca de 22,73% tem uma visão neutra, opção 3 e 9,09% tem uma avaliação inadequada, opção 2. Dos 22 colaboradores, 18 consideram que os horários de atendimento da DS são adequados ou muito adequados para que possam desempenhar suas funções com eficiência, representando 81,82% do universo, reforçando uma avaliação positiva acerca da organização do tempo de trabalho. Dos restantes 18,18%, 13,64% consideram que os horários de atendimento são neutros relativamente ao bom desempenho do trabalho e por sua vez 4,54% considera que os horários de atendimento são inadequados ao bom desempenho profissional. O último item reportado na Tabela 14-Impacto da jornada de trabalho e a adequação dos horários de atendimento na rotina dos colaboradores e no atendimento à população reflete que a avaliação dos horários de atendimento em relação às necessidades da população é também maioritariamente positiva, com 63,64% dos colaboradores a considerá-los adequados ou muito adequados, opção 4 e 5. Salienta-se que 27,28% dos colaboradores consideram que os horários de trabalho não apresentam implicação com as necessidades sentidas pela população Macedense

que recorre à DS e 9,09% tem uma opinião contrária, afirmando que os horários de atendimento são inadequados às necessidades da população.

As médias obtidas de 3,68 pontos para a jornada de trabalho, de 3,91 pontos para a conveniência dos horários e de 3,64 pontos para a adequação das necessidades da população, foram acompanhadas por valores de desvio padrão relativamente baixos, 0,78, 0,69 e 0,79 respetivamente, refletem uma avaliação por parte dos colaboradores da DS muito consistente e homogênea. A média global obtida de 3,74 pontos demonstra a perceção positiva, sugerindo que a organização em vigor da jornada e dos horários de atendimento contribui de forma satisfatória para o desempenho das ações e na promoção de serviços à população Macedense.

5.2.2 Satisfação dos munícipes e funcionários

De forma a perceber a satisfação dos munícipes que procuram a DS foram colocadas as questões reportadas nas Tabelas 15, 16 e 17 e solicitadas sugestões de melhoria, evidenciadas na Tabela 18. Os dados estão expressos em frequências absolutas e percentagem para cada categoria de resposta, acompanhados do valor da média e do DP, permitindo analisar de forma quantitativa como a jornada de trabalho e os horários de atendimento afetam a satisfação da população de Macedo de Cavaleiros que procura a DS.

Tabela 15. A Jornada de Trabalho na DS e Seu Impacto na Qualidade do Atendimento.

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
A jornada de trabalho dos funcionários da DS impacta a qualidade do atendimento?	10 6,99%	42 29,37%	80 55,94%	10 6,99%	1 0,70%	2,65	0,74
O atendimento foi eficaz e resolveu o seu problema?	1 0,70%	6 4,20%	18 12,59%	99 69,23%	19 13,29%	3,90	0,69
Média Global						3,28	0,95

Nota: n=n^o de respostas; %=Frequência relativa; 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem discordo/ nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

Os dados da Tabela 15-A Jornada de Trabalho na DS e Seu Impacto na Qualidade do Atendimento demonstram, de forma clara, que o atendimento tem sido eficaz na perceção da maioria dos inquiridos, sendo capaz de atender as problemáticas apresentadas e promover a resolução dos problemas sociais. A elevada taxa de concordância é um indicativo de qualidade no serviço na Divisão Social. De acordo com a análise da Tabela 15- A jornada de trabalho na DS e

seu impacto na qualidade do atendimento, com o objetivo de avaliar a percepção dos utilizadores das respostas sociais quanto ao impacto da jornada de trabalho dos colaboradores da DS na qualidade do atendimento, bem como a eficácia desse atendimento na resolução das suas problemáticas. As respostas foram obtidas por meio da escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, sendo que 1 equivalente a Discordo totalmente e 5 a Concordo totalmente.

A maior concentração de resposta (55,94%) situou-se na opção 3-Nem discordo / nem concordo, o que nos sugere uma percepção neutra ou indefinida por parte da maioria dos inquiridos quanto ao impacto da jornada de trabalho na qualidade do atendimento. Além disso, 29,37% afirmaram discordar da afirmação, opção 1 e 2, enquanto 7,69% manifestaram concordância, optando pelas opções 4 e 5.

Analisando o item atendimento e eficácia na resolução, observa-se uma avaliação significativamente positiva por parte dos inquiridos, 69,23% concordou com a afirmação e 13,29% concordaram totalmente, totalizando 82,52% de respostas favoráveis, opções 4 e 5. Apenas 5% dos inquiridos responderam que discordaram em alguma medida, opção 1 e 2, enquanto 12,59% se mantiveram neutros, opção 3.

As médias obtidas de 2,65 pontos para o impacto da jornada de trabalho na qualidade do atendimento e de 3,90 pontos para a eficácia do atendimento, foram acompanhadas por valores de desvio padrão relativamente baixos, 0,74 e 0,69 respetivamente, refletem uma avaliação por parte da população que procura a DS muito consistente e homogénea. A média global obtida de 3,28 demonstra a percepção positiva sobre o atendimento realizado nesta divisão.

Tabela 16. Avaliação da qualidade de atendimento.

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
Como avalia a qualidade de atendimento da DS?	20 13,99%	80 55,94%	39 27,27%	3 2,10%	1 0,70%	2,20	0,70

Nota: n=n-º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Muito boa; 2-Boa; 3-Regular; 4-Má; 5-Muito má; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

A análise dos dados da tabela 16-Avaliação da qualidade de atendimento, revela que 69,93% dos inquiridos avaliaram o atendimento através da opção 1-Muito boa e a opção 2-Boa, sendo que a maior concentração foi na opção-2 com 55,94%. Salienta-se que 27,27% classificaram o atendimento como Regular, tendo optado pela resposta 3, somente 2,8% dos inquiridos atribuíram avaliação negativa, opções 4-Má ou 5-Muito má.

Este resultado sugere que a percepção da qualidade do atendimento é predominantemente positiva, com média de 2,20 pontos, situando-se entre as categorias Boa e Regular. O desvio padrão relativamente baixo de 0,72, revela que a maioria dos inquiridos apresenta uma opinião

consistente, com pouca dispersão. A presença significativa de avaliação regular, embora não negativas, aponta para uma possível oportunidade de aprimoramento em determinados aspectos do serviço, a fim de aperfeiçoar a experiência dos utilizadores

Tabela 17. Tempo de espera atendimento.

Item	1 (n; %)	2 (n; %)	3 (n; %)	4 (n; %)	5 (n; %)	Média	DP
O tempo de espera para ser atendido é?	22 15,38%	60 41,96%	57 39,86%	3 2,10%	1 0,70%	2,31	0,78

Nota: n=n. de respostas; %= Frequência relativa; 1-Residual; 2-Curto; 3-Aceitável; 4-Longo; 5-Excessivo; DP = Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração Própria.

A análise das respostas relativamente à Tabela 17 - Tempo de espera no atendimento permitem compreender qual o entendimento dos inquiridos quanto à morosidade no atendimento prestado pela DS.

A maioria dos inquiridos considera que o tempo de espera é curto ou aceitável. Especificamente, 41,96% optaram pela resposta 2-Curto e 39,86% pela resposta 3-Aceitável, perfazendo 81,82% das respostas. Os restantes 15,38% consideraram o tempo como Residual, opção 1, indicando que o atendimento foi praticamente imediato para essa parcela.

Apenas 2,8% dos inquiridos relataram experiências negativas, classificando o tempo de espera como Longo ou Excessivo, resposta 4 e 5 respetivamente. Esta análise sugere que, em geral, o tempo de espera é considerado adequado ou até satisfatório para a ampla maioria dos inquiridos. A baixa incidência de avaliações negativas sugere que o atual modelo de atendimento tem sido eficaz também sob o ponto de vista da agilidade, contribuindo positivamente para a experiência geral da população de Macedo de Cavaleiros que recorre à DS. Os resultados indicam que o tempo de espera percebido pelos utilizadores da DS é variável de curto a aceitável, apresentando uma média de 2,31 ponto e o desvio padrão de 0,78, evidenciando uma avaliação relativamente consistente dos inquiridos.

Como medida de aperfeiçoamento contínuo é recomendável manter o monitoramento desse indicador e adotar eventuais ajustes operacionais para preservar a boa percepção observada até o momento.

Com o objetivo de identificar aspectos a serem aperfeiçoados nos serviços de atendimento da DS da CMMC, foi solicitado aos inquiridos que indicassem sugestões de melhoria, Tabela 18. O objetivo da colocação deste item foi identificar áreas prioritárias para intervenção, abrangendo aspectos como o número de funcionários, horário de funcionamento, tempo de espera e a comunicação efetuada com o cidadão utilizador deste serviço.

Tabela 18. Sugestões de melhoria.

Item	n	%
Sugestões de melhoria		
Aumentar número de funcionários	15	13,39
Melhorar os horários de funcionamento	41	36,61
Reduzir o tempo de espera	5	4,46
Melhorar a comunicação com o cidadão	43	38,39
Outro	8	7,14
Total	112	100

Nota: n= n-º de respostas; %=Frequência relativa; 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre; \bar{x} - Média; DP=Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria.

A partir das 112 respostas obtidas, as contribuições foram categorizadas em cinco grandes grupos. A distribuição percentual revela as áreas mais sensíveis sob a ótica dos mesmos.

As sugestões mais recorrentes concentraram-se em dois aspetos principais:

- Melhoria na comunicação com o cidadão (38,39%): Este item foi o mais citado, indicando a necessidade de aprimorar os canais, a clareza e a efetividade das interações com o público. A sugestão pode abranger desde esclarecimentos mais claros e acessíveis até um retorno mais ágil e transparente às solicitações dos inquiridos.
- Ajustes nos horários de funcionamento, 36,61% dos inquiridos sinalizou alguma limitação em relação à disponibilidade de horários para atendimento, sugerindo a prática de horário contínuo de atendimento, isto é, do período das 09:00 às 17:00.

Outras sugestões, embora menos frequentes, também merecem a devida atenção:

- Aumento no número de funcionários (13,39%): Pode indicar sobrecarga na equipa atual, impactando a agilidade ou qualidade do atendimento.
- Redução do tempo de espera (4,46%): Ainda que em menor proporção, reforça a importância de manter a eficiência no fluxo de atendimento.

Na opção-Outro, 7,14% dos inquiridos incluíram respostas diversas não agrupadas nas categorias principais. Sugerem que os serviços de Ação Social devem descentralizar e ir às freguesias na versão de atendimento e não de visitas de acompanhamento, a existência de atendimento virtual, a existência de um Balcão AIMA e que a rampa de acesso à DS deveria ter uma inclinação menor.

De forma a sintetizar os resultados alcançados, apresenta-se a Tabela 19- Correspondência entre os OE do estudo e os resultados alcançados, com base na análise dos dados e das tabelas previamente apresentadas.

Tabela 19. Correspondência entre os OE do estudo e os resultados alcançados

OE	Síntese do aferido
OE ₁ : Analisar os horários de atendimento atuais da Divisão Social e verificar a adequação às necessidades do cidadão local.	Os resultados sugerem que a maioria dos cidadãos considera os horários praticados na DS adequados e suficientes para a resolução das suas questões sociais, considerando inclusive que o tempo de espera é curto e aceitável, bem como o atendimento eficaz e de boa qualidade. Foram sugeridas oportunidades de melhoria, sobretudo na comunicação e no horário de funcionamento.
OE ₂ : Observar se a aplicação de horários concentrados seria uma melhoria no atendimento.	A interpretação dos colaboradores sugere que a flexibilização dos horários poderá ser benéfica, ressalvando que a sobrecarga causada pela concentração dos horários não é generalizada. De acordo com a visão dos colaboradores a organização concentrada não afeta de forma significativa a produtividade no atendimento, sugerindo que ajustes seletivos poderiam otimizar o trabalho sem comprometer a eficiência.
OE ₃ : Analisar efeitos da jornada de trabalho sobre o desempenho dos colaboradores e o atendimento prestado.	A jornada atual praticada na DS apresenta impacto positivo no bem-estar físico dos colaboradores, moderado no bem-estar emocional e no equilíbrio vida-trabalho. A produtividade e a concentração são, em média, neutras ou moderadamente influenciadas, sugerindo que a jornada não compromete significativamente o desempenho, embora haja espaço para melhorias individuais.
OE ₄ : Avaliar a percepção dos colaboradores quanto à distribuição da carga horária e impacto no equilíbrio vida-trabalho.	A maioria dos colaboradores da DS considera a jornada adequada, mas reconhece dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal, especialmente nos períodos de maior concentração de atendimentos. A flexibilização dos horários e pequenas reorganizações são apontadas como medidas que poderiam melhorar o equilíbrio pessoal-profissional.

Fonte: Elaboração Própria.

Após a análise dos OE, que permitiu compreender o impacto da jornada de trabalho, a adequação dos horários de atendimento na população Macedense que procura a DS da CMMC e dos seus colaboradores, procede-se à análise das HI formuladas na Secção 3. A Tabela 20 - Análise das HI, sintetiza cada HI, identifica as variáveis analisadas e os resultados observados. Permite-nos relacionar as HI com os dados recolhidos, escolhendo a ligação e o enquadramento teórico e os resultados empíricos obtidos.

Tabela 20. Análise das HI.

HI	Teste estatístico	Resultado verificado
HI ₁ : Existem diferenças por faixa etária relativamente à avaliação da qualidade do atendimento	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> H=1,951 <i>p-value</i> =0,583	Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias relativamente à avaliação da qualidade do atendimento. A HI ₁ não foi corroborada.
HI ₂ : Existe uma associação entre a avaliação da adequação do horário de atendimento e a atividade profissional exercida.	Qui-quadrado de <i>Pearson</i> $\chi^2 = 6,119$ df = 4 <i>p-value</i> =0,190	Não existe uma associação entre a avaliação da adequação do horário de atendimento e a atividade profissional. A HI ₂ não foi corroborada.
HI ₃ : Existem diferenças por localização de residência relativamente à avaliação da adequação dos horários de atendimento.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> H=1,038 df:2 <i>p-value</i> =0,595	Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de residência na avaliação da adequação dos horários de atendimento. A HI ₃ não foi corroborada
HI ₄ : Existem diferenças por localização de residência relativamente à percepção do tempo de espera.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> H=7,985 df:2 <i>p-value</i> =0,018	Foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de residência relativamente à percepção do tempo de espera. A HI ₄ foi corroborada.
HI ₅ : Existem diferenças por atividade profissional relativamente à percepção da adequação do horário de atendimento.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> H=11,581 df:3 <i>p-value</i> =0,009	Foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos de atividade profissional relativamente à percepção da adequação do horário de atendimento. A HI ₅ foi corroborada.
HI ₆ : Existem diferenças por atividade profissional relativamente ao tempo de espera.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> H=11,581 df:3 <i>p-value</i> =0,009	Foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos de atividade profissional relativamente à percepção do tempo de espera do atendimento. A HI ₆ foi corroborada.

Fonte: Elaboração Própria.

Conclusões e Recomendações

A presente investigação teve como objetivo analisar os horários de atendimento e a jornada de trabalho da DS da CMMC, avaliando a sua adequação às necessidades da população e os impactos sobre o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Para tal, foram considerados os dados da perceção dos munícipes e dos colaboradores, tentando identificar oportunidades de melhoria nos serviços prestados.

A caracterização sociodemográfica da amostra revelou que os utilizadores da DS são maioritariamente do sexo feminino e com idades diversificadas, predominando o grupo entre 31 e 45 anos. A situação profissional é heterogénea, refletindo diversidade económica, com rendimentos concentrados na faixa baixa a média, evidenciando a procura e a dependência de respostas sociais eficazes. Esta informação evidencia a importância da DS como um serviço fulcral e necessário para a comunidade Macedense, reforçando a importância de garantir horários de atendimento adequados e eficazes.

A análise das HI permitiu aprofundar a compreensão sobre a perceção dos utilizadores e colaboradores da DS da CMMC. Os resultados mostraram que HI₄, HI₅ e HI₆ foram corroboradas, indicando diferenças significativas no tempo de espera consoante a localização de residência (HI₄) e diferenças relacionadas com a atividade profissional relativamente à perceção da adequação do horário e ao tempo de espera (HI₅ e HI₆). Por outro lado, HI₁ e HI₃ não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, sugerindo que a avaliação da qualidade do atendimento e da adequação dos horários se mantém consistente entre faixas etárias, atividades profissionais e locais de residência. Ainda, observou-se que não existe uma associação entre a avaliação da adequação do horário de atendimento e a atividade profissional exercida. Estes resultados permitem compreender melhor os grupos onde ajustes específicos podem trazer maior impacto

Os horários de atendimento foram considerados adequados pela maioria dos cidadãos, sem verificação de grandes dificuldades para a resolução de problemas sociais. A média de perceção do impacto dos horários sobre a resolução de questões foi baixa, indicando que os horários atuais atendem satisfatoriamente às necessidades da população. Paralelamente, a avaliação do tempo de espera e da eficácia do atendimento reforçou a satisfação dos utilizadores dos serviços sociais, evidenciando que o serviço prestado atende, em grande medida, às expectativas da população. Este resultado sugere que a organização do tempo de atendimento cumpre os objetivos de acessibilidade e eficiência.

A qualidade do atendimento foi avaliada de forma positiva pelos munícipes, destacando-se a eficácia do serviço e a satisfação com a resolução dos problemas apresentados. O tempo de espera foi considerado curto ou aceitável pela maioria, evidenciando que o modelo de atendimento vigente tem sido eficaz também sob o ponto de vista da agilidade. Estes resultados confirmam que a DS responde, em grande medida, às expectativas da população, reforçando a relevância e eficiência dos serviços prestados.

Relativamente aos colaboradores, a jornada de trabalho apresenta impactos positivos no bem-estar físico, moderados no bem-estar emocional e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A produtividade e a concentração foram avaliadas pelos mesmos como neutras a moderadamente influenciadas, indicando que a jornada vigente não compromete o seu desempenho, embora haja oportunidades de melhoria individual e organizacional. A flexibilização dos horários foi apontada como uma medida potencialmente benéfica, principalmente em períodos de maior concentração de atendimentos.

As sugestões de melhoria indicaram prioridades que merecem atenção por parte do Executivo e Chefia, sobretudo no que se refere ao aprimoramento da comunicação com os cidadãos e ajustes nos horários de funcionamento. A necessidade de incremento do número de funcionários e a redução do tempo de espera foram mencionadas, embora com menor frequência, apontando para áreas que podem ser alvo de intervenção para fortalecer a satisfação e a eficiência do serviço.

Apesar de os resultados gerais serem positivos, a investigação identificou alguns constrangimentos, como a amostra relativamente limitada de colaboradores, que restringe a generalização das conclusões, e a predominância de dados quantitativos, que poderia ser complementada por informações qualitativas para aprofundar a análise. Ademais, a satisfação imediata dos utentes pode não refletir a perceção de longo prazo sobre os serviços.

A análise evidencia que a organização da jornada de trabalho e dos horários de atendimento atende, em geral, às necessidades da população e contribui para o bem-estar dos colaboradores. Porém, ajustes graduais e seletivos nos horários, com maior flexibilidade em períodos de maior procura, aliados a melhorias na comunicação e à promoção do bem-estar emocional dos trabalhadores, podem aumentar ainda mais a eficiência, a qualidade do atendimento e a satisfação de todos os envolvidos. A monitorização contínua de indicadores de desempenho, tempo de espera e satisfação, assim como a realização de estudos futuros com abordagem qualitativa, são medidas que permitirão consolidar os resultados positivos e promover melhorias sustentáveis no serviço prestado pela DS.

As recomendações sugeridas prendem-se com os ajustes graduais e seletivos nos horários de atendimento, especialmente nos períodos de maior procura, apostando na monitorização dos indicadores do tempo de espera, satisfação e produtividade. Sugere-se melhorar a comunicação dos colaboradores para com os cidadãos, reforçando o esclarecimento claro, a continuidade do atendimento descentralizado e apostar na implementação do atendimento virtual. Recomenda-se implementar ações de formação e informação focadas no bem-estar dos colaboradores e estudar a possibilidade de flexibilização e gestão do tempo de atendimento.

Em síntese, a investigação confirma que os horários e a jornada de trabalho da DS são adequados e funcionais, mas abre espaço para pequenas intervenções estratégicas capazes de fortalecer a experiência do cidadão, o desempenho organizacional e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores. Os resultados obtidos fornecem indicativos valiosos para decisões de gestão, contribuindo para a implementação de políticas de melhoria contínua nos serviços sociais do município de Macedo de Cavaleiros.

Referências Bibliográficas

- Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (s.d.). *Website institucional*.
<https://www.ama.gov.pt>
- Altounian, C. S., Albuquerque, F. de A., & Pires, V. (2020). *Gestão e governança pública para resultados: Uma visão prática*. Editora Fórum.
- Alvarães, Alberto. (22 de outubro de 2015). *Considerações sobre administração do tempo*. Empregos.com.br. Recuperado de <http://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/consideracoes-sobre-administracao-do-tempo/>
- Amorim, J., Sliusarenko, T., & Bernardes, M. (2022). A flexibilização do trabalho no contexto da pandemia SARS-CoV-2: O caso do teletrabalho em Portugal. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 9(1), 18–31.
<https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/544>
- Assembleia da República Portuguesa. (2019). *Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto: Regula a proteção de dados pessoais e a livre circulação desses dados* (Diário da República n.º 151/2019, Série I de 2019-08-08). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/58-2019-123360467>
- Assembleia da República Portuguesa. (2024). *Regulamento n.º 521/2024, de 10 de maio: Regulamento de organização dos serviços municipais, estruturas e competências (ROSMEC)*. Diário da República, n.º 91, Série II.
https://www.cmmacedodecavaleiros.pt/cmmacedocavaleiros/uploads/writer_file/document/4706/restrutura.pdf
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revisada). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, L. S. (2024). *Regimes de trabalho flexível: oportunidades e limitações nas Forças Armadas Portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário Militar]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/720e3df9-3af3-4211-b863-27b562bfcddc>
- Berry, L. L., Danaher, T. S., Aksoy, L., & Keiningham, T. L. (2020). *Service Safety in the Pandemic Age*. *Journal of Service Research*, 23(4), 391-395.
<https://doi.org/10.1177/1094670520944608>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros. (2023). *Localização estratégica e acessibilidade*.

- Comissão Europeia. (2022). *Índice da economia e sociedade digital (DESI) 2022: Relatório nacional – Portugal*. União Europeia. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-portugal>
- Comissão Europeia. (2022, 28 de julho). *Digital economy and society index (DESI) 2022: progresso geral, mas competências digitais, PME e redes 5G ficam aquém*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_4560
- Comissão Europeia. (n.d.). *Administração pública e governação*. Serviço de Apoio à Reforma. https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_pt
- Comité das Regiões da União Europeia. (2020). *Prioridades 2025 – 2030: Proximidade e envolvimento democrático*. Comité das Regiões da União Europeia. <https://cor.europa.eu/pt-PT/our-work/priorities-2025-2030/proximity>
- Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM). (2025). *O território em números; Macedo de Cavaleiros*. Dados municipais – população e área.
- Conselho Local de Ação Social de Macedo de Cavaleiros. (2024). *Diagnóstico social de Macedo de Cavaleiros*. Município de Macedo de Cavaleiros. https://www.cm-macedodecavaleiros.pt/cmmacedocavaleiros/uploads/writer_file/document/4837/5_diagnostico_social_mc_2024_compressed.pdf
- Conselho Local de Ação Social de Macedo de Cavaleiros. (2024). *Plano de desenvolvimento social de Macedo de Cavaleiros – PDS 21-27 – Atualização 2024*. Município de Macedo de Cavaleiros. https://www.cm.macedodecavaleiros.pt/cmmacedocavaleiros/uploads/writer_file/document/4839/6_1_pds_21_27_atualizacao_2024.pdf
- Covey, S. R. (2022). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: Lições ponderosas para a transformação pessoal (27ª Edição)*. Lisboa. Gradiva Publicações.
- Diário da República (2024) – Regulamento n.º 521/2024
- Direção-Geral das Autarquias Locais. (2024). *Quem somos – Missão e atribuições*. Ministério da Coesão Territorial, Portugal. <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/direcao-geral-das-autarquias-locais/quem-somos>
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: HarperBusiness.
- Eurofound. (2023). *European Quality of Life Survey 2023: Working time and work–life balance*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu>
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
- Forsyth, P. (2010). *Successful time management*. Kogan Page.

- Instituto Nacional de Estatística. (2021). Censos 2021 – População e área de Macedo de Cavaleiros. Instituto Nacional de Estatística.
- Khorsand, N.-H., Ngoc, P., & Peráček, T. (2023). Implementation of a working time recording system as a digital management tool in public administration. *Administrative Sciences*, 13(12), 253. <https://doi.org/10.3390/admsci13120253>
- Kim, S., Fan, B., Yang, W. Y., Ramey, J., Fox, S. E., Zhu, H., Zimmerman, J., & Eslami, M. (2024). *Public technologies transforming work of the public and the public sector*. In *Proceedings of the 3rd Annual Meeting of the Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '24)* (pp. 1–12). ACM. <https://doi.org/10.1145/3663384.3663407>
- Kotter, J. P. (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review, 90(11), 44–58. https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2017/06/OFFICIAL_-_Accelerate-HBR-Nov-2012_print-1.pdf
- Madureira, C. & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic: Advantages, disadvantages, work-life balance and motivation. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16 (2), 119-139. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.16.2.0119>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics (8.ª ed.)*. Lisboa: ReportNumber.
- Martin, J., Taylor, W. W., & Schlee, K. M. (2012). *Leadership in the hurricane of change*. *Fisheries*, 37(7), 325–328. <https://doi.org/10.1080/03632415.2012.696022>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN978-1-60750-953-2. <https://books.google.com/books/about/Managing.html>
- Moura e Sá, P., & Fernandes Sintra, O. (2018). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 27, 63–80. https://doi.org/10.14195/2183-203X_27_4
- Nguyen-Hadi, P. N., & Peráček, T. (2023). Implementation of a working time recording system as a digital management tool in public administration. *Administrative Sciences*, 13(12), 253. <https://doi.org/10.3390/admsci13120253>
- N Invest Portugal. (2023). *Perfil do município de Macedo de Cavaleiros* [Documento municipal]. N Invest Portugal. <https://www.n-investportugal.pt/>
- OECD (2020). *Government at a glance 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- OCDE. (2021). *Public Employment and Management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OCDE. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

- Organização Internacional do Trabalho (2021). *Promovendo a produtividade: Um guia para organizações empresariais*. <https://www.ilo.org/sites/default/files>
- Paposa, S. S., Ukinkar, V. G., & Paposa, K. K. (2019). Service quality and customer satisfaction: Variation in customer perception across demographic profiles in life insurance industry. *International journal of innovative technology and exploring engineering*, 8(10), 3767-3775.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3ª ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C. (2016). *Advanced Introduction to Public Management and Administration*. Edward Elgar Publishing.
- Portela, M., Rodríguez Müller, A. P., & Tangi, L. (2024). *The influence of automated decision-making systems in the context of street-level bureaucrats' practices*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2407.1942>
- Remondes, S. (2020). Avaliação da satisfação dos munícipes: O caso do Município de Alfandega da Fé. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança. <http://hdl.handle.net/10198/23039>
- Rente, J. M. C. F. (2024). *A integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP) em organizações com operações em Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/26679>
- República Portuguesa. (2022). *Programa SIMPLEX: Relatório de Modernização Administrativa*. Lisboa: Agência para a Modernização Administrativa. <https://www.simplex.gov.pt>
- Rocha, J.A Oliveira (2021). *Gestão de recursos humanos e direito da função pública*. Edições Almedina, S.A.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del Rio, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of citizen satisfaction in municipal services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Santos, H., & Pessoa, E. G. (2024). Impactos da digitalização na eficiência e qualidade dos serviços públicos: Uma análise abrangente. *Lumen et Virtus, São José dos Pinhais*, v.15, n. 40, p.4409-4414, set.2024. DOI: 10.56238/levv15n40-024.
- SIGA – Governo de Portugal. (2024). *Sistema Integrado de Gestão do Atendimento*. <https://siga.marcaodeatendimento.gov.pt>
- Soudering, S. (2022). *Gestão – Tudo o que precisa saber* (4ªed). Marcador – Editorial Presença. ISBN 9789897545283. <https://boaleitura.com/detalhes-livro/177244>

- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações* (4.^a ed.). Escolar Editora / Escobar. ISBN 978-972-592-600-0
- Valentim, M. L. P., & Más-Basnuevo, A. (Orgs.). (2015). *Inteligência organizacional*. Oficina Universitária; Cultura Acadêmica. <https://books.scielo.org/id/4rwps>
- World Bank. (2022). *Tech Savvy: Advancing GovTech Reforms in Public Administration*. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/37311>
- Zogby, A. (2019). *Gerenciamento de tempo: como retomar o controle de sua vida e aumentar a produtividade* [e-book]. <https://www.kobo.com/ww/en/ebook/gerenciamento-de-tempo-como-retomar-o-controle-de-sua-vida-e-aumentar-a-produtividade>

Anexo I – Questionário de avaliação da jornada de trabalho na DS da CMMC aplicado à população



Questionário de Avaliação da Jornada de Trabalho na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

Este questionário foi elaborado no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado Profissional em Gestão Aplicada, intitulado "Implicações da Jornada de Trabalho e Horários Concentrados – Estudo de Caso na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros".

O presente estudo tem por objetivo avaliar as jornadas de trabalho praticadas na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, considerando as necessidades do cidadão local e as implicações para a qualidade do serviço e a gestão do tempo no atendimento.

A Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros desempenha um papel fulcral no apoio às famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade no concelho, oferecendo serviços essenciais e orientações diversas. O bom funcionamento da Divisão Social é crucial para o garante do bem-estar social do cidadão local.

Este questionário visa obter informações sobre a perceção dos cidadãos em relação ao atendimento, aos horários de funcionamento e à qualidade dos serviços prestados, de modo a identificar possíveis melhorias e aperfeiçoamentos para tornar os serviços mais acessíveis, eficientes e eficazes.

Agradeço a disponibilidade para preenchimento do questionário, sua opinião é muito importante para melhorar os serviços da Divisão Social.

No âmbito do RGPD, autoriza a utilização e tratamento dos dados recolhidos no presente questionário.

- Sim
- Não

1-Dados Demográficos e Profissionais

1.1. Idade:

- Até 18 anos
- 19-30 anos
- 31-45 anos
- 46-60 anos
- 61 ou mais anos

1.2. Sexo:

- Masculino
- Feminino

1.3. Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- União de facto

1.4. Atividade Profissional:

- Empregado(a)
- Desempregado(a)
- Estudante
- Reformado(a)
- Outro (especifique): _____

1.5. Rendimento mensal bruto:

- Até 250€
- 251€ a 500€
- 501€ a 750€
- 751€ a 1000€
- Superior a 1001€

1.6. Localização de residência:

- Macedo de Cavaleiros
- Freguesia rural em Macedo de Cavaleiros
- Fora do município de Macedo de Cavaleiros

2- Divisão Social

2.1. A que serviços da Divisão Social recorre? (Marque todas as opções que se aplicam)

- Balcão da Inclusão
- CLAIM – Centro local de apoio à integração de migrantes
- Eco Solidário
- Gabinete de Apoio ao Emigrante
- Habitação
- Rendimento Social de Inserção
- Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social
- Outro (especifique): _____

2.2. O acesso à Divisão Social é fácil

- Sim
- Não

2.3. Com que frequência recorre aos serviços da Divisão Social?

- Regularmente (mais do que 1 vez por mês)
- Ocasionalmente (1 vez a cada 2-3 meses)
- Raramente (1 vez por ano ou menos)
- Primeira vez

2.4. Conhece os horários de atendimento da Divisão Social?

- Sim
- Não

2.5. Os horários de funcionamento da Divisão Social são adequados para a sua rotina?

- Sim
- Não
- Parcialmente

2.6. Se respondeu "Não" ou "Parcialmente", escolha a opção pelo qual os horários de atendimento não são adequados.

- Horários coincidentes com o meu horário de trabalho
- Horários incompatíveis com o transporte
- Horário de atendimento restritivo ou concentrado em períodos curtos
- Outro (especificar): _____

2.7. Já teve dificuldades para ser atendido devido aos horários de atendimento da Divisão Social?

- Sim
- Não

2.8. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, pode descrever a(s) situação(ões) em que teve dificuldades?

(Resposta aberta)

3. Impacto dos Horários no Atendimento na Satisfação:

3.1. Sente que a qualidade do atendimento é afetada pelos horários de funcionamento?

- Sim
- Não
- Não sei responder

3.2. Com que frequência o horário de atendimento, limitado a determinados períodos ou dias, dificulta a resolução das suas questões? (Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Nunca
- 2-Raramente
- 3-Às vezes
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

3.3. Qual o impacto dos horários de atendimento na resolução das suas questões sociais?

(Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Sem impacto
- 2-Pequeno impacto
- 3-Impacto moderado
- 4-Grande impacto
- 5-Impacto total

3.4. Acredita que seria útil aumentar a flexibilidade nos horários de atendimento? Exemplo: incluir horário contínuo.

- Sim
- Não
- Não sei responder

3.5. Qual horário de funcionamento mais conveniente

- (9h-12.30h) (13.30h-17.00h)
- (9h-17.00h)
- Não tenho preferência
- Sugestão de horário _____

4. Qualidade do Atendimento

4.1. A jornada de trabalho dos funcionários da Divisão Social impacta a qualidade do atendimento. (Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo
- 3-Nem discordo/nem concordo
- 4-Concordo
- 5-Concordo totalmente

4.2. Como avalia a qualidade do atendimento da Divisão Social? (Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Muito boa
- 2-Boa
- 3-Regular
- 4-Má
- 5-Muito má

4.3. O tempo de espera para ser atendido é: (Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Residual
- 2-Curto
- 3-Aceitável
- 4-Longo
- 5-Excessivo

4.4. O atendimento foi eficaz e resolveu o seu problema? (Responda utilizando a seguinte escala de 5 pontos)

- 1-Discordo totalmente
- 2-Discordo
- 3-Nem discordo/nem concordo
- 4-Concordo
- 5-Concordo totalmente

5. Sugestões de Melhoria

5.1. Que mudanças sugeriria para melhorar o atendimento na Divisão Social? (Marque todas as opções que se aplicam)

- Aumentar o número de funcionários
- Melhorar os horários de funcionamento
- Reduzir o tempo de espera
- Melhorar a comunicação com o cidadão
- Outro: _____

5.2. Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão adicional? Indique 3 sugestões.

Anexo II – Questionário de avaliação da jornada de trabalho na DS da CMMC aplicado aos colaboradores



Questionário de Avaliação da Jornada de Trabalho na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

Este questionário foi elaborado no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado Profissional em Gestão Aplicada, intitulado "Implicações da Jornada de Trabalho e Horários Concentrados – Estudo de Caso na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros".

O presente estudo tem por objetivo avaliar as jornadas de trabalho praticadas na Divisão Social da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, considerando as necessidades do cidadão local e as implicações para a qualidade do serviço e a gestão do tempo no atendimento. Compreender as perceções e experiências dos colaboradores em relação à jornada de trabalho e aos horários concentrados, analisando os impactos na produtividade, bem-estar e conciliação entre a vida profissional e pessoal.

A Divisão Social desempenha um papel fundamental no apoio e na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos locais, contribui para o bem-estar social e a coesão comunitária. Promove a inclusão e reduz as desigualdades sociais.

Entender o impacto da jornada de trabalho e horários de atendimento desta divisão é essencial para otimizar os serviços prestados e garantir que a qualidade no atendimento ao cidadão seja mantida.

Instruções: Por favor, responda às perguntas de forma honesta. As respostas serão anónimas, não há respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião e serão usadas exclusivamente para o fim enunciado.

A sua opinião é muito importante para melhorar os serviços da Divisão Social.

1-Dados Demográficos

1.1 Tempo de serviço na Divisão Social:

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- Mais de 6 anos

1.2. Cargo ou função:

- Assistente operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Chefe de Divisão

2. Impactos na Saúde e Bem-estar

2.1. Qual o impacto da jornada de trabalho no seu bem-estar físico

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muito negativo

2.2. Qual o impacto da jornada de trabalho no seu bem-estar emocional e psicológico

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo

- Muito negativo

2.3. Qual o impacto da jornada de trabalho no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muito negativo

2.4. A sua produtividade aumenta com a jornada de trabalho em vigor na Divisão Social?

- Sim, muito
- Sim, pouco
- Indiferente
- Diminui
- Diminui, muito

2.5. A jornada de trabalho em vigor influencia o nível de concentração e a qualidade do seu trabalho?

- Sim, muito
- Sim
- Indiferente
- Não

3. Jornada de Trabalho e horários de atendimento

3.1. Considera a jornada de trabalho em vigor na Divisão Social:

- Muito Adequada
- Adequada
- Inadequada
- Muito inadequada

3.2. Os horários de atendimento da Divisão Social são convenientes para o bom desempenho do trabalho?

- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Outro (especifique): _____

3.3. A concentração de horários de atendimento em determinados períodos/ horários afeta a produtividade no atendimento ao cidadão?

- Sim, de forma negativa
- Sim, de forma positiva
- Não
- Às vezes

3.4. Sente sobrecarga de trabalho em determinados períodos devido aos horários concentrados de atendimento?

- Sim, frequentemente
- Não
- Às vezes

3.5. Os horários de atendimento praticados pela Divisão Social são adequados às necessidades da população?

- Sim
- Não

3.6. Seria benéfico flexibilizar os horários de atendimento (exemplo: horário de almoço)?

- Sim
- Não
- Não sei responder