

**DESAFIOS DA GESTÃO DO TEMPO EM LÍDERES INTERMÉDIOS: ESTUDO NUMA UNIDADE HOSPITALAR**

Time management challenges for middle managers: a study in a hospital unit

Desafíos de la gestión del tiempo para mandos intermedios: un estudio en una unidad hospitalaria

Paula Rangel\*, Carla Pinho\*\*

**RESUMO**

**Enquadramento:** as unidades de saúde, como hospitais, são ambientes complexos e dinâmicos, exigindo uma gestão eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos. Os líderes intermédios desempenham um papel essencial, e a gestão eficaz do tempo é fundamental para melhorar a produtividade e o desempenho. **Objetivo:** este estudo teve como objetivo principal investigar se os líderes intermédios de uma Unidade Hospitalar, em Portugal, conseguem gerir o seu tempo eficazmente. **Metodologia:** a pesquisa quantitativa, utilizou questionários aplicados a uma amostragem não probabilística de 19 líderes intermédios que permitiu analisar variáveis como o estabelecimento de objetivos e prioridades, o uso de ferramentas de gestão do tempo, e a pressão para trabalhar além do horário. **Resultados:** os resultados não indicaram uma relação significativa entre o grupo profissional dos líderes e a gestão do tempo, nem entre os anos de experiência e a eficácia na utilização dessas ferramentas. Além disso, interrupções frequentes não influenciaram as variáveis analisadas. Esses resultados sugerem que fatores como o grupo profissional ou o tempo de experiência têm impacto limitado na gestão do tempo. **Conclusão:** o estudo recomenda que programas de formação focados em competências transversais podem ser mais eficazes do que abordagens baseadas no perfil profissional ou na experiência.

**Palavras-chave:** gestão do tempo; liderança; melhoria de qualidade

\*RN., Unidade Local de Saúde Gaia e Espinho,  
Vila Nova de Gaia, Portugal –  
<https://orcid.org/0009-0003-5907-3693>

\*\*PhD., Unidade Local de Saúde Entre Douro e  
Vouga, Santa Maria da Feira, Portugal -  
<https://orcid.org/0000-0003-4904-1121>

Autor de correspondência:  
Paula Rangel  
[rangepaula@gmail.com](mailto:rangepaula@gmail.com)

**Como referenciar:**

Rangel, P., & Pinho, C. (2025). Desafios da gestão do tempo em líderes intermédios: estudo numa unidade hospitalar. *Revista de Investigação & Inovação em Saúde*, 8(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.37914/riis.v8i1.434>

Recebido: 22/11/2024  
Aceite: 16/06/2025

**Abstract**

**Background:** healthcare units, such as hospitals, are complex and dynamic environments, requiring efficient management to achieve established objectives. Middle leaders play an essential role, and effective time management is key to improving productivity and performance. **Objective:** the main objective of this study was to investigate whether intermediate leaders at a Hospital Unit, in Portugal, can manage their time effectively. **Methodology:** the quantitative research used questionnaires applied to a non-probabilistic sample of 19 intermediate leaders. This allowed the analysis of variables such as the establishment of objectives and priorities, the use of time management tools, and the pressure to work overtime. **Results:** the results did not indicate a significant relationship between the leaders' professional group and time management, nor between years of experience and effectiveness in using these tools. Furthermore, frequent interruptions did not influence the analyzed variables. These results suggest that factors such as professional group or length of experience have a limited impact on time management. **Conclusion:** the study recommends that training programs focused on transversal skills can be more effective than approaches based on professional profile or experience.

**Keywords:** time management; leadership; quality improvement

**Resumen**

**Marco contextual:** las unidades sanitarias, como los hospitales, son entornos complejos y dinámicos, que requieren una gestión eficiente para alcanzar los objetivos establecidos. Los líderes intermedios desempeñan un papel esencial y la gestión eficaz del tiempo es clave para mejorar la productividad y el rendimiento. **Objetivo:** el objetivo principal de este estudio fue investigar si los líderes intermedios de una unidad hospitalaria en Portugal pueden gestionar su tiempo de forma eficaz. **Metodología:** la investigación cuantitativa utilizó cuestionarios aplicados a una muestra no probabilística de 19 líderes intermedios que permitieron analizar variables como el establecimiento de objetivos y prioridades, el uso de herramientas de gestión del tiempo y la presión para realizar horas extras. **Resultados:** los resultados no indicaron una relación significativa entre el grupo profesional de los líderes y la gestión del tiempo, ni entre los años de experiencia y la eficacia en el uso de estas herramientas. Además, las interrupciones frecuentes no influyeron en las variables analizadas. Estos resultados sugieren que factores como el grupo profesional o la duración de la experiencia tienen un impacto limitado en la gestión del tiempo. **Conclusión:** el estudio recomienda que los programas de formación centrados en habilidades transversales pueden ser más eficaces que los enfoques basados en el perfil profesional o la experiencia.

**Palabras clave:** administración del tiempo; liderazgo; mejoramiento de la calidad

## INTRODUÇÃO

A liderança intermédia ocupa um papel crucial dentro das organizações, especialmente em ambientes complexos como o hospitalar, onde o tempo é um recurso valioso. Os líderes intermédios, responsáveis por gerir equipas e projetos, enfrentam desafios únicos ao atenderem (equilibrarem) múltiplas tarefas e demandas diárias. A gestão eficaz do tempo é, portanto, uma competência fundamental para otimizar o desempenho, reduzir o stress e garantir a qualidade do atendimento ao doente.

Os líderes intermédios ocupam uma posição estratégica entre os níveis de supervisão e a alta administração, sendo responsáveis tanto pela execução quanto pela supervisão das equipas. Outros autores, ressaltam a importância da liderança eficaz para o funcionamento das equipas e para o sucesso organizacional (Embertson, 2006).

A literatura sugere que a gestão do tempo está positivamente associada à perceção de controlo sobre o trabalho, à satisfação e à saúde (Claessens et al., 2007), enquanto práticas ineficazes aumentam os níveis de stress (Grissom et al., 2015). Macan (1994) destaca que o planeamento, organização e estabelecimento de prioridades são comportamentos diretamente relacionados ao desempenho e à satisfação no trabalho.

No contexto específico da unidade hospitalar em estudo, observou-se que os líderes intermédios frequentemente prolongam o seu horário de trabalho, o que levanta a questão de saber se estes profissionais conseguem gerir eficazmente o seu tempo. Este estudo visa, portanto, identificar práticas e desafios na gestão do tempo por líderes intermédios, com vista à definição de propostas de intervenção e

recomendações institucionais que promovam boas práticas e melhorem o desempenho organizacional.

## ENQUADRAMENTO/FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão do tempo é um desafio recorrente para líderes intermédios em ambientes dinâmicos, como os hospitais, onde o ritmo intenso e a constante necessidade de priorizar tarefas exigem competências específicas. O tempo é um recurso crítico e intangível, fundamental para o sucesso organizacional, e sua gestão eficaz depende de habilidades como organização e priorização (Camilo, 2016). Nesse contexto, os líderes desempenham um papel crucial ao regular ritmos de trabalho e coordenar tarefas para alcançar os objetivos da instituição.

Estudos destacam que uma boa gestão do tempo está positivamente correlacionada com a redução do stress e o aumento da satisfação laboral (Claessens et al., 2004). Embora o impacto direto da formação em gestão do tempo no desempenho organizacional ainda não seja conclusivo, há evidências de que práticas eficientes ajudam a otimizar recursos, minimizar o stress e maximizar a produtividade (Grissom et al., 2015).

Ao longo da história, o conceito de tempo foi explorado por diferentes áreas, acompanhando mudanças nas exigências organizacionais e evoluiu para incluir métodos práticos de gestão. No início do século XX, diversos autores desenvolveram métodos e ferramentas para auxiliar na gestão do tempo. Surgiram abordagens centradas na aplicação de métodos científicos, focadas na padronização das tarefas e treino adequado como meio para garantir a eficiência. Paralelamente, desenvolveram-se princípios de gestão que influenciaram a

administração geral, no entanto com aplicabilidade na melhoria da gestão do tempo. Drucker (1967) destacou a gestão do tempo como uma responsabilidade individual essencial para a eficácia. Já nos anos 1990, Covey (1995) propôs um modelo baseado na priorização do que é importante. Estes contributos moldaram as práticas atuais, integrando estratégias pessoais e organizacionais de gestão do tempo.

No ambiente hospitalar, marcado pela complexidade e pelas incertezas, a gestão do tempo torna-se ainda mais desafiadora. Os líderes intermédios têm a responsabilidade de transformar as estratégias definidas pela alta administração em ações práticas no terreno, assegurando a excelência dos serviços prestados, e por equilibrar as exigências da organização com as necessidades das equipas. Esta função requer competências como resolução de problemas, comunicação e priorização.

As dificuldades mais comuns, que comprometem a gestão do tempo, incluem sobrecarga de trabalho, interrupções constantes e reuniões improdutivas (Zijlstra et al., 1999, que por sua vez afetam tanto a produtividade quanto o bem-estar dos profissionais (Ribeiro, 2022).

Para melhorar a gestão do tempo podem ser adotadas estratégias eficazes, tais como, como listas de tarefas e agendas. Estudos apontam que o treino específico nesta área pode aumentar a sensação de controlo e reduzir o stress percebido, contribuindo para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Häfner et al., 2015).

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é cada vez mais reconhecido como um fator importante para o desempenho organizacional. Instituições que promovem práticas de gestão de prioridades

conseguem criar ambientes mais saudáveis e produtivos, refletindo-se na satisfação dos colaboradores e na qualidade dos serviços (Chaves, 2021).

No setor da saúde, práticas eficientes de gestão do tempo são essenciais para atender às altas exigências e manter os padrões de qualidade. A gestão eficiente do tempo melhora o desempenho laboral e reduz o stress (Golabli et al., 2013; Khan et al., 2016), sendo importante equilibrar trabalho e lazer para uma maior produtividade (Safonov et al., 2018).

Os líderes intermédios que gerem Unidades de Gestão (UG) e Centros de Responsabilidade Integrados (CRI) enfrentam pressões únicas que afetam diretamente a qualidade dos cuidados prestados à comunidade. A formação específica em gestão do tempo surge como uma necessidade crucial para que esses profissionais consigam lidar com os desafios do dia a dia e garantir que as metas institucionais sejam alcançadas (Embertson, 2006).

Assim, a gestão do tempo é uma competência essencial para os líderes intermédios, que devem utilizar estratégias inteligentes e organizadas para enfrentar a complexidade dos seus papéis. Ao otimizar esse recurso limitado, os líderes contribuem para a sustentabilidade e o sucesso das organizações, promovendo tanto o bem-estar das equipas quanto a excelência no atendimento aos utentes.

## METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, não experimental e descritiva, para explorar as práticas de gestão do tempo dos líderes intermédios em hospitais. A recolha de dados foi feita por meio de um questionário auto-administrado, enviado via *Google*

*Forms*, abrangendo questões abertas e fechadas. O recorte temporal transversal oferece uma visão momentânea sobre as práticas desses líderes, com dados recolhidos em abril de 2024.

A população-alvo inclui líderes intermédios de uma unidade hospitalar, composta por nove Unidades de Gestão (UG) e dois Centros de Responsabilidade Integrados (CRI). A amostra foi composta por médicos, enfermeiros e gestores hospitalares - os três grupos profissionais mais representativos da liderança intermédia, visando garantir relevância e diversidade, abrangendo 26 profissionais. Excluíram-se líderes com menos de um ano de experiência, por se considerarem ainda em fase de adaptação, assegurando assim consistência e maturidade na gestão do tempo. A amostra não probabilística por conveniência permitiu focar nos participantes mais relevantes, otimizando o processo de recolha.

O estudo foi autorizado pela Comissão de Ética (doc. nº 12/2024 -1) e pelo Conselho de Administração (doc. Nº 107674-202402). Garantiu-se o anonimato, a confidencialidade dos dados e a participação voluntária. Os participantes foram informados dos objetivos do estudo e dos seus direitos, presencialmente ou por contacto telefónico. O consentimento informado foi considerado obtido com o preenchimento e devolução do questionário.

O questionário utilizado foi dividido em três secções: dados sociodemográficos, comportamentos de gestão do tempo baseados na *Time Manager Behavior Scale* (TMBS) adaptada por Andrade (2016), e pressão percebida para o trabalho extra, avaliada pela escala de Pressão para Tempo Extra (TPE) de Pereira (2011). A TMBS avalia 21 itens numa escala *Likert*, enquanto a TPE mede a pressão percebida em cinco itens. Essas

ferramentas oferecem uma análise abrangente das práticas e perceções dos líderes sobre gestão do tempo e carga de trabalho.

A análise de dados combinou métodos quantitativos e qualitativos. As respostas abertas foram tratadas através de análise textual, com codificação descritiva para identificar padrões e categorias significativas. Os dados foram analisados com o auxílio dos *softwares* R (v.4.4.1) e IBM SPSS Amos 26®, aplicando-se análises fatoriais confirmatórias (AFC) para verificar a validade e confiabilidade das escalas, seguindo critérios de ajustamento como  $CFI > 0,95$  e  $RMSEA < 0,06$  (Hu & Bentler, 1999).

Diferenças significativas entre atividades e sua importância foram identificadas através do teste de *Kruskal-Wallis*, seguido de comparações múltiplas com o teste de Dunn e correção de Bonferroni. As análises revelaram que "Atividades Administrativas" frequentemente competem em importância com "Gestão de Pessoal" e "Planeamento Estratégico", enquanto atividades como "Leitura de E-mails" mostraram menor relevância comparativa.

Por fim, uma regressão linear hierárquica testou a relação entre dimensões da gestão do tempo e a pressão para trabalho extra.

## RESULTADOS

A amostra foi composta por 19 líderes intermédios, representando 73% da população em estudo, de diferentes grupos profissionais, sendo a maioria enfermeiros (77,78%), seguidos por gestores hospitalares (75%) e médicos (66,67%). A distribuição entre os grupos profissionais foi proporcional e representativa. A maior parte dos participantes eram do sexo feminino (73,7%), enquanto 26,3% eram do

sexo masculino. No que diz respeito ao estado civil, 84,2% dos participantes eram casados ou em união de facto, 10,5% solteiros, e 5,3% divorciados. A faixa etária predominante foi de 60 ou mais anos (42,1%),

refletindo que os cargos de liderança são maioritariamente ocupados por profissionais mais velhos e, possivelmente, mais experientes.

Tabela 1

Variáveis sociodemográficas

		Todos (n=19) n (%)		Enfermeira/o (n=7) n (%)		Médica/o (n=6) n (%)		Gestor(a) H. (n=6) n (%)	
<b>Idade</b>	≥40 <50 anos	5	(26.3)	1	(14.3)	0	(0.0)	4	(66.7)
	≥50 <60 anos	6	(31.6)	2	(28.6)	2	(33.3)	2	(33.3)
	≥60 anos	8	(42.1)	4	(57.1)	4	(66.7)	0	(0.0)
<b>Sexo</b>	Feminino	14	(73.7)	6	(85.7)	2	(33.3)	6	(100.0)
	Masculino	5	(26.3)	1	(14.3)	4	(66.7)	0	(0.0)
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	2	(10.5)	1	(14.3)	0	(0.0)	1	(16.7)
	Casado ou União de facto	16	(84.2)	5	(71.4)	6	(100.0)	5	(83.3)
	Divorciado ou Separado	1	(5.3)	1	(14.3)	0	(0.0)	0	(0.0)
<b>Anos de experiência como líder intermédio</b>	<5 anos	1	(5.3)	0	(0.0)	0	(0.0)	1	(16.7)
	≥5 <10 anos	5	(26.3)	3	(42.9)	2	(33.3)	0	(0.0)
	≥10 <15 anos	1	(5.3)	0	(0.0)	0	(0.0)	1	(16.7)
	≥15 anos	12	(63.2)	4	(57.1)	4	(66.7)	4	(66.7)
<b>Tempo gasto em atividades administrativas</b>	< 1 hora	1	(5.3)	0	(0.0)	0	(0.0)	1	(16.7)
	≥1 <2 horas	9	(47.4)	2	(28.6)	4	(66.7)	3	(50.0)
	≥2 <4 horas	7	(36.8)	4	(57.1)	2	(33.3)	1	(16.7)
	≥4 horas	2	(10.5)	1	(14.3)	0	(0.0)	1	(16.7)
<b>Nº de reuniões por semana</b>	≥2 <4 reuniões/semana	6	(31.6)	1	(14.3)	3	(50.0)	2	(33.3)
	≥4 <6 reuniões/semana	7	(36.8)	4	(57.1)	2	(33.3)	1	(16.7)
	≥6 reuniões/semana	6	(31.6)	2	(28.6)	1	(16.7)	3	(50.0)

Quanto à experiência profissional como líderes intermédios, 63,2% dos participantes relataram exercer essa função há 15 ou mais anos, o que indica uma forte base de conhecimento e vivência nas atividades de gestão.

A análise quantitativa revelou que a maioria dos líderes (47,4%) consagram entre 1 e menos de 2 horas por dia em atividades administrativas, enquanto 36,8% dedicam entre 2 e menos de 4 horas diárias a essas funções. A respeito das reuniões semanais, 36,8% dos participantes relataram participar de 4 a 5 reuniões por semana, enquanto 31,6% indicaram participar de 6 ou mais (Tabela 1). Esses dados indicam uma carga

administrativa significativa, somada a uma alta frequência de reuniões que podem interferir na disponibilidade dos líderes para atividades mais estratégicas.

As interrupções frequentes foram identificadas pela maioria dos inquiridos como o principal desafio na gestão do tempo, especialmente aquelas relacionadas a chamadas telefónicas e interações com colegas. A falta de recursos e a sobrecarga de trabalho também foram mencionadas, ainda que em menor número, como fatores que prejudicam a gestão eficaz do tempo.

Estes desafios demonstram que os líderes intermédios enfrentam dificuldades consideráveis ao tentar equilibrar as suas responsabilidades administrativas com tarefas operacionais e estratégicas. A sobrecarga de trabalho, em particular, parece impedir que os líderes concentrem mais tempo em atividades voltadas para o desenvolvimento e inovação, elementos essenciais para o crescimento da organização.

Os dados relativos à capacidade de os líderes estabelecerem e priorizarem objetivos (TMB) mostraram que 89% dos líderes completam sempre as tarefas de alta prioridade antes das menos importantes, e 84% estabelecem prazos para as suas tarefas. Todavia, apenas 42% dos líderes revisam regularmente os seus objetivos para determinar se são necessários ajustes, e 37% raramente avaliam se o tempo planeado para as tarefas foi o adequado. A análise também mostrou que 95% dos líderes estabelecem objetivos a curto prazo e 89% dividem projetos complexos em tarefas menores, o que reflete uma abordagem estruturada para a realização de tarefas.

Com base nas respostas relacionadas à TMM, que mede o uso de técnicas associadas à gestão do tempo, observou-se que a adoção dessas técnicas varia significativamente entre os líderes intermediários. Isso sugere que há diferenças na forma como os líderes utilizam diferentes métodos de gestão do tempo, o que pode estar relacionado a fatores como experiência, contexto de trabalho ou preferências individuais.

A TPE revelou que uma parte significativa dos líderes (79%) sente necessidade de continuar a trabalhar em casa, e 63% relataram sentir-se pressionados a trabalhar mais horas do que gostariam. Ainda assim,

79% discordam da ideia de que, na instituição, os líderes que cumprem o seu horário não são levados a sério. Estes resultados destacam a presença de uma cultura organizacional onde, embora se reconheça a pressão pelo trabalho extra, não há necessariamente uma expectativa social ampla para exceder o horário estipulado.

O estudo foi estruturado com base na formulação de questões orientadoras que procuram investigar como os líderes intermédios gerem o seu tempo.

Para dar resposta às questões levantadas, foram criados modelos de regressão e executadas análises de variância (ANOVA) nesses mesmos modelos. Adicionalmente, a influência das variáveis sociodemográficas de controlo (idade, sexo e estado civil) foi testada através de análises de covariância (ANCOVA). As premissas de aplicabilidade das metodologias foram avaliadas para cada questão. Quando necessário, testes não paramétricos correspondentes foram aplicados.

Os resultados obtidos para cada uma das questões levantadas, foram os seguintes:

***Q1: Estabelecer objetivos e prioridades (TMB) explica a variância na pressão para tempo extra (TPE)?***

O modelo ajustado não foi significativo ( $F=2,385$ ,  $p>0,05$ ), indicando que os comportamentos relacionados com TMB não explicam significativamente a variação na TPE. A inclusão das covariáveis (idade, sexo e estado civil) não revelou efeito significativo sobre a TPE ( $p>0,05$ )

***Q2: As ferramentas de gestão do tempo (TMM) explicam a variância na pressão para tempo extra (TPE)?***

O modelo foi marginalmente significativo ( $F=3,591$ ,  $p=0,075$ ), sugerindo uma tendência de associação

entre o uso de TMM e a percepção de TPE, embora sem significância convencional ( $p>0,05$ ). Aponta-se para um possível efeito moderado do uso de TMM na redução da pressão para tempo extra, o que, apesar de não conclusivo, merece exploração futura com amostras mais amplas.

**Q3: Estabelecer objetivos e prioridades (TMB) explica a variância no uso de ferramentas de gestão do tempo (TMM)?**

O modelo de regressão ajustado não revelou associação estatisticamente significativa ( $F=1,937$ ,  $p>0,05$ ), indicando que o TMB não explica a variação no uso de TMM. Entretanto, a variável idade apresentou efeito significativo ( $F=5,326$ ,  $p<0,05$ ), sugerindo que a idade influencia o uso de TMM.

**Q4: A pressão para tempo extra (TPE) explica a variância na sobrecarga de trabalho?**

O modelo ajustado não encontrou evidência suficiente para relação significativa ( $p=0,136$ ), indicando que a

TPE não está associada de forma significativa à sobrecarga de trabalho. As covariáveis (idade, sexo e estado civil) também não apresentaram efeito estatisticamente significativo.

**Q5A: O grupo profissional explica a variância no estabelecimento de objetivos e prioridades (TMB)?**

O grupo profissional não explicou de forma estatisticamente significativa a variância no TMB ( $F=0,396$ ;  $p>0,05$ ). As covariáveis idade, sexo e estado civil também não apresentaram efeitos significativos ( $p>0,05$ ).

**Q5B: O grupo profissional explica a variância no uso de ferramentas de gestão do tempo (TMM)?**

No que respeita ao uso de TMM, embora o modelo global não tenha sido estatisticamente significativo ( $F=1,950$ ;  $p>0,05$ ), observou-se um efeito significativo do grupo profissional ( $F=4,024$ ;  $p=0,049$ ), bem como da idade ( $F=7,711$ ;  $p<0,05$ ) e do estado civil ( $F=5,709$ ;  $p<0,05$ ) (Tabela 2).

Tabela 2

ANCOVA da TMM no Grupo Profissional, com covariáveis Idade, Sexo e Estado Civil

ANCOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Sig.
5B.1	Grupo profissional	61,62	2	30,81	4,024	0,049 <sup>b</sup>
	Idade	118,10	2	59,05	7,711	0,008 <sup>c</sup>
	Sexo	3,90	1	3,90	0,509	0,491 <sup>c</sup>
	Estado Civil	87,44	2	43,72	5,709	0,020 <sup>c</sup>
	Resíduo	84,23	11	7,657		
	Total	355,29	18			

a. Variável Dependente: TMM

b. Preditores: (Constante), Grupo profissional

c. Covariáveis: Idade; Sexo; Estado Civil

**Q5C: O grupo profissional explica a variância na pressão para tempo extra (TPE)?**

Embora não se tenha registado significância estatística no modelo ajustado ( $F=2,369$ ,  $p>0,05$ ), o coeficiente

para o grupo de médicos mostrou uma tendência marginal para menor TPE ( $p=0,06$ ). As covariáveis não tiveram impacto significativo.

Por outro lado, os resultados indicaram que grupos profissionais específicos, como médicos e enfermeiros, percebem pressões distintas na extensão das horas de trabalho, com correlações significativas ( $r=-0,48$ ,  $p<0,05$ ). Estes resultados sublinham a necessidade de intervenções organizacionais para aliviar pressões e melhorar a gestão do tempo nos diferentes contextos profissionais.

**Q6A: Os anos de experiência como líder intermédio explicam a variância no estabelecimento de objetivos e prioridades (TMB)?**

O modelo ajustado não foi significativo ( $F=1,291$ ,  $p>0,05$ ), mas observou-se uma tendência marginal ( $p=0,08$ ) para menor adoção de TMB entre líderes com mais de 15 anos de experiência (Tabela 3). Esta tendência sugere que a experiência prolongada pode estar associada a uma menor adoção formal de práticas estruturadas de definição de objetivos, possivelmente devido à confiança em rotinas consolidadas.

Tabela 3

Coefficientes do modelo de regressão da TMB nos Anos de Experiência

		Coefficientes <sup>a</sup>				
		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		
	Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
6A	(Constante)	24,000	2,505		9,581	0,000
	Anos exp. $\geq 5 < 10$	-4,600	2,744	-0,811	-1,676	0,114
	Anos exp. $\geq 10 < 15$	-6,000	3,542	-0,537	-1,694	0,111
	Anos exp. $\geq 15$	-4,917	2,607	-0,950	-1,886	0,079

a. Variável Dependente: TMB

**Q6B: Os anos de experiência explicam a variância no uso de ferramentas de gestão do tempo (TMM)?**

Apesar de o modelo global não ter sido significativo ( $F=2,022$ ,  $p>0,05$ ), os líderes com 5-10 anos e mais de

15 anos de experiência demonstraram uma redução estatisticamente significativa no uso de TMM ( $p<0,05$ ) (Tabela 4). A idade dos líderes também apresentou um efeito estatisticamente significativo ( $F=6,195$ ,  $p<0,05$ ).

Tabela 4

Coefficientes do modelo de regressão da TMM nos Anos de Experiência

		Coefficientes <sup>a</sup>				
		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		
	Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
6B	(Constante)	28,000	3,772		7,422	0,000
	Anos exp. $\geq 5 < 10$	-9,200	4,132	-1,020	-2,226	0,042
	Anos exp. $\geq 10 < 15$	-11,000	5,335	-0,618	-2,062	0,057
	Anos exp. $\geq 15$	-9,333	3,926	-1,133	-2,377	0,031

a. Variável Dependente: TMM



***Q6C: Os anos de experiência explicam a variância na pressão para tempo extra (TPE)?***

O modelo não evidenciou significância estatística ( $F=0,324$ ;  $p>0,05$ ), e nenhuma das covariáveis revelou efeitos significativos

***Q7A: As interrupções frequentes moderam a relação entre TMB e TPE?***

A análise não revelou efeito de moderação significativo das interrupções frequentes na relação entre TMB e TPE ( $p>0,05$ ), nem efeitos significativos das covariáveis.

***Q7B: As interrupções frequentes moderam a relação entre TMM e TPE?***

De forma semelhante, não se observou moderação significativa das interrupções frequentes na relação entre TMM e TPE ( $p>0,05$ ), sendo todas as covariáveis estatisticamente não significativas ( $p>0,05$ ).

## **DISCUSSÃO**

Neste estudo, foram analisados os padrões de gestão do tempo dos líderes intermédios de uma unidade hospitalar. É fundamental interpretar os dados à luz das questões de investigação e da literatura existente, comparando com estudos prévios e contextualizando as suas implicações.

A investigação teve como objetivo principal identificar se os líderes do hospital estão a gerir o seu tempo de forma eficaz.

Os dados sugerem um uso ainda ineficaz do tempo por parte de muitos líderes, refletido no elevado número de horas dedicadas a tarefas administrativas e na perceção generalizada de sobrecarga e pressão.

Apesar das tarefas administrativas ocuparem até quatro horas por dia, muitos líderes resistem a delegá-las ou priorizá-las, possivelmente devido à perceção de

menor valorização associada a estas funções (Jung & Sosik, 2002, citado por Antunes, 2013). Esta tendência pode comprometer o tempo disponível para atividades estratégicas e de liderança.

A escassez de recursos foi apontada como um dos principais obstáculos, reforçando achados anteriores sobre os entraves estruturais e burocráticos nas organizações de saúde (Andrew & Sirkin, 2008, citado por Antunes, 2013). Ainda que a literatura aponte para benefícios do uso de ferramentas de gestão do tempo (Claessens et al., 2004), neste estudo não se observou um efeito significativo dessas práticas na redução da pressão para trabalhar além do horário regular, o que sugere a necessidade de intervenções mais sistémicas. Verificou-se que líderes mais experientes tendem a recorrer menos ao uso de TMM, confiando em abordagens mais informais, possivelmente devido à internalização de competências ao longo do tempo (Birkinshaw et al., 2020). Isso não significa menor eficácia, mas sim uma adaptação do estilo de gestão à experiência acumulada.

A sobrecarga de trabalho foi amplamente referida como um dos maiores desafios, refletindo possíveis disfunções estruturais na organização. Claessens et al. (2004) associam esta sobrecarga a menor controlo do tempo e maior tensão e insatisfação. Contudo, neste estudo, a pressão para trabalhar além do horário não se explica exclusivamente por esse fator, divergindo de Golabli et al. (2013), que apontam a carga laboral como um fator stressante central em contextos similares.

Os resultados deste estudo indicam que o grupo profissional dos líderes intermédios não explica significativamente a variação no uso de TMB, na utilização de TMM e na perceção de TPE, embora haja indícios de influência do grupo profissional na TPE.

Macan (1994) destaca que práticas como priorização e definição de metas são aplicáveis a várias profissões, embora existam variações no controlo percebido do tempo e no stress associado. A hipótese de que diferentes perfis profissionais adotariam abordagens distintas à gestão do tempo não foi confirmada, possivelmente devido à colaboração em equipa e funções semelhantes entre médicos, enfermeiros e gestores hospitalares, que mitigam variações significativas.

Quanto à experiência, os anos no cargo não parecem influenciar significativamente o uso de TMB, mas líderes mais experientes tendem a utilizar menos TMM, confiando mais em habilidades adquiridas e métodos informais. Este achado está em linha com Lyons et al. (2007), que descrevem gestores jovens como orientados para inovação e resultados rápidos, enquanto os mais experientes valorizam consistência e segurança. Mintzberg (1973) reforça essa visão, sugerindo que gestores experientes dependem menos de ferramentas estruturadas, confiando na experiência para a tomada de decisão, o que não compromete a eficácia da gestão do tempo.

Por fim, variáveis sociodemográficas — como idade, sexo, estado civil e anos de experiência — não influenciam significativamente a percepção da TPE. Isso pode estar relacionado com a autonomia crescente que a experiência proporciona, já que, segundo Claessens et al. (2004), maior autonomia está associada a maior controlo do tempo, menor tensão e maior produtividade e satisfação laboral.

As interrupções foram referidas como o maior obstáculo à gestão eficaz do tempo, embora não tenham demonstrado efeito moderador estatisticamente significativo. Ainda assim, o impacto

negativo destas no foco e na produtividade está bem documentado na literatura (Zijlstra et al., 1999), justificando a sua inclusão como alvo prioritário de intervenção.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se a implementação de programas de formação transversal em gestão do tempo, dirigidos a todos os grupos profissionais, com especial abordagem na priorização de tarefas, delegação eficaz e estratégias para lidar com interrupções.

A nível organizacional, torna-se essencial rever políticas internas de modo a reduzir o impacto das tarefas administrativas na produtividade dos líderes, promovendo a sua simplificação ou redistribuição. Paralelamente, devem ser criados mecanismos institucionais que mitiguem as interrupções não urgentes, como a adoção de agendas protegidas e canais diferenciados de comunicação. A promoção de uma cultura organizacional orientada para a eficiência, que valorize o equilíbrio entre tarefas operacionais e estratégicas e incentive a autonomia dos profissionais na gestão do tempo, constitui outro pilar fundamental. Por fim, a adoção de uma política institucional focada na melhoria dos processos de gestão do tempo não beneficiaria apenas os líderes individualmente, mas contribuiria para o sucesso global da organização.

## CONCLUSÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado um crescente reconhecimento da importância da gestão do tempo na cultura organizacional. Contudo, em Portugal, ainda são escassos os estudos sobre a gestão do tempo entre os líderes, especialmente na área da saúde. Este estudo procurou avaliar se os líderes intermédios de

uma instituição hospitalar estão a gerir eficazmente o seu tempo.

Os resultados não evidenciaram relações estatisticamente significativas entre variáveis como grupo profissional, anos de experiência, uso de ferramentas de gestão do tempo e a perceção de pressão para trabalhar além do horário. Este padrão de ausência de associação direta reforça a complexidade da gestão do tempo e a necessidade de abordagens multifatoriais, considerando fatores contextuais e organizacionais para além das variáveis individuais analisadas. Ainda assim, observaram-se tendências relevantes, como o uso reduzido de ferramentas de gestão por líderes mais experientes, possivelmente refletindo uma maior confiança em práticas informais. As interrupções frequentes, embora identificadas como um desafio, não se mostraram moderadoras significativas da relação entre o uso de TMM e PTE, bem como entre TMB e a PTE.

Estes achados sugerem que as práticas de gestão do tempo e a pressão para tempo extra são influenciadas por uma combinação de fatores que vão além das variáveis analisadas, apontando para a importância de estilos de gestão mais personalizados e adaptativos.

As limitações deste estudo — nomeadamente a dimensão da amostra e o foco numa única instituição — podem ter condicionado a deteção de efeitos significativos, principalmente nas análises de moderação. Em futuras investigações, seria interessante realizar comparações com outras unidades de saúde, não apenas na região norte do país, mas também em diferentes contextos nacionais, a fim de ampliar a validade externa dos achados. Além disso, a inclusão de abordagens qualitativas poderia oferecer uma compreensão mais profunda das perceções e

práticas dos líderes intermédios em relação à gestão do tempo, fornecendo insights que os dados quantitativos não capturam integralmente.

Apesar das limitações, este estudo contribui de forma relevante para o conhecimento sobre a gestão do tempo dos líderes intermédios, área de crescente importância no contexto organizacional hospitalar. Espera-se que esta investigação sirva como ponto de partida para futuras investigações, destacando a importância de estratégias eficazes de gestão do tempo e consciencializando sobre o papel crucial da autogestão no desempenho das lideranças.

O facto de não se terem encontrado relações significativas entre as variáveis analisadas reforça a complexidade da gestão do tempo e a necessidade de abordagens multifatoriais. A eficácia na gestão do tempo parece não depender diretamente de fatores como o grupo profissional, os anos de experiência ou a utilização de ferramentas específicas, o que sugere que estes comportamentos são influenciados por dinâmicas mais amplas e contextuais.

Embora os líderes intermédios demonstrem adotar práticas de gestão do tempo, não há evidências suficientes para determinar quanto à eficácia desses comportamentos. Para conclusões mais robustas, será necessário investigar a relação entre esses comportamentos, os resultados organizacionais e a satisfação pessoal dos próprios líderes.

Apesar dos resultados não confirmarem relações determinísticas, este estudo contribui para esclarecer o que não é determinante, o que por si só representa um avanço no entendimento do fenómeno. Em vez de conclusões definitivas, os dados apontam para caminhos promissores de investigação e de intervenção organizacional.

Conclui-se, portanto, que embora os líderes intermédios apliquem práticas de gestão do tempo, não há evidência suficiente para determinar a sua eficácia. A gestão do tempo permanece uma competência crítica e multidimensional, cuja otimização requer estratégias formativas e institucionais sustentadas. Espera-se que esta investigação incentive uma reflexão mais ampla sobre o papel da autogestão na liderança e motive a implementação de programas que promovam uma cultura organizacional mais eficiente e sustentável.

### CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores declaram não existir conflitos de interesse.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2016). *Mediação dos comportamentos de gestão de tempo na relação da autoeficácia com o desempenho e com a satisfação no trabalho* [Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/12988>
- Antunes, A. (2013). *A liderança nas organizações positivas: estudos de caso em Portugal* [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/4399>
- Birkinshaw, J., Manktelow, J., D'amato, V., Tosca, E., & Macc, F. (2020). Mais velho, mais sábio? Como o estilo de gestão varia com a idade. *Mit Sloan Management Review*, 1, 15. <https://mitsloanreview.com.br/mais-velho-mais-sabio-como-o-estilo-de-gestao-varia-com-a-idade/>
- Camilo, V. (2016) *The pace of the leader: pacing patterns, time management behaviors and temporal leadership* [Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/12623>
- Chaves, E. (2021, 13 de janeiro). Administrar o tempo é planejar e gerenciar a vida. *Chaves Space*. <https://chaves.space/2021/01/13/administrar-o-tempo-e-planejar-e-gerenciar-a-vida-v-5-2021-original-de-1998/>
- Claessens, B., Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937 - 950. <https://doi.org/10.1002/job.292>
- Claessens, B., Eerde, W., Rutte, C. & Roe R. (2007). A review of time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Covey, S. (1995). *First things first: como definir prioridades num mundo sem tempo* (7ª ed.). Campus.
- Drucker, P. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Embertson, M. K. (2006). The importance of middle managers in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 51(4), 223-232. <https://doi.org/10.1097/00115514-200607000-00005>
- Golabli, M., Rezaei, S., Najjar, L., & Nameghi, M. (2013). The survey of relationship between time management with job stress and performance in material and procurement management of N.I.S.O.C (National Iranian South Oil Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(10), 33-39. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:111361861>
- Grissom, J., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53, 773-793. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>
- Häfner, A., Stock, A., & Oberst, V. (2015). Decreasing students' stress through time management training: an intervention study. *European Journal of Psychology of Education*, 30(1), 81–94. <https://doi.org/10.1007/s10212-014-0229-2>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criterio for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1555. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Khan, H., Farooqi, M., Khalil, A., & Faisal, I. (2016). Exploring relationship of time management with teachers' performance. *Bulletin of Education and Research*, 38(2), 249-263. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1210299>
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101(2), 339-352. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>

- Macan, T. H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper and Row Publishers, Inc.
- Pereira, C. P. (2011). *Can I have a life outsider my job? A model for work-life conflict predictors and outcomes* [Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório aberto do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/4502>
- Ribeiro, I. (2022). *O impacto da sobrecarga de trabalho e da conscienciosidade no bem-estar e desempenho dos profissionais de TI* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/26405>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304-310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Zijlstra, F. R. H., Roe, R. A., Leonora, A. B., & Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163-185. <https://doi.org/10.1348/09631799916658>