



Carla Luís

## Os determinantes da *Performance* das Equipas

2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Carla Sofia Nogueira Luís**

## **Os determinantes da *Performance* das Equipas**

Tese de Mestrado Ramo Comportamento Organizacional, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau Mestre.

**Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho**

**Coimbra, 2012**

*"Eles não sabem nem sonham que o **sonho** comanda a vida e que sempre que um homem sonha o mundo pula e avança como uma bola colorida nas mãos de uma criança"*

*Excerto de "A Pedra Filosofal" de António Gedeão*



*A procura da **excelência** é algo que vêm do interior, um desejo, um **sonho**, uma visão.*

*É fundamental Competências e Vontade.*

*Mas a vontade deve prevalecer sobre as competências. Ninguém consegue vencer sem Vontade! (Carla Luís)*

## ÍNDICE

Resumo.....	X
Abstract .....	XII
1 Introdução.....	1
1.1 Objectivo da investigação .....	1
1.2 Relevância teórica e prática da investigação .....	2
1.3 Estrutura da investigação.....	6
2 Referencial Teórico .....	7
2.1 Introdução .....	7
2.2 Definição de Equipa.....	7
2.3 Criação de uma Equipa.....	11
2.3.1 Relação entre Grupos e Equipas.....	11
2.3.2 Desenvolvimento de Equipas .....	12
2.3.3 Como Deve uma Equipa Lidar com Obstáculos.....	15
2.3.4 Objetivos Individuais vs. Equipa .....	15
2.3.5 Utilização de uma Equipa .....	16
2.4 Equipas de Alto Desempenho .....	17
2.4.1 Como distinguir estas equipas das outras.....	19
2.4.2 Perfil coletivo e competências das Equipas de Alto Desempenho .....	20
2.5 Desempenho das equipas .....	20
2.5.1 Satisfação no Trabalho com a Equipa.....	23
2.5.2 Modelos de desempenho.....	26
2.5.2.1 Modelo Cohen & Bailey.....	26
2.5.2.2 Modelo de Gladstein .....	27
2.5.2.3 Modelo de Hackman .....	28
2.5.2.4 Modelo de Campion, Papper e Medsker.....	30
2.5.3 Características funcionais das equipas eficazes.....	34
2.5.3.1 Projeto de Trabalho.....	34
2.5.3.2 Interdependência .....	36
2.5.3.3 Composição .....	37
2.5.3.4 Contexto .....	38
2.5.3.5 Processo .....	38
2.5.3.6 Motivação.....	40
2.5.4 Características organizacionais das equipas eficazes.....	43

2.5.4.1	Clima Organizacional .....	43
2.5.4.2	Condições de Trabalho e Saúde .....	44
2.5.4.3	Satisfação com a Gestão.....	45
2.5.5	Satisfação dos Colaboradores .....	46
2.5.5.1	Modelos Teóricos da Satisfação no Trabalho.....	48
2.5.5.1.1	Variáveis Individuais.....	49
2.5.5.1.2	Variáveis Situacionais.....	50
2.5.5.2	Variáveis Interação Social.....	51
2.5.5.3	Determinantes na Satisfação no Trabalho .....	51
2.5.6	Realização dos Colaboradores.....	52
2.5.7	Variáveis Mediadoras.....	52
2.5.7.1	Envolvimento Organizacional.....	52
2.5.7.1.1	Dimensões do Envolvimento Organizacional.....	54
2.5.7.1.2	Envolvimento Afetivo.....	55
2.5.7.1.3	Envolvimento Instrumental.....	55
2.5.7.1.4	Envolvimento Normativo .....	56
2.5.7.1.5	Variáveis Antecedentes e Consequentes do Envolvimento.....	56
2.5.7.1.6	Variáveis Antecedentes.....	57
2.5.7.1.7	Variáveis Consequentes .....	57
2.5.8	Envolvimento da Equipa.....	58
2.5.9	Desempenho Individual.....	59
2.5.10	Liderança e Gestão de Equipas.....	60
2.6	Conclusões.....	65
3	Quadro Conceptual e Metodológico.....	66
3.1	Introdução .....	66
3.2	Paradigma da Investigação.....	66
3.3	Modelo de Investigação .....	67
3.4	Hipóteses de Investigação.....	68
3.5	Operacionalização das Variáveis .....	71
3.5.1	Projeto de Trabalho (PT) .....	72
3.5.1.1	Autonomia/Auto-gestão (AA).....	72
3.5.1.2	Participação (P).....	72
3.5.1.3	Variedade das Tarefas (VT).....	73
3.5.1.4	Significado das Tarefas (ST).....	73

3.5.2	Interdependência (I).....	73
3.5.2.1	Interdependência das Tarefas (IT).....	74
3.5.2.2	Interdependência do Objetivo (IO) .....	74
3.5.2.3	Interdependência do Feedback e Recompensas (IFR) .....	74
3.5.3	Contexto (C).....	75
3.5.3.1	Formação (F).....	75
3.5.3.2	Suporte Gestão (SG) .....	75
3.5.3.3	Comunicação/Cooperação entre Equipas (CCE) .....	75
3.5.4	Processo (P) .....	76
3.5.4.1	Espírito da Equipa (EE).....	76
3.5.4.2	Apoio Social (AS).....	76
3.5.4.3	Partilha de Trabalho (PT).....	76
3.5.4.4	Comunicação/Cooperação entre os Membros das Equipas (CCME) .....	77
3.5.5	Membros da Equipa Satisfeitos no Trabalho (MEST) .....	77
3.5.6	Capacidade Crítica da Eficácia da Equipa (CCEF).....	77
3.5.7	Motivação (M).....	78
3.5.8	Clima Organizacional (CO) .....	78
3.5.9	Condições de Trabalho e Saúde (CTS) .....	79
3.5.10	Realização (R) .....	79
3.5.11	Envolvimento Organizacional (EO).....	80
3.5.12	Satisfação (S) .....	81
3.5.13	Desempenho Individual (DI).....	81
3.5.14	Satisfação com a Gestão (SG).....	82
3.5.15	Variáveis Sociodemográficas .....	82
3.6	Recolha de dados e Inquéritos .....	83
3.7	Caracterização da Amostra .....	84
3.7.1	Caracterização da Amostra e Recolha de Informação .....	84
3.8	Metodologia de análise das variáveis .....	87
3.8.1	Constituição Final das Variáveis .....	90
3.9	Conclusões.....	94
4	Resultados.....	96
4.1	Introdução .....	96
4.2	Análise descritiva.....	96
4.3	Apresentação de Resultados .....	102

4.3.1	Submodelo Envolvimento Organizacional.....	103
4.3.1.1	Envolvimento Afetivo (EO1) .....	103
4.3.1.2	Normativo (EO2).....	106
4.3.1.3	Envolvimento Instrumental (EO3).....	108
4.3.2	Submodelo Desempenho Individual .....	111
4.3.2.1	Desempenho (DI 1).....	112
4.3.2.2	Avaliação (DI 2).....	115
4.3.3	Submodelo do Desempenho das Equipas .....	118
4.3.3.1	Satisfação da Equipa no Trabalho (MEMBROS) .....	119
4.3.3.2	Capacidade Crítica dos Membros da Eficácia da Equipa – Produtividade .....	122
4.3.3.3	Capacidade Crítica dos Membros da Eficácia da Equipa – Qualidade.....	124
4.3.4	Submodelo Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão .....	128
4.3.5	Submodelo das Características Funcionais de Interação e Interdependência.....	129
4.3.6	Submodelo do Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos.....	130
4.4	Discussão dos Resultados .....	132
4.4.1	Modelo Envolvimento Organizacional .....	134
4.4.2	Desempenho Individual.....	137
4.4.3	Desempenho das Equipas .....	139
4.4.4	Satisfação e Realização dos Colaboradores e Satisfação com a Gestão .....	143
4.4.5	Características Funcionais de Interação e Interdependência .....	145
4.4.6	Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos .....	146
4.5	Conclusões.....	146
5	Conclusões .....	147
5.1	Introdução .....	147
5.2	Contribuições académicas e implicações .....	148
5.2.1	Para o Envolvimento Organizacional.....	148
5.2.2	Para o Desempenho Individual .....	149
5.2.3	Para o Desempenho da Equipa .....	150
5.2.4	Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão.....	151
5.2.5	Características Funcionais de Interação e Interdependência .....	151
5.2.6	Desempenho da Equipa nos Diversos Níveis Hierárquicos .....	152
5.3	Principais limitações e sugestões para investigações futuras.....	153
6	Bibliografia .....	154
7	Anexos.....	i

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Semelhanças e Diferenças entre os três modelos.....	33
Tabela 2: Modelos de explicação da Satisfação no Trabalho.....	48
Tabela 3: Modelo de Meyer&Allen (1991).....	55
Tabela 4: Distribuição dos Inquéritos por Género .....	84
Tabela 5: Distribuição dos Inquéritos por Idade .....	84
Tabela 6: Média da Idade dos Inquiridos .....	84
Tabela 7: Distribuição dos Inquéritos por Habilitações Académicas .....	85
Tabela 8: Distribuição dos Inquéritos por Categoria Profissional .....	85
Tabela 9: Distribuição dos Inquéritos por Antiguidade na Profissão .....	85
Tabela 10: Distribuição dos Inquéritos por Antiguidade de Serviço .....	86
Tabela 11: Média da Antiguidade de Serviço.....	86
Tabela 12: Distribuição dos Inquéritos por Contrato de Trabalho.....	86
Tabela 13: Resultados de Análise Fatorial e Análise de Consistência .....	90
Tabela 14: Resultados de Análise Fatorial e Análise de Consistência .....	91
Tabela 15: Valores médios das Variáveis em Estudo .....	97
Tabela 16: Teste <i>t-Student</i> para a idade. ....	100
Tabela 17: Teste <i>t-Student</i> para as Habilitações Académicas.....	100
Tabela 18: Teste <i>t-Student</i> para a Posição na Organização. ....	101
Tabela 19: Teste <i>t-Student</i> para a Antiguidade no Serviço Atual.....	101
Tabela 20: Teste <i>t-Student</i> para o Contrato de Trabalho.....	102
Tabela 21: Resultados do Submodelo de Envolvimento Organizacional Afetivo.....	104
Tabela 22: Resultados do Submodelo Envolvimento Organizacional Normativo .....	107
Tabela 23: Resultados do Submodelo Envolvimento Organizacional Instrumental .....	109
Tabela 24: Hipótese Explicativas do Envolvimento Organizacional.....	111
Tabela 25: Resultados do Submodelo Desempenho.....	113
Tabela 26: Resultados do Submodelo Avaliação.....	116
Tabela 27: Hipótese Explicativas do Desempenho Individual.....	118
Tabela 28: Resultados do Submodelo Satisfação da Equipa no Trabalho.....	120
Tabela 29: Resultados da Produtividade.....	123
Tabela 30: Resultados da Qualidade .....	125
Tabela 31: Hipótese Explicativas do Desempenho das Equipas.....	127
Tabela 32: Resultados dos Submodelos Satisfação e Realização dos colaboradores e a Satisfação com a Gestão.....	128



Tabela 33: Resultados das características funcionais de Interação e Interdependência.....	130
Tabela 34: Resultados do Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos.....	131
Tabela 35: Resultados do Envolvimento Organizacional .....	134
Tabela 36: Resultados do Desempenho Individual .....	137
Tabela 37: Resultados do Desempenho Equipa .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Bases para a Criação de uma Equipa.....	10
Figura 2: Curva de Desenvolvimento de uma Equipa .....	12
Figura 3: Sete fatores para o desenvolvimento de equipa alto desempenho .....	14
Figura 4: Modelo Cohen & Bailey (1997) .....	27
Figura 5: Modelo Gladstein's (1984) – “Groups in context: model f task group effectiveness” .....	28
Figura 6: Modelo Gladstein's (1984) – “Groups in context: model task group effectiveness” .....	29
Figura 7: Modelo Campion, Papper e Medsker (1996) – “Themes and Characteristics related to Workgroup Effectiveness.”.....	32
Figura 8: Modelo das características da função <i>Hackman &amp; Oldham 1975, in Lima et al. (1994)</i> .....	50
Figura 9: Função <i>Coordenar</i> do Líder .....	64
Figura 10: Função <i>Desenvolver</i> do Líder.....	65
Figura 11: Modelo Concetual em Estudo .....	68
Figura 12: Hipóteses com impacto no Envolvimento Organizacional.....	69
Figura 13: Hipótese com impacto no Desempenho Individual. ....	70
Figura 14: Hipótese com impacto no Desempenho das Equipas.....	71
Figura 15:Constituição Envolvimento Organizacional.....	103
Figura 16: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Afetivo.....	104
Figura 17: Submodelo final Envolvimento Organizacional Afetivo .....	105
Figura 18: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Normativo .....	106
Figura 19: Submodelo final Envolvimento Organizacional Normativo .....	107
Figura 20: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Instrumental .....	108
Figura 21: Submodelo final Envolvimento Organizacional Instrumental.....	110
Figura 22:Constituição do Desempenho Individual .....	111
Figura 23: Submodelo inicial Desempenho.....	112
Figura 24: Submodelo final Desempenho .....	114
Figura 25: Submodelo inicial Avaliação.....	116
Figura 26:Submodelo final Avaliação .....	117
Figura 27: Constituição do Desempenho da Equipa .....	119
Figura 28: Submodelo inicial Satisfação da Equipa no Trabalho.....	120
Figura 29: Submodelo final Satisfação da Equipa no Trabalho .....	121
Figura 30: Submodelo inicial Produtividade.....	122
Figura 31: Submodelo final Produtividade.....	123

Figura 32: Submodelo inicial Qualidade.....	125
Figura 33: Submodelo final Qualidade .....	126
Figura 34: Variáveis que integram os Submodelos Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão .....	128

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo estudar a *Performance* das Equipas, e os seus determinantes. O modelo foi desenvolvido tendo em conta duas premissas, “*eu na minha equipa*” e “*eu na minha organização*”, que agregam a generalidade destes determinantes. O envolvimento organizacional dos colaboradores e o desempenho individual funcionarão como variáveis mediadoras nesta relação. Também serão alvo de estudo a satisfação, a realização dos colaboradores e a satisfação com a gestão, avaliando o seu impacto no desempenho.

O propósito deste estudo insere-se na revisão da literatura sobre o conceito do desempenho das equipas no contexto organizacional português. Analisam-se as características organizacionais e funcionais das equipas que possam promover o envolvimento organizacional, o desempenho individual e por último a performance das equipas. Este trabalho será efetuado com base num modelo teórico de investigação, que procura explorar os resultados atitudinais dos membros das equipas em organizações a laborar no território português.

No atual cenário de globalização as organizações têm de ser mais competitivas e dependem do trabalho em equipa para responder eficazmente. O bom desempenho das equipas permitirá originar organizações eficazes, com elevados níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos seus membros no trabalho, bem como satisfazer os seus clientes, sendo estas equipas de elevado desempenho.

De acordo com *Jordão* (2006) as pessoas que trabalham em equipa são mais produtivas (menos perdas de tempo e de materiais), produzem trabalho de qualidade superior, sentem uma maior satisfação no trabalho e incutem uma boa satisfação aos clientes.

Citando Aristóteles “Nós somos aquilo que fazemos repetidamente”. A excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito. Trabalhar em equipa pode-se tornar um hábito após ultrapassar diversas zonas de desconforto. Atualmente, já não chega trabalhar apenas em equipa, o presente e o futuro exigem-nos equipas que consigam atingir elevados desempenhos, para que as mesmas consigam sobreviver e destacar-se.

Através das características funcionais e organizacionais, bem como com modelos de envolvimento organizacional, desempenho individual e das equipas elaborou-se a análise do reflexo das perceções da performance das equipas através dos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Foram constatados bons níveis de desempenho (satisfação da equipa no trabalho, produtividade e qualidade) da amostra inquirida, bem como as variáveis que apresentam impacto no desempenho das equipas.

O desempenho das equipas é extremamente influenciado pela variável processo. Esta constitui uma vantagem competitiva para as organizações, possibilitando-lhes fazer face aos desafios e ameaças da atualidade, pois esta variável apresenta um impacto significativo nos três critérios de desempenho estabelecidos neste estudo, nomeadamente na produtividade, qualidade e satisfação dos membros no trabalho. Verifica-se também que os determinantes interdependência das tarefas e desempenho individual influenciam a produtividade e a realização e o clima de organizacional influenciam a qualidade do produto/serviço prestado.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Envolvimento Organizacional, Desempenho Individual, Performance das Equipas, Satisfação e Realização dos colaboradores.*

## **ABSTRACT**

This thesis aims to study the performance of teams and their determinants. The model was developed taking into account two assumptions, "I in my team" and "I in my organization," which aggregate the generality of these determinants. The involvement of employees organizational and individual performance will function as mediating variables in this relationship. It will also be the subject of study satisfaction, employee fulfillment and satisfaction with management, evaluating its impact on performance.

The purpose of this study is inserted on the literature review on the concept of the performance of the teams in the Portuguese organizational context. It examines the organizational and functional characteristics of teams that can promote organizational involvement, individual performance and ultimately the performance of the teams. This work will be performed based on a theoretical model of research which seeks to explore the attitudinal outcomes of team members in organizations laboring in Portuguese territory.

In the present scenario of globalization organizations have to be more competitive and depend on teamwork to respond effectively. The good performance of the teams will give effective organizations with high levels of productivity, quality and satisfaction of its members at work, as well as satisfy their customers, and these high performance teams.

According to Jordan (2006) people working in teams are more productive (less wasted time and materials), produce higher quality work, feel greater job satisfaction and instill good customer satisfaction.

Quoting Aristotle "We are what we repeatedly do." Excellence, then, is not a way to act, but a habit. Working as a team can become a habit after overcoming various areas of discomfort. Currently, it is not enough just to work in teams, present and future require us teams that are able to achieve high performance, so that they can survive and stand out.

Through functional and organizational characteristics, as well as models of organizational involvement, individual performance and team performance it was possible to elaborate analysis of the reflection of the perceptions of the performance of the teams through the behaviors and attitudes of employees.

We observed good levels of performance (satisfaction of team work, productivity and quality) of the sample surveyed, as well as the variables that have an impact on the performance of the teams.

The performance of teams is extremely influenced by the variable process. This is a competitive advantage for organizations, allowing them to meet the challenges and threats of today, because this variable has a significant impact on the three performance criteria established in this study, including productivity, quality and satisfaction at work. It also appears that the determinants interdependence of tasks and individual performance influences productivity and achievement of organizational climate and influence the quality of the product / service.

**KEYWORDS:** *Organizational Involvement, Individual Performance, Team Performance, Satisfaction and Performance of the employees.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A investigação em gestão nas últimas décadas tem suscitado mais atenção, tendo originado diversos estudos na área da gestão estratégica, na teoria das organizações, nos sistemas de informação, na gestão da tecnologia e inovação, no marketing, na economia, na psicologia e na sociologia (Krogh, 2002) e com resultados significativos no conhecimento das organizações.

Uma possível definição da investigação em gestão, mostra que:

*“Undertaking systematic research to find out  
things about business and management”  
(Saunders, Lewis and Thornhill, 2003:3)*

O desempenho das equipas é o tema central deste estudo empírico realizado no contexto organizacional português. Neste capítulo será efetuada a contextualização do estudo, será definido o objetivo geral e os objetivos específicos, explanada a relevância teórica e prática do tema da investigação e por fim apresentada a estrutura da investigação.

### **1.1 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO**

Pretende-se que esta investigação seja considerada relevante, com um propósito objetivo e claro e que, em termos de rigor, se sustente em bases teóricas e abordagens metodológicas consistentes. Pretende-se ainda que esta investigação seja passível de ser testada, replicável e fiável.

Tudo se inicia com a definição dos objetivos, ter uma clara ideia a onde se quer chegar. Partindo daqui, o resto é uma derivação. É necessária a motivação para lá chegar, cumprir a missão.

O objeto de estudo desta investigação assenta na temática da *“Performance das equipas”* e os determinantes que a influenciam. Estes determinantes são de natureza funcional de natureza organizacional, aos quais se juntam as variáveis mediadoras envolvimento organizacional, desempenho individual.

O propósito deste estudo é relacionar as características de carácter funcional das equipas e organizacionais, avaliando os impactos no envolvimento organizacional e no desempenho individual. Por fim, avaliar o impacto de todos os determinantes no desempenho das equipas medido através de



critérios de eficácia, nomeadamente a produtividade, a qualidade do serviço/produto e na satisfação dos membros no trabalho (*Hackman, 1987*). Com base neste objetivo desenvolveu-se um modelo, que será apresentado no capítulo 3.

Pretende-se estudar o desempenho das equipas que operam nas empresas portuguesas. O universo do estudo recai sobre os colaboradores de algumas empresas selecionadas através da disponibilização de um questionário on-line alojado numa plataforma da internet.

O objetivo geral no âmbito desta investigação é:

- Conhecer os determinantes que influenciam o desempenho das equipas no contexto organizacional português.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar o desempenho/eficácia das equipas.
- Avaliar o envolvimento organizacional dos colaboradores e avaliar o seu impacto no desempenho das equipas.
- Avaliar o desempenho individual e o seu impacto no desempenho das equipas.
- Avaliar a satisfação e realização dos colaboradores no seio organizacional, analisando o seu impacto na performance da equipa.

Estes objetivos específicos darão um contributo substancial para um melhor entendimento dos resultados gerais que se pretendem alcançar com esta dissertação.

## **1.2 RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DA INVESTIGAÇÃO**

Atualmente a literatura existente da temática em estudo é muito vasta, nomeadamente, sobre equipas, equipas de elevado desempenho e grupos de trabalho. Cada vez mais se torna importante adquirir conhecimento para desenvolver equipas eficazes, de alto desempenho para que os líderes e gestores possam melhorar as estratégias de ação, proporcionando um bom ambiente organizacional, uma boa satisfação e realização dos colaboradores, para que estes apresentem elevados níveis de desempenho. Os colaboradores são potenciadores de uma performance organizacional,

incrementando relacionamentos duradouros com as partes envolvidas no negócio, constituindo uma alavancagem para a obtenção de vantagem competitiva para a organização na atualidade.

O interesse atual pela performance das organizações surgiu do decorrer dos dois movimentos principais, os quais atravessaram as empresas: “imperativo económico-tecnológico” e “modelo de gestão centrado nas pessoas”(Burack,1999). O primeiro movimento remonta às origens das empresas, em que estas procuram incessantemente aumentos de produtividade e economias de escala. Nas duas últimas décadas assistimos à implementação de instrumentos de gestão como reengenharia e *downsizing* que começaram a fazer parte da vida das pessoas, em paralelo com a quebra da rentabilidade económica e aumento da concorrência no contexto da globalização. Por isso, Burack refere que é fundamental o desenvolvimento de modelos de gestão centrados nas pessoas, dando o exemplo da *Ford Motor Company* a qual passou a focalizar-se nas pessoas como sendo o fator principal que contribui para o desempenho.

Cada vez mais, as organizações dependem do uso eficaz do trabalho em equipa para alcançar vantagens competitivas. A maximização dos resultados da equipa não corresponde à otimização da função objetivo individual de cada elemento, mas sim à gestão do equilíbrio que advém da cooperação entre os seus elementos (*Teorema de Nash*).

As equipas têm vindo a ganhar importância (Goodman, Ravlin e Argote, 1986; O’Reilly e Pfeffer, 2000; Osterman, 2000; Ilgen e Sheppard, 2001; Williams, 2002; Clegg, Wall, Pepper, Stride, Woods, Morrison, 2002; Thamhaim, 2003 e 2004) como unidades fundamentais da estrutura organizacional (Drucker, 1988) porventura inspiradas no uso efetivo das equipas nas empresas japonesas (Ancona e Nadler, 1989) ou pela emergência de novas formas organizacionais. No sentido de se obter maior flexibilidade num contexto de mudança contínua, as empresas têm conferido às equipas de trabalho autonomia e responsabilidade. Por outro lado, as empresas têm feito uso de equipas multifuncionais organizadas no sentido de realizar tarefas específicas. Finalmente, em resposta a um ambiente de mudança, as organizações solicitam às equipas que ultrapassem as fronteiras tradicionais das empresas no sentido de aproximar as unidades internas a empresas exteriores.

As empresas atualmente recorrem às equipas como estratégia de gestão, permitindo reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade. À medida que as relações da equipa se fortalecem, o grande desafio da empresa é fazê-las funcionar. É importante conhecer as dimensões de uma equipa eficaz e a forma de a tornar funcional num plano de ação.

As organizações precisam de ser capazes de iniciar e facilitar as rotinas de trabalho das equipas de desempenho, com o objetivo de agregar valor para a organização e para o indivíduo. Para estas, a criação de valor é procurada através das respostas às seguintes questões: os determinantes que influenciam uma equipa de desempenho? O que acontece no mundo, na vida dos colaboradores? Que dinâmicas e comportamentos podem permitir a eficácia?

Muitos executivos e trabalhadores pretendem implementar um conjunto de práticas funcionais e organizacionais, nomeadamente nos princípios que promovam a satisfação, aumentem a qualidade e a produtividade, com reflexos positivos na área financeira nomeadamente no retorno do investimento (*Marques, 2008*).

Segundo *Maximiano (2004)* uma organização competitiva evidencia os seus processos de desempenho efetuados corretamente, inteligentemente e com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, visto que, o desempenho é o resultado do esforço de cada indivíduo em adaptar-se ao ambiente de trabalho.

Segundo *Katzenbach* um dos estímulos mais poderosos na eficiência das equipas é a qualidade com que se define os objetivos de desempenho, as metas da equipa e a abordagem de trabalho que se pretende. A abordagem é a combinação das ações e tarefas que juntamente com as atitudes e práticas decididas ajudam a equipa a identificar e a desenvolver o trabalho necessário para atingir o sucesso. O problema é que a maioria das equipas não atinge todo o seu potencial, quer por terem estruturas desadequadas, objetivos pouco claros e/ou conflituosos, quer por falta de recursos, conflitos interpessoais ou comunicação ineficaz. A maioria das organizações atingirá melhores resultados se os seus colaboradores, a todos os níveis, aprenderem a contribuir para o desenvolvimento do potencial das equipas, a contribuírem como elementos e a criarem um clima propício à colaboração.

Criar e gerir equipas eficazes é uma necessidade fundamental para o sucesso organizacional. As equipas passam por ciclos, estágios, por meio dos quais vão consolidando, passo a passo, características de cada um desses. Parte-se do pressuposto que a energia do grupo deve ser canalizada para o trabalho em conjunto e não para o conjunto de tarefas individuais. Esta característica é o que qualifica o trabalho em equipa, pois requer um compromisso, um propósito comum e a responsabilidade coletiva, assim como apoio mútuo na adoção de uma abordagem voltada para a construção coletiva.

O desempenho de equipas relaciona-se não só com as condições físicas, os instrumentos de trabalho e as competências humanas, mas também com a forma pela qual as pessoas pensam, aprendem e interagem. O objetivo de analisar o desempenho individual consiste em melhorar a forma pela qual as pessoas se ajustam ao trabalho e produzem para a coletividade.

*“Uma equipa não é um conjunto de pessoas com vários títulos ou descritivos funcionais. É uma congregação de individualidades, na qual uma tem de assumir um papel que é também reconhecido pelas outras” Meredith Belbin (1981).*

As empresas têm vantagens em serem constituídas por diversas equipas, permitindo-lhes ter uma estrutura mais uniforme. A “*verdadeira*” definição do trabalho em equipa significa atribuir responsabilidade e autoridade às equipas, para que elas tomem as decisões da forma como devem realizar o trabalho com o objetivo de obter a eficácia. Proporcionando a necessidade de um menor número de gestores e de níveis de gestão, permitindo tomar decisões mais rapidamente. Segundo *West, M. (2004)* as organizações constituídas por equipas respondem rapidamente e eficazmente nos ambientes em constante mudança.

A competência e a sua ação é definida como sendo uma característica fundamental do indivíduo e da equipa, que está relacionada com o critério de eficácia e/ou *performance* no trabalho ou numa situação (*Ceitol, M 2006*).

O envolvimento organizacional e o desempenho individual nas organizações torna-as mais competitivas e com um melhor desempenho, pois os indivíduos comprometidos com a organização tendem a envolver-se nos processos operacionais e consequentemente desempenham as suas funções eficazmente (*Rocha e Bastos, 1999*).

O envolvimento está vinculado à identificação do indivíduo, tanto pessoal ou com as equipas de trabalho. A forma como os colaboradores se comprometem com a organização interfere diretamente no desempenho individual. Quando os colaboradores possuem um grande envolvimento organizacional e um bom desempenho individual, estes dois fatores poderão fazer a diferença para alcançar a eficácia (*Zatti e Mendes, 2007*). Deste modo, o desempenho de uma organização reflete o desempenho individual dos seus colaboradores (*Lucena, 1995*).

*Puente-Palaicos, Seidl e Silva (2008)* definem satisfação com um vínculo afetivo positivo estabelecido com a unidade de desempenho, como sendo o resultado de experiências favoráveis vivenciadas ao longo do trabalho. Assim, a convivência positiva entre os membros da equipa de trabalho têm elevada probabilidade de gerar vínculos afetivos entre eles, ou seja, os membros satisfeitos e os melhores resultados para a organização.

Esta dissertação é pertinente e inovadora na medida em que pretende contribuir para o aprofundamento da temática do desempenho das equipas e avaliar o impacto dos determinantes organizacionais e de carácter funcional das equipas. Bem como a relação do desempenho individual, envolvimento organizacional, da satisfação e realização dos colaboradores com a eficácia. Todas estas relações até à data ainda não tinham sido alvo de estudo conjunto.

### **1.3 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO**

A dissertação é constituída por sete capítulos. No Capítulo 1, é feita a introdução ao estudo, apresentando-se o âmbito da pesquisa e justificação da escolha do tema, a exposição do objetivo de estudo e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 procede-se à revisão da literatura do desempenho das equipas e dos determinantes em estudo. Neste capítulo analisa-se a complexidade do tema através da identificação de diversas abordagens teóricas, relacionadas com o conceito do desempenho das equipas.

No capítulo 3 aborda-se o quadro conceptual e metodológico da investigação. É apresentado o modelo conceptual geral e são formuladas as hipóteses de investigação. De seguida efetua-se a operacionalização das variáveis de acordo com as escalas redimensionadas para o estudo e caracteriza-se a amostra recolhida, finalizando com a descrição da metodologia a utilizar.

No capítulo 4, apresentam-se e discutem-se os resultados do estudo empírico.

No capítulo 5 apresentam-se as principais conclusões e contributos para o conhecimento. São ainda discutidas algumas limitações e finalmente são apresentadas algumas pistas para futuras investigações neste domínio.

No capítulo 6 é apresentada a bibliografia consultada.

Finalmente no capítulo 7 são incluídos os anexos, nomeadamente o inquérito distribuído, bem como o endereço eletrónico onde está alojado o inquérito.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura com o intuito de enquadrar a temática no contexto da investigação.

No referencial teórico serão abordados diversos fatores associados à *performance* das equipas, iniciando-se com um enquadramento através da definição de equipa, como se criam equipas e o que são equipas de elevado desempenho. De seguida apresentam-se os modelos teóricos de eficácia/desempenho, bem como as características funcionais e as características organizacionais influentes na performance. Serão apresentadas as variáveis mediadoras, nomeadamente o envolvimento organizacional, desempenho individual e a satisfação e realização de colaboradores.

Este modelo conceptual em estudo não inclui a liderança, no entanto, esta variável será apresentada no referencial teórico. Nas equipas de elevado desempenho a liderança deve ser partilhada. O papel do líder deve ser apenas no sentido de definir a direção a seguir, construir a credibilidade e estabelecer os contactos necessários ao projeto fora da equipa. As equipas de elevado desempenho são acima de tudo auto-suficientes, funcionam de acordo com as suas próprias regras e os seus elementos gostam a trabalhar em conjunto.

### **2.2 DEFINIÇÃO DE EQUIPA**

No atual mundo global e com o desenvolvimento de novas tecnologias e a concorrências dos mercados, as empresas não estão apenas a mudar a sua forma de pensar, como as suas ações e estratégias, mas sim, reavaliar a importância das pessoas e do resultado alcançado quando trabalham em equipa.

Segundo *Harvey e Finley* (1997) a alguns anos que as pessoas não falam em equipas, mas existem de forma convencional, orientadas por funções nas empresas, como por exemplo a equipa da

contabilidade, da produção, financeira, marketing. A evolução do conceito equipa fundiu-se e atualmente encontram-se equipas de trabalho, projeto, planeamento, de apoio ao cliente, entre outras.

*Wellins, Byham e Wilson (1994)* afirmam que as pessoas trabalham em equipa há vários anos, o trabalho deixa de ser desempenhado individualmente e passa a ser em conjunto, visto que as pessoas necessitam de se complementar nos diferentes espaços organizacionais.

É importante salientar que existem diferenças entre trabalho de grupo e trabalho em equipa. Segundo *Mayo (2003)* num grupo de trabalho os elementos trabalham sob a responsabilidade pessoal, com dependência dos restantes colegas. *Lannes (1999)* complementa que um grupo é uma reunião de pessoas que embora trabalhem juntas fisicamente não apresentam características de afinidade e objetivos comuns.

Segundo *(Cohen&Baily, 1997)* uma equipa é um grupo que desenvolveu um alto grau de interdependência e integração.

A capacidade de trabalhar em equipa é um requisito vital para a obtenção de resultados, quando se considera o potencial sinérgico dos grupos. Um conjunto de pessoas tem propriedades e qualidades coletivas que separadamente não se manifestam. Uma boa gestão é um instrumento poderoso no trabalho. Nas organizações há inúmeras situações que requerem o trabalho em equipa *Amaru, (1986)*.

A equipa trabalha numa causa maior, num projeto coletivo. A equipa reconhece as contribuições individuais e tem sempre em mente o resultado global. Segundo *Moscovici (2002)* um grupo transforma-se em equipa quando deixa de dar importância à forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

Considerando que um grupo consiste pelo menos na interação de duas pessoas, uma equipa é mais coesa do que um grupo, porque os membros de uma equipa têm compromissos e objetivos comuns *(Katzenbach & Smith, 1993)*.

*Baker e Salas (1997)* ilustram as características das equipas, com base na literatura existente:

*“Uma equipa é constituída no mínimo com dois ou mais indivíduos que têm papéis específicos, têm o dever de executar tarefas específicas, interagir ou coordenar-se para atingir um objetivo comum ou resultado.”*

*Katzenbach e Smith (1993) definiram equipa como “um pequeno número de pessoas com competências complementares que estão comprometidas com um propósito comum, objetivos de desempenho e abordagem, para os quais se consideram mutuamente responsáveis”.*

*“A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.”(Proehl, 1997, p.139)*

Através desta definição, os autores definem três fatores chave na constituição de uma equipa: as competências, a responsabilidade e o compromisso.

Ao nível das competências os autores defendem que há três tipos: os conhecimentos técnicos e funcionais, a resolução de problemas e tomada de decisões e as competências interpessoais. Estas três competências não têm que existir na fase inicial da criação da equipa. No entanto devem ser criadas condições para que essas competências complementares sejam desenvolvidas de forma a preencher as lacunas existentes.

Quando se refere a palavra compromisso, falamos em compromisso com um propósito comum, com os objetivos de desempenho bem definidos, que devem ser obtidos através de uma abordagem comum de todos os elementos da equipa, sem uma diferenciação entre eventuais níveis hierárquicos, permitindo contribuições equivalentes de todos os elementos da equipa.

A responsabilidade deve ser mútua, e só desta forma é possível construir a relação de confiança necessária ao desenvolvimento da equipa.

As equipas têm como *output* resultados de desempenho, produto de trabalho coletivo e também o crescimento pessoal dos seus elementos. Sem isso, a equipa poderá não ter o sucesso pretendido.





Figura 1: Bases para a Criação de uma Equipa

Por exemplo, numa equipa de futebol, os elementos da equipa poderiam ter sucesso sem possuírem as três qualidades chaves acima citadas (competências, compromisso e responsabilidade). No entanto para que a equipa tenha sucesso terá que possuir essas qualidades, bem como necessitará de um líder que desenvolva um alto sentido de compromisso e motivação, capacite e coordene os elementos da equipa e defina e articule uma visão em alvos mensuráveis.

Segundo os autores *Piancastelli, Faria e Silveira* a conceção da equipa está vinculada ao processo de trabalho e tem sido sujeita a transformações ao longo do tempo. Neste sentido os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho consistem na necessidade do Homem somar esforços para alcançar os objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados. Resultam também da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, originando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e competências para alcançar os objetivos.

*Piancastelli, Faria e Silveira* referem que o trabalho em equipa poderá ser entendido como uma estratégia concebida pelo Homem, para melhorar a produtividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipa tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Vários autores têm destacado vantagens do trabalho em equipa sobre o trabalho individual. Apesar deste reconhecimento, constatamos, na prática, muitas dificuldades em realizar o trabalho em equipa. Em parte, isto deve-se às diferentes perceções do que é uma equipa de trabalho.

## 2.3 CRIAÇÃO DE UMA EQUIPA

### 2.3.1 Relação entre Grupos e Equipas

Nos estudos sobre equipas, os diversos autores usam definições semelhantes para grupos, para grupos de trabalho e equipas, usando definições sinónimas, embora as distinções sejam bastante claras, segundo (Brannick e Prince, 1997,pág.4) que passo a citar:

*Group has been used in a much broader sense than team and has been applied to a larger number of social and organizational forms (Hackman, 1990).*

*Group dynamic research, for example, has focused on therapy groups, T-groups, and self-study groups, where the task of each member was to achieve personal goals.*

*Hackman (1990) stated that group is a rather general label and needs to be differentiated from work groups that can be defined by certain criteria.*

*These criteria include differentiated roles [a higher level of coordination] and tasks [task interdependency between members] to be performed.*

(Shaw,1981, pág.8) definiu grupos como “duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras, de tal forma que, cada pessoa influencia e é influenciada pela outra pessoa”.

Segundo Proehl (1997) os grupos são desenvolvidos devido à homogeneidade, à proximidade e à distinção. Proehl identifica as variáveis que personalizam a constituição de um grupo: a partilha de identidade, a interdependência, a interação pessoal, os objetivos comuns, os relacionamentos estruturados e a influência mútua.

O conceito de grupo de trabalho é semelhante ao das equipas. Guzzo e Dickson (1996) definiram trabalhar em grupo da seguinte forma:

*A “work group” is made up of individuals who see themselves and are seen by others as a social entity, who are interdependent because of the tasks they perform as members of a group, who are embedded in one or more larger social systems (e.g. community, organization), and who perform tasks that affect others (such as customers or coworkers). (Page 308-309)*

As equipas são casos especiais de grupos de trabalho. Uma equipa apresenta qualidades altamente desenvolvidas no trabalho, possui características de autonomia e de responsabilidades partilhadas (Cohen E Baily, 1997; Guzzo e Dickson, 1996).

Gramigna (2007) salienta que a diferença entre grupo e equipa são os objetivos. O grupo tem objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais.

### 2.3.2 Desenvolvimento de Equipas

Como foi inicialmente definido, uma equipa é mais do que apenas um grupo de pessoas que trabalham em conjunto. É possível desenhar uma curva que ilustra o desempenho de uma equipa, relacionando desempenho e eficácia da equipa. Esta curva evolui a partir dos grupos de trabalho, até às equipas reais e equipas de alto desempenho. É ainda possível identificar grupos que não conseguiram lidar com os riscos que implica o verdadeiro trabalho de equipa e se mantêm, na melhor das hipóteses, como “pseudo-equipas”.

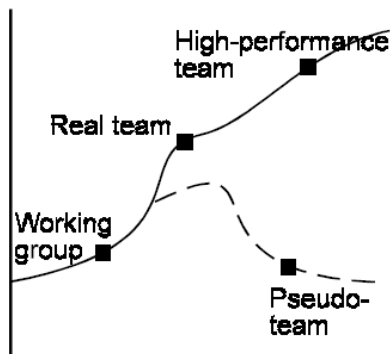


Figura 2: Curva de Desenvolvimento de uma Equipa

Ao contrário das equipas, os grupos de trabalho contam com a soma do melhor de cada indivíduo para o seu desempenho. O seu objetivo final não é um produto de trabalho coletivo, mas sim a partilha de informações e perspetivas para tomar decisões que ajudem os indivíduos a realizar melhor o seu trabalho e a reforçar os padrões de desempenho individual. Adicionalmente a responsabilidade não é mútua mas sim individual.

À medida que os grupos começam a convergir para uma melhoria do seu desempenho comum, começam a movimentar-se ao longo da curva de desenvolvimento de uma equipa e a seguir na direção de uma equipa real. As equipas procuram melhorias de desempenho, ao mesmo tempo que fomentam as competências necessárias do potencial humano existente no interior da equipa, reforçando o compromisso comum de todos em relação ao propósito da equipa, dos objetivos de desempenho e da abordagem de trabalho, ao mesmo tempo que se consideram mutuamente responsáveis pelo sucesso individual e da empresa.

Quando o desenvolvimento de uma equipa é bem-sucedido, ela pode crescer em força e eficácia e tornar-se numa equipa de alto desempenho. Este tipo de equipas ultrapassa em larga escala outras equipas, assim como ultrapassa todas as expectativas razoáveis, tendo em consideração a sua composição. Uma equipa de alto desempenho promove a melhoria do desempenho e do compromisso para além dos limites dos seus elementos dentro da organização de que fazem parte.

**As HPTs are defined as simply those groups of people “that achieve a quantum leap in performance in less than a year,” HPTs have existed as long as has history. For the scope of this text, however, “history” is focused on the direct antecedents to the recent HPT efforts since the 1980s.**

*High performance teams: how to make them work* - Marc Hanlan (2004)

No entanto, as equipas podem perder o seu propósito comum. Nessas alturas, começam a desperdiçar a energia dos seus elementos a lutar contra a dinâmica interna da equipa e tornam-se menos eficientes que um grupo de trabalho. É este tipo de equipas que se designam pseudo-equipas. Apesar de disporem de potencial para levar a cabo o trabalho como um grupo melhor do que com os indivíduos em separado, não há um foco comum nos resultados, nem sequer tentam melhorar o impacto no desempenho enquanto grupo. Para além disso, desperdiçam energia em rivalidades e disputas de poder, lutas internas ou outros assuntos internos da equipa, dando origem a um desempenho pior que dos grupos de trabalho.

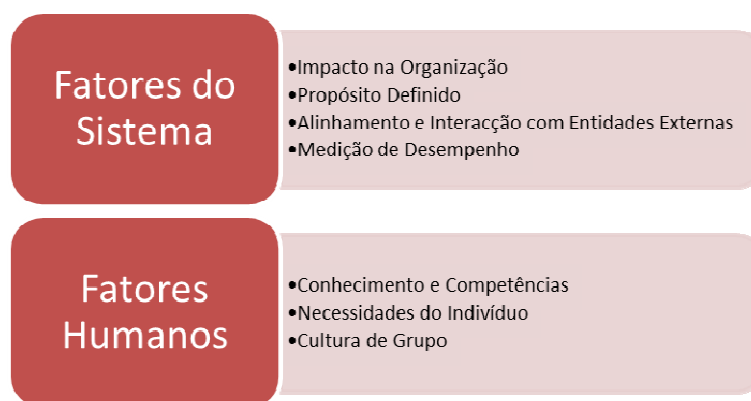
O desenvolvimento de equipas é um processo dinâmico, encontram-se em contínua mudança, pelo que uma equipa não alcança a estabilidade, existe um padrão geral para a evolução.

Segundo *Drucker* (1997) as equipas devem ser treinadas e desenvolvidas sistematicamente o que envolve quatro fases:

1. Indução e socialização (incutir nos colaboradores aspetos sociais e transmitir uma mensagem que realmente promove o sucesso na organização);
2. Trabalho contínuo (a organização por vezes possui colaboradores brilhantes que gostam de trabalhar sozinhos, no entanto a organização tem que lhes mostrar que trabalhar em equipa é mais eficaz e produtivo e cria maiores benefícios individuais como organizacionais);
3. *Feedback* e formação em tempo real (o *feedback* e a formação devem ser dados em tempo real aos colaboradores de forma criteriosa e proveitosa);
4. Acompanhamento responsável (é muito importante um acompanhamento sistemático e deverá estar relacionado com o *feedback* recebido).

O desenvolvimento de equipas ocorre de forma cada vez mais frequente nas organizações, visto que é uma técnica que facilita uma utilização mais adequada dos recursos humanos disponíveis. Além disso, constitui uma estratégia que proporciona o aumento da produtividade, uma maior qualidade dos produtos e serviços, uma redução de custos, a realização das necessidades dos clientes, bem como a satisfação dos elementos da equipa (*Gonzalez, Silva e Cornejo, 1996*).

(*Castka et al., 2001*) defendem que há sete fatores que podem afetar o desenvolvimento de uma equipa de alto desempenho. Estes sete fatores podem ser agrupados em 2 categorias: fatores do sistema e fatores humanos.



**Figura 3: Sete fatores para o desenvolvimento de equipa alto desempenho**

O desenvolvimento de equipas de desempenho exige uma forte cultura de grupo, baseada na delegação de poderes de decisão, numa visão partilhada, na criatividade, na participação, na capacidade de aprendizagem, na confiança e no consenso partilhado (*Castka et al., 2001*).

### **2.3.3 Como Deve uma Equipa Lidar com Obstáculos**

*"Todo homem que tenha que talhar para si um caminho para o alto encontrará obstáculos incomprensíveis e constantes." (Fernando Pessoa)*

Os obstáculos fazem parte da vida humana e conseqüentemente, também fazem parte da vida de uma equipa. E quando o homem vence os obstáculos torna as equipas mais fortes. As verdadeiras equipas encaram os obstáculos de forma equilibrada e não desistem facilmente.

De acordo com *Katzenbach e Smith (1993)*, há 5 maneiras recomendadas para uma equipa lidar com essas situações:

- Voltar às origens – a equipa deve começar por refletir na sua missão, abordagem e objetivos de desempenho;
- Apostar nas pequenas vitórias – nada entusiasma mais uma equipa em dificuldades do que as conquistas tangíveis;
- Fornecer novas informações e abordagens – referências competitivas, histórias de casos internos da empresa, boas práticas e entrevistas com os clientes podem providenciar novas perspectivas que podem ajudar a equipa a rever a sua missão, abordagem e objetivos de desempenho;
- Tirar vantagem de facilitadores ou de formação – bons facilitadores podem adicionar competências a nível de resolução de problemas, comunicação, relações interpessoais e trabalho em equipa. Programas de formação podem ainda destacar a importância de competências chave, missão comum da equipa, bom trabalho em equipa, objetivos claros e o papel do líder;
- Mudar a composição da equipa, incluindo o líder - muitas vezes estas mudanças podem ajudar a contornar os obstáculos encontrados.

### **2.3.4 Objetivos Individuais vs. Equipa**

*"Os jogadores estão sempre dispostos a enfrentar os maiores desafios desde que esses sejam os seus desafios" (Wayne Smith)*

Joana Carneiro, maestrina e diretora musical da orquestra Sinfónica de Berkeley, assume que é impossível atingir o “nosso” objetivo sozinhos “*Um maestro sem a orquestra não existe*”.

Numa equipa é de extrema importância a criação de objetivos de forma individual e de equipa. Os mesmos fomentam a criação de uma estratégia, uma análise dos recursos existentes, um diagnóstico que exige uma comunicação e partilha de informação. Os objetivos criam focos de atenção, servem também para agrupar um conjunto de pessoas desconhecidas em torno de uma causa comum, servem para regular a nossa prestação e acompanhar a evolução dos resultados obtidos.

Possuir um objetivo comum é a capacidade de potenciar e enaltecer o compromisso dos elementos em torno de um só objetivo que é vivido pela equipa.

Sobre o alinhamento de objetivos individuais e coletivos, *Silva Rodrigues, Presidente da Carris*, refere que «*As equipas são exatamente o resultado de um mix de pessoas com características, formações e conhecimentos diferentes que têm de ser alinhados, o que pressupõe a definição de objetivos comuns e a necessidade de mobilizar todos os elementos da equipa para a respetiva concretização. Para tal, cada elemento da equipa tem de ser claramente responsabilizado pelo contributo que dele se espera, partilhando, com cada um e com todos, os sucessos alcançados.*»

### **2.3.5 Utilização de uma Equipa**

Uma equipa é um meio para atingir um fim. Para além dos resultados que obtém através da equipa de alto desempenho, quando estas atingem os seus objetivos a empresa acaba por sentir orgulho nos seus resultados. Através do seu desempenho e resultados, as equipas são, na maior parte dos casos, a principal esperança para ajudar a organização a sair da estagnação e a força motriz para o desenvolvimento do trabalho.

Para além disso, uma equipa tem que conseguir adaptar-se a mudanças. E nos dias que correm, essas mudanças são bastante rápidas. Uma equipa, mais do que os seus elementos individualmente, adapta-se melhor a estas mudanças que têm que ser acompanhadas por resultados de desempenho e alterações de comportamento. Essas alterações de comportamento passam essencialmente por potenciar as características já identificadas como comuns numa equipa real: apoio mútuo, responsabilidade conjunta, relações baseadas na confiança, participação de todos os elementos no processo de trabalho, realização de múltiplas tarefas em várias áreas dentro da equipa. Outras

características tais como acreditar nos seus objetivos e ajudar a definir a sua direção, desejar crescimento pessoal através do sucesso do conjunto pode contribuir também para as alterações de comportamentos.

No processo de utilização de equipas, a gestão de topo desempenha também um papel fundamental. Ao fomentar equipas eficazes, é possível que esses comportamentos e valores se propaguem e reflitam em toda a organização.

*“Certa noite, vindo de um concerto, encontramos um amigo nosso músico que nos perguntou: ‘De onde é que vêm?’, ao que nós respondemos: ‘Estivemos num concerto de uma orquestra famosa.’ Ele olhou-nos e fez nova pergunta: ‘E eles tocaram em conjunto ou apenas ao mesmo tempo?’” (Binney et al., 2009).*

Os diversos músicos da orquestra têm um objetivo comum, executar uma sinfonia, com conhecimentos e competências diferentes (o pianista, o violinista, o clarinetista), uma coordenação (maestro) e um plano de trabalho (as partituras).

Na execução de uma sinfonia, o pianista jamais fará o trabalho do violinista ou vice-versa. Podemos dizer que existe uma alta especificidade no trabalho dos músicos, ou seja, o pianista sempre tocará piano e o violinista sempre tocará violino.

O trabalho do maestro é sem dúvida fundamental, por mais competentes que sejam os músicos individualmente, sem a coordenação do maestro a equipa não conseguirá alcançar o objetivo de executar uma sinfonia.

No decorrer do concerto onde os músicos tocam a sinfonia, jamais um músico poderá substituir a sua partitura, sendo um trabalho muito rígido.

Os elementos que determinarão o funcionamento da equipa são: os objetivos, o conhecimento e as habilidades dos membros da equipa, a coordenação do trabalho e o plano de trabalho.

## **2.4 EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO**

As equipas de alto desempenho são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros, tem um claro propósito em relação ao seu trabalho, são eficazes comunicadores dentro e fora da equipa, certificam-se que todos na equipa estão envolvidos nas



decisões do grupo, seguem um processo que os permite planear, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho.

*Robbins* e *Decenzo* afirmam que uma equipa de trabalho cria uma “sinergia” por meio de esforços coordenados, as contribuições individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais.

Afirma *Yudi Yozo*, que uma equipa de alto desempenho “é um grupo que cumpre todas as condições das verdadeiras equipas e reúne elementos que também estão profundamente comprometidos com o crescimento e o sucesso pessoal mútuo.”

Numa equipa de alto desempenho os propósitos são claros quanto à visão, missão e objetivos a alcançar. O ambiente de trabalho é informal e confortável, os colaboradores são interventivos, ouvem-se uns aos outros com a devida atenção, as divergências são civilizadas e as decisões são de consenso. Acrescenta-se, a comunicação aberta pela empresa, as funções de cada colaborador integrante em cada projeto e atribuições estão bem definidas, a liderança compartilhada e a equipa periodicamente analisa a sua atuação e os fatores que influenciam a sua eficácia.

Além de concentrar-se no processo “*tarefa versus resultado*”, uma equipa de alto desempenho deve desenvolver a clareza dos objetivos, a responsabilidade compartilhada tanto individualmente como em grupo, com o mesmo propósito e comprometimento e uma comunicação saudável e adequada através de uma ação conjunta. Valorizando assim, os talentos criativos para lidar com os desafios e com visão de futuro. Para isso, é necessário observar as fases de desenvolvimento da equipa, a sua estrutura e as variáveis que afetam a sua dinâmica, considerando os seguintes aspetos:

- Manter a importância e o significado do propósito, das metas e dos objetivos;
- Criar um ambiente de compromisso e confiança;
- Fortalecer o nível de competências;
- Gerir as relações com terceiros,
- Eliminar obstáculos;
- Criar oportunidades para todos os elementos da equipa;
- Atingir os objetivos esperados;

Para atingir objetivos de alto rendimento, *Yudi Yozo* afirma que as empresas vinculam pessoas que se integram nos grupos, desenvolvendo uma sinergia própria para transformá-los em equipas de alto desempenho, cumprindo esses objetivos.

Enquanto os grupos de trabalho baseiam os seus resultados no somatório dos melhores colaboradores para o seu desempenho, as equipas de alto desempenho procuram produtos de trabalho coletivo que requerem um esforço conjunto.

#### **2.4.1 Como distinguir estas equipas das outras**

Uma das melhores definições de equipas é que podemos ler, é o grau de interdependência entre os elementos da equipa, o grau de conhecimento específico que existe, a competência técnica e a experiência relacionada com o desempenho da tarefa, a coordenação e cooperação entre a equipa que torna suscetíveis de se encaixarem no perfil das equipas de alto desempenho.

Muitas empresas apontam o fator confiança como o mais importante nas equipas de alto desempenho ou para chegarem a esse patamar. Sendo discutível, a confiança é um estado que demora algum tempo a conseguir-se. Nunca de um dia para o outro mesmo que existam algumas técnicas para acelerar. A confiança relaciona o compromisso, o respeito, a dedicação e outras competências ou atitudes que torna a combinação num exercício de grande complexidade.

*Will Shutz* afirma que as equipas de alto desempenho são aquelas que, além de cumprirem os objetivos, conseguem atingi-los porque a honestidade entre os elementos da equipa é um valor essencial, a regra número um.

Uma equipa de alto desempenho focaliza-se nos resultados, nos objetivos comuns, tanto individuais como da organização, na gestão por princípios para a tomada de decisões e soluções de problemas, no trabalho em equipa, na integração das competências, no reforço do compromisso total, no uso produtivo das diferenças de pensamento e no desenvolvimento do indivíduo através do *fazer, saber fazer e saber estar*.

*Burke, Fiore, Goodwin, Rosen & Salas* (2006) definem cinco áreas onde as equipas de alto desempenhos estão acima da média das restantes equipas:

- Excelente eficácia do trabalho em equipa,

- Boa capacidade de adaptação da equipa a novos ambientes na tomadas de decisões mais rapidamente,
- Partilha cognitiva com maior flexibilidade e celeridade,
- A liderança da equipa com uma eficiência na obtenção dos resultados e consolidação dos processos,
- Eficácia coletiva e segurança psicológica que proporciona e transmite confiança a todos os elementos que pertencem ao conjunto.

#### **2.4.2 Perfil coletivo e competências das Equipas de Alto Desempenho**

*Whitmore* (2003) considera que uma equipa com um elevado desempenho deve apresentar as seguintes competências: o suporte, a confiança, a paciência, o compromisso, a compatibilidade, a cooperação, o humor, a adaptabilidade, a amizade, a coragem, o entusiasmo e a abnegação.

### **2.5 DESEMPENHO DAS EQUIPAS**

Os estudos existentes das equipas de trabalho numa perspetiva contingencial revelam que a eficácia de uma equipa está relacionada com fatores estruturais, como o *design* do grupo, o *design* da tarefa, os sistemas de recompensas e o contexto organizacional (*Hackman*, 1987). Segundo este autor, a eficácia/desempenho engloba critérios internos, ou seja, a satisfação e a viabilidade da equipa, e externos, a produtividade e o desempenho (*Hackman*, 1987).

Em contraste, os estudos de aprendizagem em grupo seguem uma perspetiva cognitiva, no qual enfatizam as perceções e os modelos mentais dos membros dos grupos como potenciais determinantes da eficácia (*Weick & Roberts*, 1993). Outros estudos oferecerem uma abordagem integrativa, em que os fatores estruturais e os cognitivos têm impacto direto e indireto na eficácia das equipas de trabalho (*Cohen & Bailey*, 1997).

O modelo de (*Hackman*, 1990) define a eficácia como um constructo tridimensional. Isto significa que a eficácia depende:

- Grau em que o resultado produzido pela equipa cumpre ou excede os padrões de quantidade e qualidade da equipa ou organização e é aceite por quem o recebe e/ou analisa;

- Contributo que a experiência de trabalho tem para as necessidades dos membros da equipa, bem-estar pessoal e crescimento dos membros da equipa;
- Capacidade dos membros trabalharem juntos no futuro, de forma interdependente, tendo em conta os processos utilizados para realizar o trabalho.

*Hackman (1987)* define a eficácia das equipas como sendo: “*teams output production that meets or exceeds the performance standard*”(Page 103). O investigador afirma, que as equipas eficazes devem manter ou ampliar a capacidade dos membros trabalharem juntos. Também refere que as dimensões da eficácia são quantificadas pelo output da equipa, o estado da equipa como a unidade de desempenho e o impacto da experiência da equipa nos seus membros individualmente.

O desempenho das equipas corresponde à execução das ações, sendo aferido na medida em que a equipa realiza as ações para ser eficaz. A eficácia desse desempenho é aferida na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (*Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin e Baranski, 2005*).

O trabalho em equipa nas organizações tem crescido ao longo tempo, diversos pesquisadores exploram a relação das diversas variáveis das características das equipas (*Baily, 1997; Champion, Medsker das, & Higgs, 1993; Champion, Papper, e Medsker das, 1996; Cordery, Muller, & Smith, 1991; Janz, Colquitt, e Noe, 1997*) com o desempenho das mesmas.

A execução das tarefas por parte dos membros exige que estes se focalizem nas atividades da equipa para atingir os seus objetivos, obrigar que a tomem decisões, criem, inventem e adotem soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização. Os processos da equipa consistem na forma como os diversos recursos são organizados para realizar as exigências das tarefas (*Kozlowski e Ilgen, 2006*).

É por esta razão, que os processos da equipa são os fatores críticos da eficácia das equipas (*Kozlowski, Gully, Nason e Smith, 1999*).

Os modelos de desempenho das equipas têm vindo progressivamente a salientar o papel decisivo dos processos da equipa na eficácia das mesmas (*Essens et al., 2005*). De uma forma genérica, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a

liderança é um fator importante que pode afetar os processos da equipa e os seus resultados (Kozlowski e Ilgen, 2006).

*Hackman (1987)* considera que o desempenho das equipas é definido por três critérios, nomeadamente o primeiro critério que se refere à produtividade do grupo em satisfazer ou exceder os padrões de desempenho do cliente, um segundo critério relaciona-se com os processos sociais utilizados na execução das tarefas, mantendo ou reforçando a capacidade dos membros trabalharem em conjunto em missões posteriores à equipa, e por último, um terceiro critério sustenta-se nas experiências frustrantes do grupo que não satisfazem as necessidades pessoais dos membros da equipa. Esta explicação salienta que, quando se considera o desempenho do grupo, considerar-se não só a produção da equipa, mas também a capacidade da equipa continuar a trabalhar junta no futuro (*Gladstein, 1984*).

A eficácia refere-se ao alcance dos resultados, ou seja, à quantidade e à qualidade de produtos/serviços produzidos pela equipa. Analisar a eficácia significa simplesmente produzir informações sobre os resultados alcançados e verificar as suas discrepâncias com os objetivos pretendidos. A medição da eficácia absoluta é de fácil verificação, desde que os objetivos estejam previamente bem definidos. Quando os objetivos e as metas estão bem definidos, torna-se mais fácil avaliar a eficácia.

### **Medidas subjetivas e objetivas**

A eficácia da equipa pode ser avaliada com base em medidas subjetivas e objetivas. As medidas subjetivas consistem em avaliar os membros da equipa e seus líderes com base nos sentimentos ou perceções (*Baily, 1997; Hyatt & Ruddy, 1997*). Estas medidas são mais utilizadas do que as objetivas.

As medidas objetivas avaliam o desempenho da equipa a nível da produtividade, a nível financeiro, ou de recursos humanos.

### **Medidas Internas e Externas**

Para além do estudo da eficácia das equipas através de medidas subjetivas e objetivas, também podem ser incluídas medidas internas e externas.

As medidas internas avaliam o desempenho da equipa através dos seus membros (*Baily, 1997, Inferior e Baloff, 1994; Hyatt e corado, 1997*). As externas analisam o desempenho da equipa pelos líderes organizacionais, gestores e clientes. Por vezes, estes fornecem uma avaliação diferente da perspetiva dos membros da equipa.

*Cordery, Mueller e Smith (1991)* usaram medidas internas no estudo desenvolvido para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho e as suas responsabilidades na tomada de decisões. *Hyatt e Ruddy (1997)* na avaliação da eficácia usaram tanto as medidas internas como as externas.

Em síntese, existem diversas medidas para o estudo da avaliação da eficácia das equipas. A combinação das medidas subjetivas, objetivas, internas e externas proporcionam uma visão mais equilibrada e completa da eficácia global da equipa. No presente estudo, irão usar-se as medidas subjetivas, internas e externas para avaliar a performance das equipas.

#### **2.5.1 Satisfação no Trabalho com a Equipa**

Os membros das equipas procuram estar satisfeitos com o trabalho que desenvolvem na equipa por duas razões:

- Primeiro, membros satisfeitos estão mais propensos a contribuírem com equipa, desenvolvendo comportamentos de cidadania, comportamentos esses, que contribuem para a eficácia da equipa (*Organ, 1988*). Membros satisfeitos estão mais dispostos a fazerem sacrifícios em prol da equipa, nomeadamente horas extra quando necessário e apresentam ideias criativas, assim como superar obstáculos (*George & Brief, 1992*).
- Por outro lado, a tendência para abandonar o emprego é menor por parte dos membros satisfeitos (*Mobley, 1977*). Segundo *Stewart (1989)* os decréscimos da satisfação no trabalho entre os membros da equipa podem comprometer o trabalho da mesma. A aprendizagem é

feita ao nível da aquisição de competências de trabalhar em conjunto e o desenvolvimento de competências específicas da equipa são perdidas quando saem elementos da equipa.

A satisfação no trabalho é um resultado muito importante que se relaciona com os níveis de bem-estar e “stress” dos colaboradores (Juiz, Thoresen, Bono e Patton, 2001).

A satisfação no trabalho, não só auxilia a criação de uma sinergia coletiva, como proporciona oportunidades aos membros da equipa em adquirirem experiências e aprenderem competências necessárias para a eficácia e a eficiente cooperação com os outros (Stewart, 1989).

Brief & Weiss definam que a satisfação no trabalho é "um juízo valorativo positivo (ou negativo) do posto de trabalho ou situação de trabalho", para Lee (1998) a satisfação no trabalho é considerada como um importante indicador/ferramenta na previsão da performance de uma organização.

A satisfação no trabalho distingue-se da satisfação intrínseca, extrínseca e geral. Satisfação intrínseca mede o grau da satisfação dos colaboradores no trabalho nas seguintes áreas: nas tarefas, na interdependência, na variedade, no “status” social, nos valores morais, na segurança, no serviço social, na autoridade, na utilização da capacidade, na responsabilidade, na criatividade e na realização.

Satisfação extrínseca mede o grau da satisfação no trabalho do colaborador nas áreas das relações humanas, na supervisão técnica, nas políticas e práticas da empresa, na remuneração, no reconhecimento, nas condições de trabalho e com os colegas de trabalho. Satisfação geral inclui a satisfação intrínseca e extrínseca (Presley, 1999).

*Choi e Gaskil* (2000) mediram a satisfação dos colaboradores no trabalho, usando a escala de medição da satisfação no trabalho de *Hoppock* (1935), que é um instrumento de com quatro itens numa escala com sete pontos. *Choi e Gaskill* concluíram a autonomia e a identidade das tarefas são os principais fatores que afetam a satisfação no trabalho.

*Baily* (1997) investigou o impacto do projeto da equipa na eficácia da equipa. O autor define que a eficácia da equipa de acordo com os seguintes critérios, nomeadamente a satisfação no trabalho, a gestão do apoio técnico, o trabalho do grupo, a competição, os conhecimentos e habilitações e o desempenho global da organização. O estudo centrou-se no “design” da equipa e do seu efeito sobre

a eficácia da equipa, que inclui tanto medidas intrínseca e extrínseca da satisfação no trabalho. O autor confirma que a variável projeto influencia a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

*Cordery, Muller e Smith (1991)* estudaram a relação entre a auto-gestão das equipas e a satisfação no trabalho como alguns critérios da eficácia das equipas, nomeadamente comprometimento organizacional e a confiança na gestão. Concluíram pelas medidas intrínsecas e extrínsecas da satisfação, que os colaboradores que trabalham de uma forma autónoma sentem-se mais satisfeitos no trabalho.

*Janz, Colquitt e Noe* estudaram o projeto da equipa constituído pelas seguintes dimensões: a autonomia dos grupos de trabalho, o processo e contexto. Mediram a satisfação da equipa, o desempenho da equipa, o comprometimento da equipa para determinar a eficácia da equipa. Os resultados refletem interações entre as variáveis do projeto da equipa, do processo e do suporte contextual com implicações significativas na eficácia da equipa, bem como na satisfação com a equipa.

*Van der Vegt, Emans, e Van de Vliert (2001)* realizaram uma pesquisa usando *Hackman e Oldham (1980)* e o *Gladstein (1984)* para a estudar a satisfação da equipa no trabalho relacionando a variável interdependência. Concluíram que os membros da equipa excedem os níveis de satisfação, quando apresentam elevados níveis de interdependência.

A satisfação dos membros é um fator importante, pois afeta a produtividade da equipa, podendo evitar ou minimizar a perda do processo.

A satisfação é um determinante crucial da realização pessoal dos colaboradores e é igualmente fundamental na determinação da realização de uma equipa, ou seja, os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido pelos seus talentos.



## **2.5.2 Modelos de desempenho**

Na literatura existente sobre a temática verifica-se a existência de alguns modelos teóricos que têm como intuito estudar a eficácia das equipas de trabalho (*Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo 1987*). Esses modelos impulsionaram as teorias sobre a eficácia das equipas e contribuíram para a edificação de várias pesquisas na área, sendo a sua compreensão importante para o desenvolvimento deste trabalho.

*Gladstein (1984), Hackman (1987), e et Campion al. (1996)* e *Cohen & Bailey (1997)* estudaram as características globais das equipas e relacionaram-nas com o desempenho.

### **2.5.2.1 Modelo Cohen & Bailey**

De acordo com *Cohen & Bailey (1997)* a estrutura de um grupo tem impacto direto e indireto através dos processos e dos traços psicossociais, nos resultados do grupo. As autoras salientam também a influência preponderante dos traços psicossociais ao nível da eficácia do grupo, pois, para além de afetarem diretamente os seus resultados, eles influenciam indiretamente, através dos seus efeitos nos processos do grupo.

O modelo indica ainda que esses processos podem, por sua vez, influenciar traços psicossociais, como normas, coesão, afetividade e cognição. Além disso, o modelo sugere que os fatores ambientais têm um efeito direto nas características estruturais do grupo. Juntos, os fatores ambientais e estruturais, os processos e os traços psicossociais determinam o nível da eficácia obtida.

É importante salientar segundo *Cohen & Bailey (1997)* os resultados eficazes, os processos, os traços psicossociais emergem ao longo do tempo e que as estruturas do grupo podem influenciar-se reciprocamente.

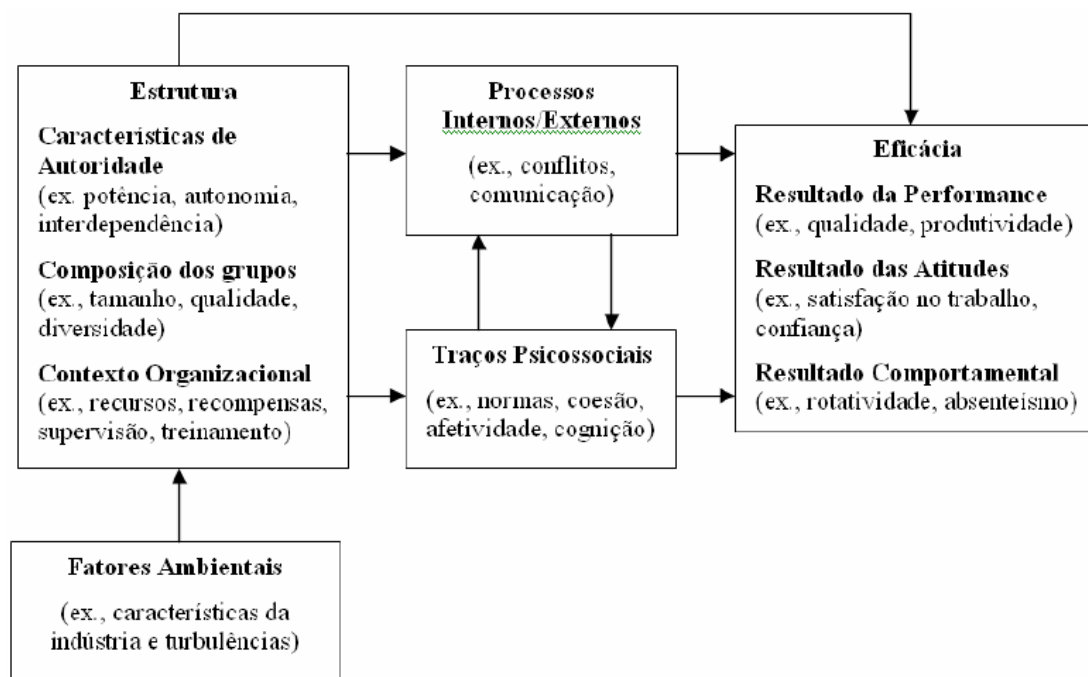


Figura 4: Modelo Cohen & Bailey (1997)

### 2.5.2.2 Modelo de Gladstein

O modelo de *Gladstein* (1984) foi desenvolvido com base na estrutura *inputs, process e outputs*, considerando sete conjuntos de variáveis pertencentes a diferentes níveis de análise. *Gladstein* definiu como *inputs* as contribuições individuais e as do grupo, bem como a organização do grupo. *Gladstein* categorizou os *inputs* em dois níveis: os do grupo e os organizacionais. O *process* refere-se às atividades de tomada de decisão e os *outputs* aos resultados das atividades da equipa.

As tarefas do grupo são moderadas entre a relação do processo do grupo e eficácia do grupo.

Os níveis de *inputs* do grupo e níveis de *inputs* organizacionais afetam diretamente a eficácia do grupo e posteriormente influenciam o *process*.

Neste modelo, a eficácia é o principal resultado do trabalho da equipa e é aferida pelo desempenho e a satisfação das necessidades dos membros. Observa-se nessa proposta que a eficácia é medida por meio de indicadores vinculados à produtividade e à satisfação dos membros da equipa. Adicionalmente é demonstrado que as diversas variáveis constituintes do processo de funcionamento das equipas estão associadas ao relacionamento social construído pelos membros.

Dessas variáveis, destacam-se a abertura à comunicação, o suporte social, o grau dos conflitos interpessoais, a discussão das estratégias e as contribuições individuais.

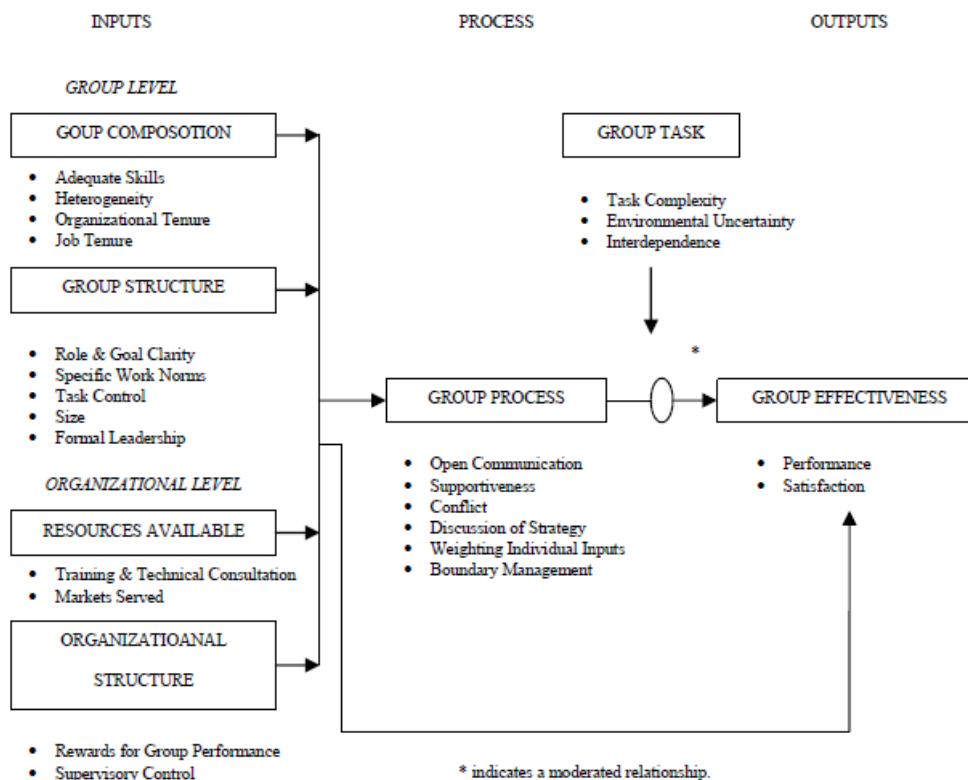


Figura 5: Modelo Gladstein's (1984) – "Groups in context: model f task group effectiveness"

### 2.5.2.3 Modelo de Hackman

Hackman (1987) propõe um modelo normativo de eficácia. Ao definir eficácia, o autor destaca que no contexto organizacional não há muita clareza em relação aos indicadores da eficácia, os processos de trabalho são dinâmicos e nem todas as equipas desenvolvem tarefas e obtêm resultados de fácil medição, gerando alguma dificuldade em estabelecer critérios precisos.

O modelo de Hackman (1987) igualmente o de Gladstein (1984) usa o "input process output" para analisar o comportamento dos grupos e respetivos desempenhos. Este modelo consiste em seis variáveis principais: o contexto organizacional, o design grupo, a sinergia do grupo, o processo, a tarefa do grupo e o desempenho do grupo.

A variável contexto organizacional do modelo de *Hackman* refere-se a um sistema de recompensas, a um sistema de ensino, a um sistema de informação a todos os que apoiam o trabalho em equipa. A variável *design* grupo é referente à composição da equipa, à estrutura da tarefa e aos procedimentos da eficácia.

O modelo define a variável sinergias do grupo, como sendo a interação entre os membros, no qual permite aumentar o progresso da equipa e diminuir perdas (*Hackman, 1987*). Criar sinergias do projeto de trabalho e do grupo influenciam a forma como os membros da equipa são capazes de aplicar as suas competências e conhecimentos para realizar as tarefas da equipa.

Estas variáveis, juntamente com as tarefas de grupo, determinam a eficácia do grupo. No modelo de *Hackman*, a variedade das tarefas do grupo são muito importantes. Além disso, as competências técnicas dos membros da equipa são importantes para a conceção do trabalho (*Hackman, 1987*).

Também no modelo, a realização das tarefas (capacidade dos membros da equipa trabalharem juntos e a satisfação dos mesmo na realização das tarefas em conjunto) contribui para a eficácia da equipa.

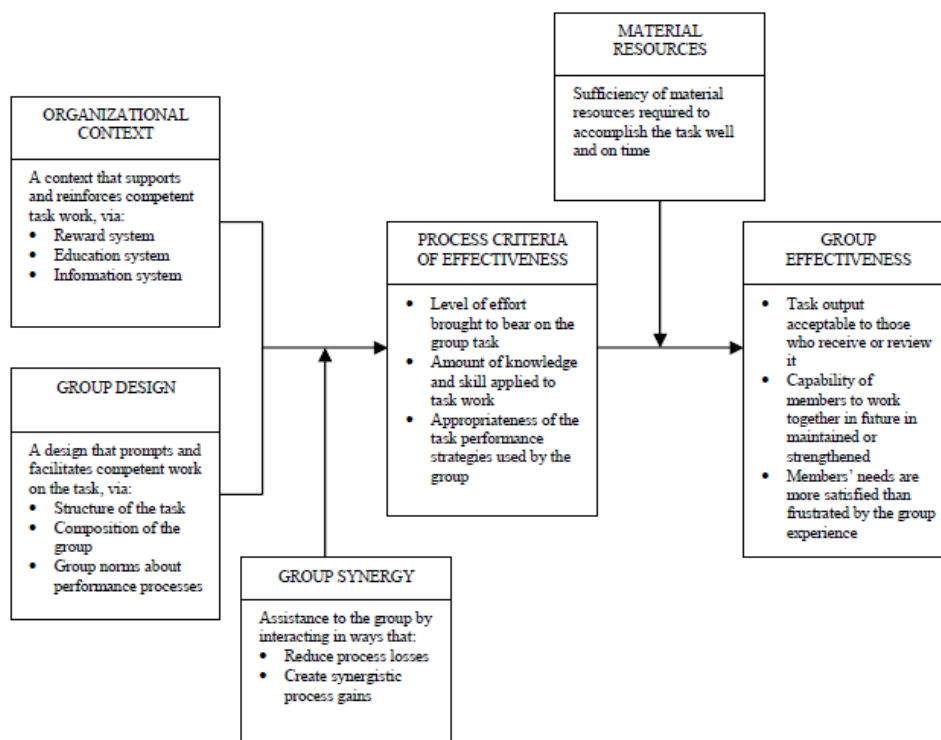


Figura 6: Modelo Gladstein's (1984) – "Groups in context: model task group effectiveness"

Os três critérios que o autor propõe para avaliar a eficácia das equipas são:

1. Produtividade, que se refere à obtenção de resultados de acordo com os padrões de desempenho estipulados por quem vai receber ou fiscalizar o produto/ serviço. Dessa forma, se o cliente e/ou gestor não ficar satisfeito com o resultado, não se pode considerar que a equipa foi eficaz.
2. Sobrevivência da equipa, que diz respeito à capacidade dos membros continuar a trabalhar juntos na realização de novas tarefas; as trocas sociais ocorridas durante o desenvolvimento das tarefas da equipa devem ser satisfatórias, favorecendo a vontade dos membros trabalharem em conjunto.
3. Satisfação dos membros com o desempenho da equipa. De acordo com esse critério e para que a equipa seja considerada eficaz é necessário experiências satisfatórias de desempenho, que estas sejam maiores que as frustrações ocorridas ao longo do processo do trabalho.

*Hackman* (1987) esclarece que, ao medir a eficácia das equipas, é pertinente considerar os índices de produtividade, bem como os critérios sociais e pessoais (satisfação e sobrevivência da equipa), tendo em vista que uma equipa pode obter um excelente resultado de produção, mas pode ter danos em relação à saúde e ao bem-estar dos membros que pode levar à perda dos mesmos.

#### **2.5.2.4 Modelo de Champion, Papper e Medsker**

Campion et al. (1993) desenvolveram um modelo que relaciona as características das equipas com a eficácia. Este modelo baseou-se nos estudos de Gladstein (1984), Hackman (1987) e Guzzo & Shea (1992).

*Shea & Guzzo* (1987) propõem um modelo teórico para explicar a eficácia das equipas de trabalho com base em três princípios:

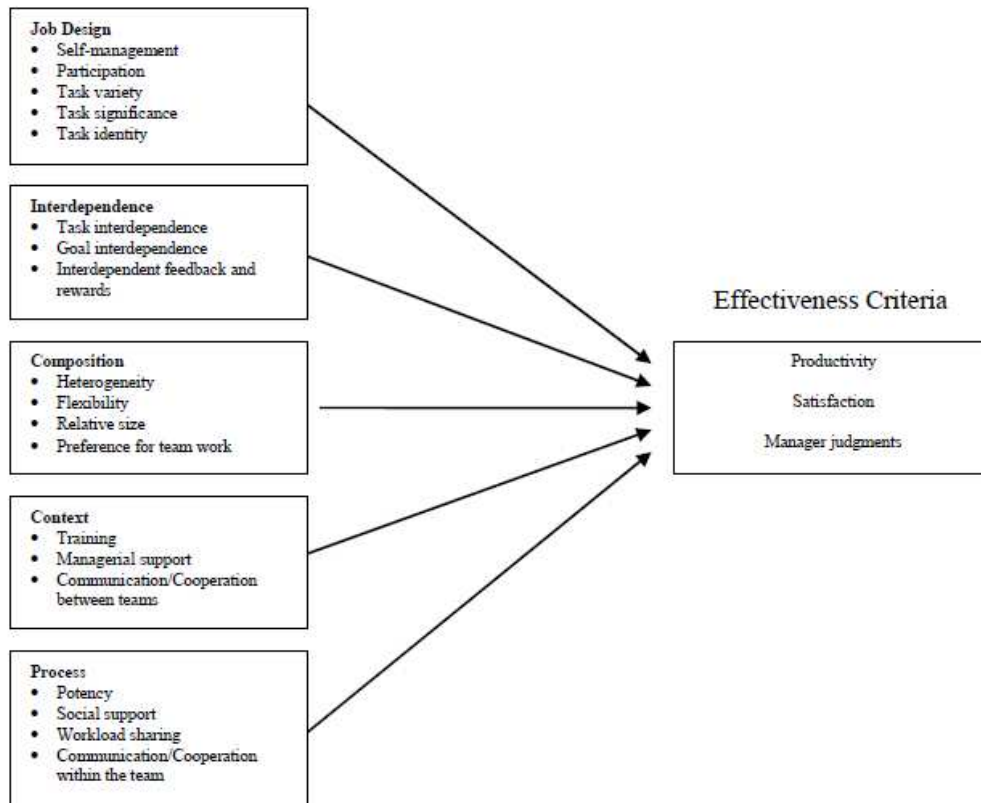
1. A interdependência das tarefas;
2. A interdependência dos resultados;
3. A potência (crença coletiva dos membros da equipa de que eles são capazes de executar as suas tarefas);

O modelo segue a estrutura *Inputs – Process – Outputs* e considera estes três princípios como características do processo.

Campion, Medsker e Higgs (1993) desenvolveram um modelo com cinco variáveis comuns das características das equipas e relacionam-nas com a eficácia. As variáveis são: o projeto de trabalho, a interdependência, a composição, o contexto e o processo. A cada variável está associado um único conjunto das características das equipas.

Os autores também identificaram os critérios de eficácia da equipa, nomeadamente a produtividade equipa, a satisfação dos membros e a avaliação por parte das chefias da eficiência da equipa (*Campion et al, 1993*).

Assim, a eficácia da equipa é avaliada com base nos seguintes critérios, a “avaliação” da equipa por parte das chefias, a satisfação do colaborador e a produtividade (avaliação de desempenho).



**Figura 7: Modelo Campion, Papper e Medsker (1996) – “Themes and Characteristics related to Workgroup Effectiveness.”**

Nos modelos apresentados de Gladstein (1984), Hackman (1987) e Campion, Paper & Medsker (1996), verificam-se algumas características das equipas que se sobrepõem nos três modelos. Na tabela seguinte efetua-se a comparação dos modelos.

Tabela 1: Semelhanças e Diferenças entre os três modelos.

Models Variables	Gladstein (1984) (A General Model of Group Behavior: Constructs and Measured Variables)	Hackman (1987) (A Normative Model of Group Effectiveness)	Campion, Papper, & Medsker (1996) (Themes and Characteristics Related to Work Team Effectiveness)
<b>Group Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Task</li> <li>◦ Interdependence</li> <li>◦ Size</li> <li>◦ Heterogeneity</li> <li>◦ Skill</li> <li>◦ Role &amp; goal clarity</li> <li>◦ Work norm</li> <li>◦ Organizational &amp; job tenure</li> <li>◦ Leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Task</li> <li>◦ Composition</li> <li>◦ Group norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Task variety &amp; significance</li> <li>◦ Task &amp; goal independence</li> <li>◦ Interdependent feedback &amp; rewards</li> <li>◦ Size</li> <li>◦ Heterogeneity</li> <li>◦ Self management</li> <li>◦ Participation</li> <li>◦ Flexibility</li> </ul>
<b>Organizational Context</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Training</li> <li>◦ Supervisory control</li> <li>◦ Rewards</li> <li>◦ Markets served</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Education system</li> <li>◦ Material resources</li> <li>◦ Information system</li> <li>◦ Reward system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Training</li> <li>◦ Managerial support</li> <li>◦ Communication / Cooperation between teams</li> </ul>
<b>Process</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Open communication</li> <li>◦ Supportiveness</li> <li>◦ Discussion of strategy</li> <li>◦ Weighing individual inputs</li> <li>◦ Conflict</li> <li>◦ Boundary management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Group synergy</li> <li>◦ Level of effort</li> <li>◦ Task performance strategies</li> <li>◦ Knowledge and skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Communication / Cooperation within the team</li> <li>◦ Social support</li> <li>◦ Potency</li> <li>◦ Workload sharing</li> </ul>
<b>Effectiveness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Performance</li> <li>◦ Satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Task output acceptable</li> <li>◦ Capability of members work together in the future</li> <li>◦ Group satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Employee judgment of effectiveness</li> <li>◦ Manager judgment of effectiveness</li> <li>◦ Employee satisfaction</li> <li>◦ Performance appraisal</li> </ul>

Pela análise da tabela, o modelo *Campion et al* (1996) está fortemente relacionado com os modelos de Gladstein, (1984) e Hackman, (1987). O terceiro modelo, partilha as mesma variáveis, nomeadamente o projeto de trabalho, o contexto organizacional, o processo e a eficácia. A satisfação dentro do critério eficácia está presente nos três modelos.



### **2.5.3 Características funcionais das equipas eficazes**

É fundamental perceber as características das equipas, para entender o funcionamento das mesmas, permitindo otimizar, melhorar, incrementar medidas para alcançar o bom desempenho no funcionamento.

O modelo *Campion et al.* (1996), aborda as características funcionais das equipas, nomeadamente o processo, o projeto de trabalho, o contexto, a interdependência e a composição.

Campion, Medsker, e Higgs, (1993) exploraram as relações entre as características das equipas e a eficácia das mesmas. Eles medem a eficácia da equipa, através dos seguintes critérios: a produtividade da equipa, a satisfação dos colaboradores e a "avaliação" dos membros da equipa relativamente à gestão eficiente dos líderes.

A produtividade e a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional têm sido evidenciadas como sendo fatores de elevada competitividade empresarial. Diversas organizações estão sintonizadas na relação satisfação dos colaboradores/melhores resultados financeiros.

De seguida apresentam-se as características funcionais das equipas eficazes, segundo o modelo de Campion, Paper & Medsker (1996) que serão alvo de estudo detalhado neste trabalho.

#### **2.5.3.1 Projeto de Trabalho**

A variável projeto de trabalho tem como objetivo aumentar a motivação dos colaboradores na realização das suas tarefas. Nesta variável estão inseridos fatores como, o grau de autonomia das pessoas, a correta utilização das competências, a identidade das tarefas e o grau de interdependência entre elas. As dimensões incluídas nesta variável são: auto-gestão, participação e as tarefas.

A auto-gestão está associada ao autocontrolo/autonomia que o indivíduo possui na realização das suas tarefas no seio da equipa. *Cohen e Ledford (1994)* através de um estudo que efetuaram numa empresa de telecomunicações concluíram que as equipas com auto-gestão são mais eficazes que as equipas que possuem uma gestão tradicional realizando o mesmo tipo de tarefas. Além disso, os membros apresentam maior satisfação no trabalho.

(*Choi & Gaskill, 2000; Elmuti, 1996; Loker, 2002; Presley, 1999*) estudaram a autonomia para avaliar o conceito de auto-gestão.

*Elmuti (1996)* investigou a relação entre o grau de autonomia e o grau de eficácia organizacional dentro de uma equipa em auto-gestão. Concluiu, que uma equipa em auto-gestão apresenta uma melhoria significativa na eficácia da equipa.

*Motta (1981)* caracteriza a auto-gestão como sendo a autonomia dos colaboradores nas decisões empresariais, desde da formulação das diretrizes internas até à divisão do trabalho. Considera também como sendo um exercício coletivo de poder, que permite:

- Eliminar a alienação dos colaboradores em relação à decisão dos recursos com que trabalham;
- Superar efeitos negativos da divisão do trabalho, diminuindo a rigidez das formas hierárquicas e criando condições para aumentar a cooperação e a responsabilidade;
- Melhorar as condições humanas do trabalho;
- Instituído a democracia organizacional visando o desenvolvimento;

De uma forma mais radical, pode-se definir a auto-gestão como sendo a participação dos membros da organização na definição dos procedimentos e dos métodos de ação da organização.

*Elvis Presley (1999)* definiu a autonomia como:

*"workers who can schedule their work, and choose the piece of equipment they use, along with the requisite procedures or dimension"* (page 97).

*Elvis Presley (1999)* elaborou um estudo onde avaliou a autonomia dos colaboradores de uma organização através das seguintes questões: *"To what extent are you able to do your job independently of others?"*, *"What opportunity do you have for independent thought and action?"*, *"To what extent are you able to act independently of your supervisor in performing your job function?"* (Page 101) concluiu que, os colaboradores preferem trabalhar autonomamente.

*Loker (2002)* afirma que os colaboradores estão mais dispostos a efetuar trabalhos extra, quando possuem uma maior autonomia no trabalho.

*Choi e Gaskill (2000)* relacionam a autonomia do trabalho com uma maior satisfação do colaborador no trabalho.

A participação dos membros da equipa nos processos do trabalho é uma dimensão influente no projeto de trabalho. *Loker (2002)* efetuou um estudo numa fábrica de vestuário, onde entrevistou os colaboradores, incluindo também os gestores, os comerciais, o pessoal do marketing e os operários de produção, no qual concluiu que a participação aumenta a motivação e o esforço dos colaboradores.

O projeto de trabalho também inclui a variedade das tarefas, o que permite a cada membros da equipa realizar tarefas diferentes. A partilha das tarefas aumenta a motivação individual dos colaboradores e da equipa (*Campion et al., 1993*).

*Presley (1999)* estudou a relação da variedade das tarefas com a satisfação dos colaboradores numa unidade fabril. O estudo aborda a variedade das tarefas, com base nas seguintes questões formuladas: “*The opportunity to do a number of different things; How much variety is there in your job? ; How similar are the tasks you perform in a typical work day?*” (Page 120)

Através das respostas obtidas, o autor concluiu que os colaboradores não se sentiam muito satisfeitos, porque consideravam o trabalho muito repetitivo. Não se verificava a variedade das tarefas.

*Campion et al. (1993)* elaboraram um estudo com a variável projeto de trabalho e as suas dimensões, nomeadamente a auto-gestão, a participação, a variedade das tarefas, o significado das tarefas e a identidade das tarefas. Relacionaram-nas com os critérios da eficácia, no qual concluíram que o projeto de trabalho apresenta uma relação positiva com a eficácia.

### **2.5.3.2 Interdependência**

A interdependência refere-se ao nível de interação dos membros da equipa na realização das suas tarefas. Esta variável é constituída pelas seguintes dimensões: a interdependência das tarefas, a interdependência do objetivo, a interdependência do feedback e as recompensas.

A variável interdependência segundo *Kiggundu, Shea e Guzzo*, aumentam a motivação dos colaboradores na realização das suas tarefas.

Segundo *Shea e Guzzo (1987)* as relações de interdependência individual dos colaboradores para um propósito comum maximizam a eficácia da equipa. *Wageman (1993)* afirma que quanto maior for a interdependência nas tarefas maior é a interação/cooperação entre os membros da equipa.

Os diversos estudos existentes sobre a temática afirmam que os efeitos do feedback e das recompensas influenciam positivamente o desempenho do colaborador.

*Campion, Medsker e Higgs (1993)* estudaram a influência das características de interdependência na eficácia da equipa e verificaram que existe uma relação positiva. Dentro da variável interdependência, a dimensão feedback e recompensas apresenta uma forte influência na eficácia.

### **2.5.3.3 Composição**

A variável composição é constituída por duas dimensões, a heterogeneidade e a dimensão do grupo. É fundamental que uma equipa seja constituída por diversas pessoas, com diversos conhecimentos e aptidões para resolver problemas, bem como para decidir e gerir os problemas interpessoais.

A heterogeneidade refere-se à diversidade dos membros da equipa relativamente às suas habilitações académicas, técnicas, à sua experiência profissional e conhecimento adquirido. A heterogeneidade aumenta a eficácia da equipa quando os membros da equipa aprendem uns com os outros (*Campion et al., 1993*). Uma diversidade de habilitações e experiências tem um efeito positivo no desempenho da equipa quando existe uma diversidade nas tarefas (*Shaw, 1981*).

Por outro lado, a homogeneidade também pode contribuir para melhores resultados, nomeadamente na satisfação dos colaboradores na eliminação dos conflitos e na comunicação, permitindo aumentar o volume do negócio (*Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, e Peyronnin, 1991*).

A dimensão da equipa influencia o grau de interação entre os membros na realização das tarefas (*Shaw, 1981*). Por vezes um grupo maior é benéfico, quando existe a necessidade de complementar tarefas. No entanto grupos grandes reduzem o envolvimento individual dos membros da equipa com a organização.

*Campion, Papper e Medsker (1996)* no estudo que efetuaram concluíram que a relação entre a composição e a eficácia apresenta uma menor relação do que as variáveis projeto de trabalho, interdependência e o contexto.

Neste estudo, esta variável não será introduzida no modelo, uma vez que a informação relativa à composição será obtida através dos dados sociodemográficos da amostra.

#### **2.5.3.4 Contexto**

A variável contexto refere-se às influências e aos recursos contextuais que tornam as equipas mais eficazes. Esta variável incorpora três dimensões, nomeadamente a formação, o apoio administrativo e a comunicação/cooperação entre as equipas.

A formação aos colaboradores é importante, pois permite aumentar as habilitações dos membros da equipa, aumentando a eficácia que se reflete no aumento da qualidade dos produtos/serviços.

Segundo *Presley (1999)* a produtividade aumenta quando os membros da equipa têm formação contínua e se sentem familiarizados com as funções a desempenhar no ambiente organizacional onde estão inseridos.

*Choi e Gaskill (2001)* referem que os colaboradores que desenvolvem produtos necessitam de uma formação mais ampla, de melhores habilitações académicas e de melhores conhecimentos técnicos para desempenhar com eficácia as suas tarefas.

*Campion et al. (1993)* estudaram o impacto da variável contexto na eficácia da equipa e verificaram que não era significativa. No entanto os autores verificaram que esta variável apresenta uma relação positiva com a satisfação dos colaboradores e na avaliação da eficácia por parte dos membros da chefia.

#### **2.5.3.5 Processo**

A variável processo estabelece o propósito da equipa, a confiança do grupo, a comunicação fluída entre os grupos, a adesão aos processos e aos procedimentos previamente definidos (*Freire, 2008*).

A variável processo é constituída por quatro dimensões, nomeadamente o espírito de equipa, o apoio social, a partilha de trabalho e a comunicação/cooperação na equipa de trabalho.

*Guzzo e Shea (1992)* definiram o processo como:

*"How group members behave and react to each other regarding such things as exchanging information, expressing feelings, forming coalitions, or supporting or rejecting a group leader "* (Page 302).

*Gladstein (1984)* considera que o processo da equipa é um comportamento a manter. (*Campion, Papper, e Medsker das, 1996; Choi & Gaskill, 2000; Dickson & Littrell, 1998; Loker, 2002; Presley, de 1999; Regan et al., 1998*) enaltecem a importância da comunicação/ cooperação entre as equipas na partilha de conhecimento e na entajuda.

*Dickson e Littrell* estudaram a relação entre a comunicação /cooperação da equipa no trabalho com a eficácia. Verificaram que influenciam positivamente a produtividade e satisfação dos membros. Concluíram assim, que quando os membros trabalham juntos e partilham a mesma maneira de trabalhar, isso contribui para o desempenho da equipa.

Segundo *Presley (1999)* a existência de reuniões periódicas aumenta a comunicação entre os membros da equipa e melhora as decisões tomadas. A comunicação aberta propicia um desenvolvimento do orgulho do negócio e um aumento da qualidade do produto/serviço, contribuindo para o sucesso do negócio.

*Loker (2002)* sustenta a tese de *Dickson e Littrell*, que afirmam que a comunicação entre colaboradores na organização facilita o desempenho das tarefas discriminatórias.

*Wolken e Good (1995)* estudaram a variável processo com base nos apoios sociais, nomeadamente na relação entre o apoio social e os níveis de "stress" dos colaboradores, no qual concluíram que o apoio social incentiva a comunicação e a participação dos colaboradores na organização, bem como permite diminuir os níveis de "stress" dos colaboradores.

*Campion et al. (1996)* estudaram a relação de todas as características funcionais das equipas com a eficácia numa instituição financeira, no qual concluíram que a variável mais influente era o processo

constituído pelas dimensões espírito de equipa, apoio social, partilha de trabalho e comunicação/cooperação dos grupos de trabalho.

*Campion et al. (1996)* efetuaram o mesmo estudo em diversas organizações e os resultados foram semelhantes, verificaram que a variável processo é a variável que mais influencia a eficácia da equipa de seguida o projeto de trabalho o contexto e por fim a interdependência.

Com base nestes dois estudos, pode-se afirmar, que existe uma relação positiva entre o processo e a eficácia das equipas.

### **2.5.3.6 Motivação**

A variável motivação nos modelos de *Campion, Paper & Medsker (1996)*, não foi incluída no entanto diversos autores consideram que a motivação apresenta uma forte relação com o desempenho das equipas, uma vez que incentiva e ajuda internamente as pessoas a desenvolverem as suas ações, podendo até mesmo inspirar as pessoas no seu trabalho. Neste trabalho a motivação irá ser alvo de estudo.

Gostaria de iniciar a motivação com a citação do Jornal Expresso 09/04/04 do gestor da TAP – Fernando Pinto, no qual relaciona a motivação dos colaboradores com progresso a eficácias das organizações.

“Só há uma forma de uma empresa ter progresso. Primeiro é preciso dar-lhe um rumo. Segundo, é preciso fazer com que os empregados acreditem nesse rumo. Terceiro, é preciso motivar os empregados para que eles ajudem a gestão a chegar lá. Portanto, na minha opinião só há um segredo: a motivação das pessoas”.

Segundo preconiza *Hunter (2006)* “a verdadeira motivação consiste em manter o colaborador entusiasmado, no qual ele se esforça e dá o melhor de si à sua equipa. Motivar é influenciar e inspirar a ação” (Pág. 54). O conceito do reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego são verdadeiros estímulos motivadores para a ação no trabalho.

*Luthans* (1998) afirmou que a motivação é um processo que desperta, energiza, comanda, sustenta o comportamento e o desempenho.

Motivação intrínseca pode ser definida como uma motivação para a realização de uma determinada atividade, com o objetivo de obter uma satisfação inerente à situação. *Deci, Connell, e Ryan* (1989).

Segundo *Simon* (1997) as empresas necessitam de motivar as suas equipas para alcançar os objetivos organizacionais. *Pfeffer* (1998) afirmou, que as empresas têm necessidade de ter colaboradores satisfeitos e para isso necessitam de táticas para os motivar.

Segundo *Wright e Pandey* (2005) um dos fatores mais importantes da motivação é a ligação emocional e a lealdade da organização com os colaboradores.

*Horwitz et al* (2003) afirmou que os colaboradores recebem uma enorme motivação através de um ambiente de trabalho desafiador e do apoio da gestão de topo.

Quando os colaboradores são competitivos e querem fazer um trabalho com total eficácia, irão utilizar todas as suas capacidades para alcançar esse objetivo, encarando o trabalho como um desafio e sentir-se-ão bastante motivados.

Existem alguns princípios e técnicas de motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

- A aprendizagem cooperativa é percebida como sendo mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição.
- A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo.
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas.
- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação.
- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador.
- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca.
- Começar a realizar uma tarefa pelas atividades mais fáceis pode ser motivador porque faz que o êxito promova êxito nas atividades seguintes.
- Quando a tarefa é significativa para o colaborador, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o colaborador se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela.



- O nível de estimulação dos colaboradores tem de ser excessivo, pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do colaborador, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação.
- As mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do colaborador.
- O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima.
- O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, otimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho.
- É importante que a equipa conheça os objetivos que se pretende alcançar.
- Evitar a repreensão pública, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia já que são promotores de grande desmotivação.
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho, que funcionam como um poderoso estímulo.
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo.
- As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas.
- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como de grupo ou como auto-desafio consigo mesmo.
- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro.
- É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e as suas próprias dificuldades. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam emergir.

Para terminar este capítulo da motivação, deixo a seguinte frase no qual o autor é desconhecido:

*“Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.”*

## 2.5.4 Características organizacionais das equipas eficazes

É importante perceber as características organizacionais que influenciam a eficácia dos colaboradores no seio da organização, com o objetivo de continuamente otimizar, melhorar, incrementar medidas para alcançar o bom desempenho.

### 2.5.4.1 Clima Organizacional

Neste trabalho pretende-se abordar a variável clima organizacional, como base na gestão dos colaboradores e avaliar a influência da liderança no contexto organizacional proporcionando um clima organizacional que fomente a *performance* organizacional.

A gestão dos recursos humanos e a liderança relaciona-se no contexto social e no clima organizacional, sendo fatores de *performance*. Verifica-se que estes apresentam influência sobre as situações que são vivenciadas pelos colaboradores no ambiente organizacional e sobre o contexto social da organização. Compreende-se que diferentes práticas de gestão dos colaboradores e de liderança fomentam diferentes climas organizacionais que induzem diferentes reações comportamentais e atitudinais por parte dos colaboradores e, desta forma, o contexto social cria forças que produzem ou inibem comportamentos (*Bowen & Ostroff, 2004*).

Neste âmbito, é determinante para o clima organizacional, os resultados das reações comportamentais e atitudinais que conduzem à *performance* organizacional.

O clima organizacional ou também denominado por cultura organizacional de uma organização é um conjunto de valores partilhados pelos membros da organização, que a diferenciam. Sendo a forma, como os colaboradores percebem a sua organização.

Segundo *Chiavenato* (1999) o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto envolvente. A cultura organizacional pode ser agradável, recessiva, calorosa e envolvente, em extremo pode ser desagradável, agressivo, fria e alienante.

Segundo *Bergamini e Coda* (1997) a cultura organizacional, não é mais do que um indicador de satisfação (ou insatisfação) dos colaboradores no trabalho.

Segundo (Dickson et al. 2006; Salvaggio et al. 2002) a concordância/discordância dos valores, crenças organizacionais refletem a força do clima organizacional, determinando se o clima tem ou não força necessária para induzir comportamentos desejados.

Segundo Dickson et al. (2006) quando o clima transmite normas e práticas que enfatizam os comportamentos de padrões mínimos para alcançar os resultados desejados, o clima organizacional não terá a mesma eficácia em facilitar o sucesso organizacional, em incrementar a sua performance. Desta forma, compreende-se que a força do clima atuará em benefício da organização desde que a mesmo esteja orientado para uma boa *performance*.

#### **2.5.4.2 Condições de Trabalho e Saúde**

A satisfação com as condições do trabalho associadas ao local de trabalho referentes à disponibilidade de recursos para a realização das tarefas, as condições físicas do local de trabalho, a adequada proteção contra riscos profissionais e a prevenção por parte da organização de riscos profissionais, influencia a satisfação dos membros no trabalho, o que permitirá aumentar a eficácia e o desempenho da equipa.

A variável condições de trabalho e saúde é definida por Graça (1999) referindo os seguintes aspetos:

- O ambiente físico e psicossocial do trabalho;
- A segurança e o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores;
- A existência de programas preventivos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;

As condições de trabalho podem ser entendidas como as condições físicas (segurança e higiene), o relacionamento pessoal (relações interpessoais e estilo de liderança), o conteúdo do trabalho, a formação, a comunicação, a participação na solução de problemas de trabalho e as decisões relacionadas com o mesmo.

### **2.5.4.3 Satisfação com a Gestão**

No âmbito deste trabalho, é importante referir que o conceito base de satisfação com a gestão da organização está identificado por *Churchil et al. (1974)* como um dos itens da satisfação com o trabalho (as políticas e a gestão da organização). Procura-se identificar em que medida os membros da organização estão satisfeitos com a qualidade da gestão, com o apoio recebido e com a perceção de justiça organizacional.

Esta satisfação pode também estar relacionada com o conceito de justiça processual, que por sua vez tem a ver com a justiça na forma como as decisões são tomadas pelos responsáveis da organização (*Tepper e Taylor, 2003*) e são protegidos os interesses dos trabalhadores. Está focada nos processos em que a empresa avalia a performance e assegura um tratamento justo dos colaboradores. A Justiça processual está relacionada com o clima ético pois à medida que os gestores tomam decisões mais justas acabam por se tornar “modelos de moral” reforçando a sua liderança (*Brown e Trevino et al., 2005*).

Também, e de acordo com *Hartman et al. (1999)* a justiça organizacional é um conceito central para compreender um conjunto alargado de atitudes e comportamentos no seio das organizações. A premissa subjacente é que a perceção de justiça por parte dos trabalhadores afeta as suas atitudes e os seus resultados. Estas perceções não estão apenas ligadas à implementação e monitorização de programas éticos, mas também à forma como as organizações tratam os seus trabalhadores (*Collier, 2007*).

Interessante também é de referir a teoria heurística de *Lind et al. (1993)* em que a perceção de justiça numa área influencia as perceções de justiça noutras áreas. No contexto do seu estudo, isto significava que os trabalhadores que percebem que a sua organização é ética, também estão predispostos a aceitar que a sua organização seja justa. Percecionando uma organização ética, a avaliação das decisões dos gestores, por parte dos trabalhadores, será melhor compreendida e aceite, o que poderá resultar numa satisfação com o trabalho superior.

Seguindo a linha que os indivíduos preferem organizações que promovem a ética nos negócios (*Trevino et al., 1998*), há razões para acreditar que os programas éticos específicos podem estar associados a atitudes como a satisfação com o trabalho.

Na literatura, as consequências da percepção de comportamento ético dos gestores, por parte dos trabalhadores foram objeto de trabalhos como os de *Viswesvaran* (1998) que analisou a relações da satisfação com o trabalho (através das dimensões: supervisão, retribuição, promoção, trabalho, colegas de trabalho). Apesar de o autor não ter encontrado correlações estatisticamente significativas, concluiu que as relações eram mais fortes com o item da supervisão.

Retomando o tema, os autores *Koh e Boo* (2001) também compararam as diferentes facetas da satisfação com o trabalho como função de três medidas: comportamento ético dos gestores, clima ético e associação entre clima ético e o sucesso na carreira. As relações encontradas foram consideradas significativas em todas as medidas referidas. Concluiu-se que a ética era um dos meios que os líderes das organizações poderiam utilizar para fomentar comportamentos positivos dos seus colaboradores. Os resultados obtidos foram também semelhantes aos de *Joseph e Deshpande* (1997) em que o clima ético estava associado à satisfação com o trabalho.

#### **2.5.5 Satisfação dos Colaboradores**

*“Que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu patrimônio mais valioso” (Chiavenato, 2000).*

A satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza (*Chiavenato, 2000*).

Os colaboradores com um alto nível de satisfação com seu trabalho apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto a insatisfação apresenta atitudes negativas (*Robbins, 2005*).

Segundo *Morin* (2001) a eficácia das organizações quanto ao bom desempenho dos colaboradores que nela trabalham, bem como com o seu comprometimento, está na forma que são conduzidas. Essa condução deve sempre estar voltada para uma gradual modificação de seus comportamentos, focadas em atitudes positivas em relação as funções executadas. Por isso, as empresas procuram pessoas qualificadas, competentes, com uma fácil interação dentro das equipas, com facilidades em relacionar-se com os outros, comprometidas e responsáveis com o trabalho.

A satisfação no trabalho *“é o estado positivo ou de prazer, resultado da avaliação positiva do trabalho individual” Locke (1976).*

A satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da avaliação que o colaborador faz do trabalho que desenvolve, atendendo aos seus objetivos, necessidades e valores. A satisfação e insatisfação no trabalho são situações opostas do mesmo fenómeno, uma manifesta a sensação positiva (satisfação) e a outra sensação negativa (insatisfação). O trabalho, nesta perspetiva teórica, é entendido como dinâmico, numa interação das tarefas, responsabilidades, recompensas, reconhecimento entre outras.

*Gupta & Joshi (2008)* estudaram a relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação no trabalho. Concluíram, que a produtividade de um colaborador está associada à satisfação do mesmo, no qual a produtividade poderá ser tomada como um indicador da satisfação. Os colaboradores que estão muito tempo no local de trabalho necessitam de se sentir satisfeitos com as condições de trabalho e saúde bem como se sentirem satisfeitos com o ambiente organizacional.

A produtividade no trabalho de um colaborador é resultado da satisfação e a produtividade pode ser tomada como indicador de satisfação. Os empregados têm que passar a maior parte do seu tempo no local de trabalho e necessitam de possuir satisfação naquele espaço.

A satisfação no trabalho é uma atitude ou resposta emocional às tarefas do trabalho, às condições físicas e sociais do local de trabalho, podendo ser positiva ou negativa.

Determinados requisitos das tarefas despertam os colaboradores proporcionando um estado psicológico positivo, responsável pela satisfação no trabalho. Sendo assim, a variedade das competências exigidas na realização da tarefa, a identificação do trabalhador com a tarefa, a importância da tarefa dentro e fora da organização, favorece o sentimento de ser importante e significativo para o seu desempenho. A prevalência da autonomia do indivíduo em relação à tarefa desperta o sentimento da responsabilidade pelos resultados adquiridos e o feedback sobre o desempenho da tarefa conduz o conhecimento dos resultados obtidos (*Hackman e Oldham, apud Ferreira e Asmar 2004*).

Estudos apontaram que funcionários insatisfeitos relatam mais sintomas físicos, como problemas para dormir e dores estomacais, do que seus companheiros satisfeitos (*Begley e Cazajka, 1993; O'Driscoll e Beehr, 1994*). Descobriu-se também a correlação entre a insatisfação e as emoções negativas no trabalho, como ansiedade e depressão.

De acordo com *Malhotra e Murkherjee (2004)* empregados satisfeitos com o seu trabalho são provavelmente os mais adequados aos seus postos de trabalho.

A satisfação do trabalho caracteriza-se como um conceito multidimensional onde entram fatores sociais, pessoais, culturais, organizacionais e ambientais (*Graca, 2000*). Várias foram as contribuições teóricas relevantes para o estudo da satisfação, relacionadas como a motivação humana (*Maslow, Herzberg e Vroom*) e com o ambiente organizacional (*Taylor, Mayo, MacGregor e Likert*), in *Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2006)* e *Alcobia (2001)*.

Sendo um conceito profundamente estudado, existem várias definições e modelos teóricos na literatura. De seguida serão salientados estudos da satisfação enquanto variável dependente e associada à motivação do indivíduo.

### 2.5.5.1 Modelos Teóricos da Satisfação no Trabalho

Existem vários modelos teóricos que explicam a satisfação, baseados nos estudos de *Lima et al. (1994)*, *Alcobia (2001)* e *Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2006)*. Em resumo apresenta-se uma tabela com os principais modelos explicativos.

**Tabela 2: Modelos de explicação da Satisfação no Trabalho**

Modelos	Tipos de Variáveis utilizadas na explicação da Satisfação
Centrados no indivíduo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discrepâncias entre expectativas e respostas da organização.</li><li>• Características de personalidade.</li><li>• Variáveis demográficas.</li></ul>
Centrados na situação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Características da função.</li><li>• Processo de tomada de decisão.</li><li>• Reforço e sistemas de recompensas.</li></ul>
Centrados no indivíduo e na situação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decorrente da congruência (realização de expectativa).</li><li>• Decorrente das interações dinâmicas.</li><li>• Comparação social.</li><li>• Processamento Social da informação.</li></ul>

### **2.5.5.1.1 Variáveis Individuais**

*Lima et al. (1994)* identifica dois grupos de variáveis individuais que ajudam a explicar a satisfação no trabalho: as características individuais, no que respeita aos aspetos motivacionais ou valores intrínsecos ao sujeito, bem como as características demográficas das organizações. Quanto a estas variáveis pode-se destacar as seguintes dimensões: sexo, idade, antiguidade, categoria, habilitações académicas.

A variável mais estudada é o sexo dos colaboradores, em diversos estudos desenvolvidos, não se têm encontrado diferenças relevantes quando se fala do género relativamente à satisfação no trabalho (*Robbins, 2002*).

Encontrar-se uma relação entre a variável idade e satisfação do colaborador no trabalho, sendo um parâmetro alvo de diversos estudos que revela que os colaboradores mais velhos, independente da sua formação, estão mais satisfeitos, pois têm uma função, valorizam-na e sentem-se contentes em poder trabalhar (*Robbins, 2002*).

O parâmetro tempo de serviço assume uma posição na variável independente e apresenta uma forte correlação com a satisfação. Pode-se estabelecer uma relação entre o tempo de serviço, as oportunidades de progressão na organização e o nível de satisfação organizacional. Essa valorização atribui-se às oportunidades de progressão. Segundo *Robbins (2002)* o tempo de serviço e a satisfação estão relacionados positivamente. A relação entre estas duas variáveis parece proporcionar uma ligação mais consistente do que a resultante entre a satisfação no trabalho e a idade cronológica. Esta relação entre o tempo de serviço e a satisfação deve-se provavelmente a uma maior estabilidade e a um maior conhecimento do trabalho e da organização.

No que diz respeito às características individuais, o autor destaca dois tipos de variáveis na determinação da satisfação, nomeadamente os objetivos e os valores que o individuo espera concretizar e as perceções relativamente ao trabalho. Deste modo a satisfação no trabalho resulta da adequação entre os objetivos e/ou valores individuais em relação ao trabalho e as respostas que a organização dá a essas expectativas.

*Hackman & Lawler (1971)* realizaram um estudo, citado por *Neves (1998)*, que refere, que quando as necessidades se refletem nos objetivos e são intensas, sensibilizam os trabalhadores para os aspetos



dos postos de trabalho, nomeadamente na variedade, na autonomia, na identidade, no feedback, sendo que quanto mais claros forem, mais satisfeitos estarão os colaboradores e vice-versa.

### 2.5.5.1.2 Variáveis Situacionais

Nos modelos situacionais, os autores evidenciaram a satisfação dos colaboradores ao nível das características do trabalho. *Hackman & Oldham (1980)* apresentaram um modelo, com vista a avaliar o conteúdo do trabalho e seu potencial motivador, esquematizado na figura abaixo.



Figura 8: Modelo das características da função *Hackman & Oldham 1975*, in *Lima et al. (1994)*

O modelo de *Hackman & Oldham (1980)* possibilita a análise da interação entre as características do trabalho com as diferenças individuais e respetivos resultados, tanto ao nível da satisfação e da produtividade. Assenta no pressuposto da interação das características do trabalho com impacto na satisfação. Assim, os autores apresentam as características do trabalho que se traduzem no tipo e na variedade de competências, na identidade da tarefa, no significado da mesma, na autonomia na realização da tarefa e no feedback. Estas cinco dimensões são responsáveis por três estados psicológicos críticos, uma vez presentes, provocam nos colaboradores uma perceção de auto-realização no desempenho do seu trabalho, que se traduz num sentimento de auto-recompensa. Caso não apresentem um bom desempenho, este sentimento não se verifica (*Hackman, 1983*).

### **2.5.5.2 Variáveis Interação Social**

Por fim, relaciona-se a satisfação com as variáveis de interação social, entre as quais se incluem as dimensões de congruência e as interações dinâmicas nos processos de influência social.

### **2.5.5.3 Determinantes na Satisfação no Trabalho**

*Locke (1976)* identificou nove fatores de satisfação no trabalho:

1. A satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou controlo sobre os métodos;
2. A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída (equidade);
3. A satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspetos de base que dão suporte a promoção;
4. A satisfação com o reconhecimento, elogios e críticas do trabalho realizado;
5. A satisfação com os benefícios, tais como pensões, os seguros de doença e férias;
6. A satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
7. A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizado pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
8. A satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo, o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspetos ergonómicos;
9. E a satisfação com a organização e com os órgãos de gestão, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

*Cavanagh (1992)* propõe três grupos que influenciam a satisfação no trabalho: as diferenças de personalidade, as diferenças no ambiente de trabalho e as diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

### **2.5.6 Realização dos Colaboradores**

A realização dos colaboradores no ambiente organizacional consiste, que o colaborador está convicto do seu esforço em prol da organização, apresenta níveis de satisfação relativamente às oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal e profissional. O colaborador sente orgulho da empresa onde trabalha junto da comunidade, identifica-se com os valores da empresa e com o trabalho que efetua na organização tendo a perceção da qualidade do produto/serviço final.

### **2.5.7 Variáveis Mediadoras**

As variáveis mediadoras neste estudo são variáveis intermédias do desempenho das equipas e também apresentam influencia na *performance*. Estas variáveis são influenciadas pelas características funcionais e organizacionais das equipas. O envolvimento organizacional e o desempenho individual são variáveis mediadoras abordadas neste estudo. Analisa-se o impacto que apresentam no desempenho das equipas e também quais as variáveis antecedentes que as influenciam.

#### **2.5.7.1 Envolvimento Organizacional**

O conceito de envolvimento organizacional também designado por comprometimento organizacional tem sido definido de diversas formas na literatura. Por exemplo, de acordo com *Buchanan* (1974) o envolvimento organizacional é uma ligação afetiva à organização, aos seus objetivos e valores. É composto por três componentes: identificação, envolvimento e lealdade.

*Mathieu e Zajac's* (1990) referem que o envolvimento organizacional é um conceito multidimensional, que inclui aspetos de atitude (interiorização dos valores e objetivos da organização) e aspetos de decisão como opções alternativas ou os custos associados ao facto de ser membro da organização.

*McCaul et al.* (1995) por sua vez referem que o envolvimento organizacional é uma atitude global que os empregados têm na sua forma de avaliar e reagir em relação à organização.

O envolvimento organizacional pode também ser descrito como um vínculo psicológico com a organização que influencia os indivíduos a agir de forma consistente com os interesses da organização (Mowday e McDade 1979).

Na década de 60 e 70, a abordagem ao envolvimento organizacional teve origem nos trabalhos de Becker (1960) e Hrebiniak & Alutto (1972), citados por Meyer & Allen (1984). Nesta visão, Hrebiniak & Alutto (1972), citados por Meyer & Allen (1984) definem o envolvimento como um fenómeno estrutural resultante de transações do indivíduo/organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo.

Nesta perspetiva o envolvimento é definido como “a força relativa da identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento na mesma” (Mowday et al., 1982). Para estes autores o envolvimento pode ser conceptualmente caracterizado como um conceito trifatorial baseado:

- Numa forte crença nos valores e objetivos da organização;
- Numa vontade de desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização;
- Na existência de uma forte intenção ou desejo de permanecer membro da organização.

Já na década de 90, Meyer & Allen (1991) desenvolveram um modelo tridimensional: envolvimento afetivo, instrumental e normativo. O envolvimento organizacional é visto como um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997).

No seguimento dos estudos de Allen & Meyer (1996, 2000), Rego, Cunha & Souto, (2005), consideram que as pessoas desenvolveram três tipos de laços psicológicos com as organizações, donde decorrem três dimensões de envolvimento:

- Ligação afetiva, orientação afetiva para com a organização. Reflete o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.
- Ligação instrumental, diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.
- Laços normativos, um sentido de lealdade/ obrigação moral de permanecer na organização.

Ainda de acordo com *Rego et al. (2005)* as três dimensões geram diferentes reações atitudinais e comportamentais. As pessoas tendem a desenvolver o seu trabalho com maior entusiasmo e dedicação quando se sentem ligadas afetivamente à sua organização. Dado que o envolvimento afetivo assenta num vínculo emocional com a organização, as pessoas mais envolvidas afetivamente sentem-se mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, denotam menor *turnover*, revelam menor absentismo e adotam comportamentos de cidadania organizacional (*Organ & Paine, 2000*).

Dos estudos efetuados nas três dimensões do envolvimento organizacional, verifica-se que as relações são mais fortes entre o envolvimento afetivo e as variáveis de satisfação, como a assiduidade e o desempenho (*Meyer et al. 2002*). Trabalhadores com elevado envolvimento afetivo estão mais identificados e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, tendem a desempenhar melhor o seu trabalho, a ser mais produtivos e a não manifestar desejo de sair.

Quando os colaboradores permanecem na organização apenas por percecionam escassez de alternativas atrativas no exterior, ou porque julgam que os custos de saída serão elevados (laço instrumental) o desempenho desses colaboradores é baixo.

Os colaboradores que sentem a obrigação e o dever de lealdade para com a organização (laço normativo) tendem a adotar comportamentos organizacionais positivos. No entanto esses sentimentos não provocam o mesmo entusiasmo e empenhamento do envolvimento afetivo.

É importante que as organizações promovam laços afetivos e normativos nos colaboradores e reduzam a força dos laços instrumentais.

#### **2.5.7.1.1 Dimensões do Envolvimento Organizacional**

*Allen e Meyer (1990)* distinguem três formas de envolvimento organizacional, que serão alvo de estudo detalhado:

- O comprometimento afetivo, como sendo uma ligação emocional e uma identificação com a organização.
- O comprometimento instrumental, como um investimento pessoal que contabiliza os custos percebidos e associados ao abandono da organização,
- O comprometimento normativo, como a obrigação percebida e o dever moral de permanecer na organização.

**Tabela 3: Modelo de Meyer&Allen (1991)**

Tipos de Envolvimento	Caracterização	Motivos para permanecer na organização	Caraterística distinta
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado e identificado com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer na organização.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na organização.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui em sentimento de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer na organização	Obrigação

Fonte: Adaptado de Rego (2002) com base em: Allen&Meyer (1990,1993); Meyer&Allen

### 2.5.7.1.2 Envolvimento Afetivo

O envolvimento afetivo caracteriza-se pelo “desejo” de permanecer na organização. Segundo *Allen & Meyer (1990)* “*Colaboradores com um forte envolvimento afetivo permanecem na organização porque querem (...)*” (Página 3).

O envolvimento organizacional afetivo dos colaboradores tem sido bastante discutido e analisado na literatura, devido às fortes associações positivas com diversos e valiosos proveitos organizacionais, nomeadamente os seguintes:

- Satisfação dos colaboradores (Hunt et al., 1995; Saks e Ashforth, 1997; Bhuian e Menguc, 2002);
- Menor intenção de saída da organização (Steers, 1977);
- Menor rotatividade (Mathieu e Zajac’s, 1990; Chang, 1999; Chang et al., 2007)
- Reduzido absentismo (Steers,1977; Hammer et al., 1981);
- Desempenho (Mathieu e Zajac’s, 1990);

### 2.5.7.1.3 Envolvimento Instrumental

Traduz-se na “necessidade” de ficar na organização. Para *Allen & Meyer (1990)* “*Colaboradores com (...) envolvimento instrumental permanecem porque precisam (...)*” (página 3). O colaborador está empenhado apenas porque percebe os custos que estão envolvidos ao abandonar a organização.

*Meyer & Allen (1984) e Mathieu & Zajac (1990)* reconheceram a existência deste tipo de comportamento, que se denomina “*envolvimento instrumental*”, pois não só revela compromissos em persistir numa dada linha de ação, como também se distingue de um outro estilo de natureza afetiva (*Mathieu & Zajac, 1990*).

Segundo *Becker (1960)* o colaborador analisa o quanto investiu na relação com a organização, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado desse investimento, avaliando a resolução (*Meyer & Allen, 1984; Mathieu & Zajac, 1990*).

O envolvimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por *Ritzer & Trice, 1969*, e por *Hrebiniak & Alluto (1972)*, citados por *Meyer & Allen (1984)*.

#### **2.5.7.1.4 Envolvimento Normativo**

O envolvimento normativo reflete a “*obrigação*” ou dever de permanecer na organização por parte do colaborador, considerando que é errado abandonar a organização. Para os autores (*Allen & Meyer, 1990*) “*Colaboradores com (...) envolvimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados*” (página 3). Consiste na crença de que é uma obrigação moral permanecer na organização.

A componente normativa refere-se a uma obrigação moral de permanecer na organização. (*Ko, Price & Mueller, 1997*).

O vínculo normativo dos colaboradores é constituído pelo reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais também são acompanhados pelo sentimento de culpa, incómodo, apreensão e preocupação quando o colaborador considera abandonar a organização.

#### **2.5.7.1.5 Variáveis Antecedentes e Consequentes do Envolvimento**

O envolvimento organizacional é das variáveis mais versáteis no estudo do comportamento organizacional, na medida em que têm como variáveis antecedentes diversas características funcionais e organizacionais e influencia variáveis consequentes, nomeadamente o desempenho.

#### **2.5.7.1.6 Variáveis Antecedentes**

Os estudos existentes relativamente aos antecedentes do envolvimento organizacional têm como objetivo identificar características individuais e situacionais que contribuem para explicar o envolvimento dos colaboradores (*Meyer&Allen, 1997*).

Os antecedentes do envolvimento organizacional para *Mathieu & Zajac (1990)* envolvem as características pessoais, os relacionamentos dos membros da equipa para com o líder, as características organizacionais e as perceções dos colaboradores relativamente às tarefas. Os antecedentes do empenhamento considerados:

- As características pessoais (idade, sexo, categoria profissional, antiguidade, percepção de competências e habilitações individuais),
- As características do trabalho (tarefas autónomas, oportunidade no trabalho, variedade de habilitações e desafios),
- As relações do grupo com o líder,
- As características organizacionais (estrutura organizacional e dimensão da organização).

*Mathieu & Zajac (1990)* concluíram que algumas variáveis podem ser estudadas como causas e consequências do envolvimento, nomeadamente a satisfação e a motivação.

#### **2.5.7.1.7 Variáveis Consequentes**

Com base na literatura existente, é possível afirmar, que os elevados níveis envolvimento organizacional apresentam consequências positivas em fatores organizacionais tais como, o absentismo, o desempenho no trabalho, o turnover e a cidadania organizacional (*Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1990*).

Níveis elevados de envolvimento organizacional reduzem a intenção dos colaboradores procurarem novos empregos e saírem da organização. Quando os colaboradores se sentem muito envolvidos na organização, estes apresentam níveis de rotatividade baixos, são mais pontuais e assíduos e têm melhores indicadores de desempenho e produtividade (*Mathieu & Zajac, 1990*).



Alguns investigadores debruçam-se sobre os efeitos negativos dos níveis elevados de envolvimento (*Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990*), pois podem repercutir-se ao nível do “stress”. A dificuldade de o colaborador conciliar o trabalho com a sua vida privada poderá propiciar o absentismo, a falta de criatividade e inovação, o baixo desempenho, o turnover e a deslealdade organizacional (*Mathieu & Zajac, 1990*).

*Randall (1987)* afirma que deve existir níveis moderados de envolvimento organizacional. Para o autor, os indivíduos não podem esquecer a sua identidade e os seus valores, devendo aceitar somente alguns valores organizacionais, isto é, têm um nível moderado de envolvimento organizacional.

O envolvimento organizacional deve ser gerido por forma a beneficiar a organização, no entanto, é importante ter em atenção, o envolvimento que se pretende incutir nos trabalhadores (*Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990*).

Segundo *Allen & Meyer (1990)* existem três dimensões de envolvimento organizacional, o afetivo, o normativo e o instrumental. Os colaboradores com maior envolvimento afetivo têm experiências de trabalho diferentes dos colaboradores com maior envolvimento instrumental. *Randall & O’Driscoll (1997)* mencionam que o envolvimento instrumental se encontra mais relacionado com um menor apoio organizacional, maiores divergências nas políticas organizacionais, escassas perceções dos valores positivos da organização e fraca ligação à mesma.

### **2.5.8 Envolvimento da Equipa**

O envolvimento na equipa é semelhante ao envolvimento organizacional.

*Bishop & Scott (2000)* definem o envolvimento da equipa como sendo a identificação dos membros com a equipa específica, sendo caracterizada por:

- Um forte desejo de permanecer na equipa;
- Uma vontade de exercer um elevado nível de esforço em prol da equipa;
- A aceitação dos valores e objetivos da equipa;

Podemos verificar que a tal definição se assemelha ao conceito proposto por *Mowday, Porter & Steers (1982)*.

O envolvimento da equipa é visto como o conjunto de sentimentos, sensações e crenças que os membros da equipa possuem como um todo.

Os membros de uma equipa quando se comprometem com a equipa, acreditam no que ela faz, sentem orgulho, mostram lealdade e exprimem sentimentos de camaradagem (*Haskins, Liedtka & Roseblum, 1998*). Membros empenhados atendem à chamada “o dever acima de tudo” para ajudar a sua equipa, sendo menos suscetível abandonar o trabalho (*Mathieu & Zajac, 1990*).

### **2.5.9 Desempenho Individual**

O desempenho individual é citado por *Lobos (1979)* como sendo a realização das tarefas por parte do colaborador de forma mais otimizada com base nos recursos que dispõe.

O conceito de desempenho ou *performance* do colaborador é definido por *Joshi e Randall (2001)* como sendo o cumprimento de indicadores de desempenho previamente definidos.

Para *Kohli e Jaworski (1994)*, a *performance* no trabalho refere-se ao nível de produtividade de um trabalhador individual, em termos comparativos com os seus colegas, relacionado o comportamento no trabalho e os resultados. De acordo com *Cran (1995)*, as pessoas com personalidade proactiva adaptam-se facilmente a mudanças e respondem ativamente a orientações para um comportamento construtivo no sentido de desenvolverem competências que melhoram o seu desempenho.

O desempenho individual relaciona-se com o envolvimento organizacional, segundo *Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)* que consideram que não basta as empresas possuírem colaboradores competentes, eles devem, sim estar comprometidos com a organização e empenhados em realizar um bom trabalho, visto que, o sucesso de uma organização é o resultado do trabalho em grupo, do comprometimento e da adesão a um objetivo comum.

*Lucena (1995)* refere que as pessoas são as principais responsáveis pelos processos de mudança das organizações. O empenho em manter a organização atualizada e bem-sucedida resulta de decisões assertivas e planeadas. Portanto, as organizações dependem da forma como o colaborador se compromete, na sua capacidade de inovar e do seu desempenho.

### 2.5.10 Liderança e Gestão de Equipas

Neste trabalho, a liderança não é aprofundada, no entanto relaciona-se com a temática em questão. Não podemos deixar de falar em equipas, funcionamento do trabalho em equipa, desempenho de equipas sem falar da gestão das mesmas e da liderança.

*“Gerir é fazer bem as coisas; liderar é fazer as coisas certas.”, Peter Drucker.*

*“A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”, George Terry (1960)*

*“A liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos ”, Estanqueiro (1992).*

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Deste modo, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é liderança, havendo muitas definições para este conceito. Bass (1990) refere que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentarem defini-la”. De seguida apresentamos algumas definições encontradas, referentes ao conceito de Liderança:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros elementos do grupo (McDavid e Herrera);
- É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (Fachada, 1998);
- É um processo de influência e de desempenho de uma função do grupo orientada para os resultados de desempenho, aceites pelos elementos dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião, é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000).

Assim, enquanto a liderança for vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Deste modo, o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados

substantivos – “*ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém*” (Gomes e colabs., 2000).

Daqui se depreende a importância de como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionando-se, auto-críticando-se e questionando-se.

O comportamento dos colaboradores implica que o líder adote um estilo de liderança específico e adequado às características desse grupo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos colaboradores, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento de liderança engloba diversas tarefas relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, entre outras. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

Quando juntamos um conjunto de pessoas não temos uma equipa, mas um grupo de individualidades. Os grupos transformam-se em equipas através de ações disciplinadas. E isso acontece sempre que se tem um objetivo comum, concordam com as mesmas expectativas de desempenho, definem uma abordagem de trabalho semelhante, desenvolvem níveis de competências complementares, e apoiam-se mutuamente para a obtenção de resultados. Qualquer estratégia necessita de capacidade de execução. É isso que as grandes equipas fazem, transformam os sonhos (objetivos) em realidade, através de uma disciplina coletiva mais ou menos harmoniosa.

Não é simples para um gestor enfrentar as exigências do funcionamento numa organização ou de uma equipa. Perante a necessidade de alcançar resultados, todas as organizações e equipas integram processos de trabalho transversais que exigem, e dependem, do contributo de todos. Porém, historicamente sempre fomos habituados a trabalhar em departamentos e secções diferentes. Por outro lado, estamos pouco habituados a cuidar dos outros, pelo que não é fácil preparar um grupo de pessoas para funcionar como uma equipa. Isso exige uma liderança alinhada, que invista no *coaching* permanente e que defina claramente o papel de cada um num processo comum que é de todos.

Quando pretendemos que os níveis de responsabilidade cresçam dentro da organização, e que passem, dos líderes para os elementos das equipas, é importante que o líder invista mais tempo no planeamento do trabalho da equipa, pensando de forma estratégica, antecipando desafios futuros e que, suporte uma liderança de melhoria contínua dos processos de trabalho, otimizando competências, enquanto assegura a concretização dos resultados.

Assim é necessário entender a liderança como uma função da equipa, pois não existe liderança sobre nós próprios quando estamos sozinhos ou isolados. Nós exercemos a liderança, sempre, na presença dos outros. Ou seja, a liderança é um processo contínuo que acontece entre e com os elementos da equipa. O líder quer ser seguido, os seus seguidores querem segui-lo.

Sendo a liderança uma função exercida nas equipas, a medida da eficácia dessa função deve estar centrada na forma como a equipa atinge os seus objetivos.

Um bom líder conhece verdadeiramente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações, traz à superfície o melhor de cada elemento da equipa. Faz com que cada um se revele e dê o seu melhor em prol do grupo e dos objetivos da organização. Reconhece também que uma equipa passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e o seu pico de produtividade. Sabe como intervir nessas fases, sendo um elemento chave nos processos de comunicação. Adapta-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo e sabe exercer o estilo de liderança adequada à situação (*Henriques, 2008*).

Segundo *Henriques (2008)*, o líder deve construir uma equipa de modo estruturado, podendo implementar quatro funções (4 D's) principais na liderança de uma equipa: sonho (*Dream*), desenho ou constituição (*Design*), desenvolvimento (*Development*) e a entrega (*Deliver*).

*Sonho (Dream)* – uma equipa necessita de ter um propósito claro e bem definido. Este é o passo mais importante no trabalho a fazer com uma equipa. Se a equipa tem um objetivo que constitui um estímulo e um desafio, o trabalho em equipa será fundamental para os elementos da equipa realizarem as suas tarefas. Em equipas de alto desempenho, o líder assegura uma visão bem definida para onde vão, e a comunicação desse sonho integra uma linguagem clara e simples de tal forma atrativa que todos os elementos da equipa conseguem “*pintar o quadro*” idealizando o futuro.

*Desenho (Design)* – a constituição de uma equipa é um passo crítico de todo o processo. Os líderes necessitam de desenhar a equipa em função do seu objetivo, mudando-a se detetarem desvios. O

líder deverá investir o tempo que for necessário para a constituição da equipa pois assim diminuirá o desperdício de recursos.

*Desenvolvimento (Development)* – se a equipa já possui um sentido de orientação claro, e os *inputs* ao nível organizacional e individual estão a contribuir para a eficácia da equipa, a questão centra-se ao nível do desenvolvimento, ou seja, como é que se pode continuar a encontrar caminhos que contribuam para a melhoria do desempenho de uma equipa que está bem desenhada.

*Entrega de Resultados (Deliver)* – os acionistas, os clientes assim como todos os *stakeholders* estão satisfeitos? Atingiram ou superaram os objetivos? A equipa está a conseguir manter as aptidões e competências? As respostas a estas perguntas permitem-nos compreender qual o nível de resultados que a equipa está a obter.

Segundo *Katzenbach e Smith (1993)*, numa equipa o líder desempenha um papel fulcral. Ao manter o propósito da equipa, seus objetivos e abordagem relevantes e significativas, ajuda a sua equipa a definir claramente a sua missão, metas e abordagem. Mas o líder deve manter alguma distância, ao mesmo tempo que constrói o compromisso e a confiança de cada elemento da equipa e da equipa como um todo.

Cabe também ao líder a responsabilidade de fortalecer as competências coletivas da equipa, ao desafiar os seus elementos e mudando, se necessário, as suas atribuições e funções de forma a assegurar que a contribuição de cada elemento é efetiva.

Uma das suas principais atribuições é a gestão das relações com o exterior, inclusive intervindo a favor da equipa, removendo obstáculos que possam surgir.

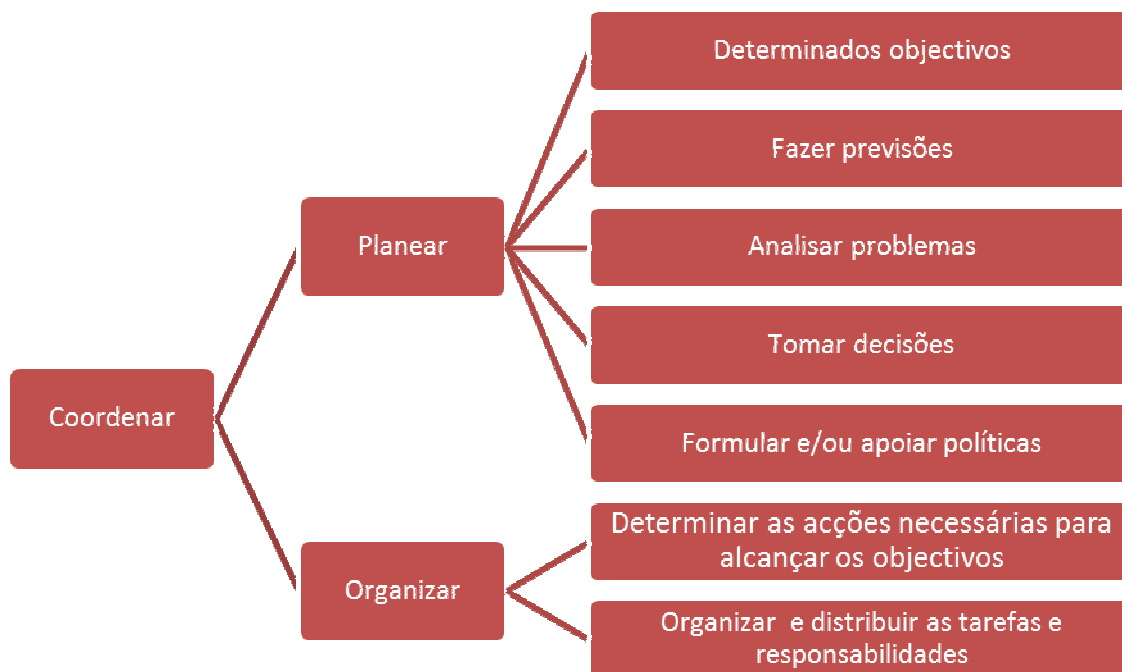
Mas um líder também tem que saber sair de cena e dar oportunidade a outros que possam estar em posição de conduzir uma discussão ou para dar a oportunidade à equipa de assumir responsabilidades. O líder deve saber reconhecer que não é o único detentor de conhecimento e que não tem que tomar todas as decisões. Um líder tem sempre que ter em conta todos os elementos da equipa, já que ele também não existe sem eles.

Acima de tudo o líder tem que conseguir encontrar o equilíbrio entre orientar e ceder o controlo. E como outro elemento da equipa, o líder deve fazer trabalho real, contribuindo da melhor forma possível para a performance da equipa.

Segundo *Figueiredo* (2011) ser um líder é conquistar o espaço e o respeito entre a equipa de trabalho, demonstrando a sua importância e relevância em todo o processo organizacional, é o poder de se tornar uma referência dentro da missão e dos objetivos da organização.

O líder tem o papel de desenvolver o potencial individual de cada colaborador. Ter empatia, colocando-se sempre no lugar do outro, o que fará com que possua maior compreensão e afinidade nos relacionamentos com os elementos da equipa. Ser bom negociador e saber gerir conflitos além de saber planear e tomar decisões.

Resumindo os conceitos referidos anteriormente, podemos definir as duas funções essenciais do líder, que se podem resumir da seguinte forma:



**Figura 9: Função Coordenar do Líder**

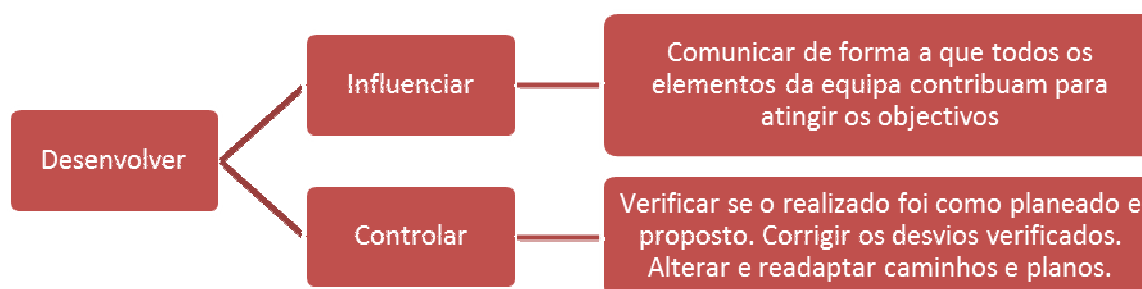


Figura 10: Função *Desenvolver* do Líder

## 2.6 CONCLUSÕES

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura da temática em estudo, iniciando com a definição das equipas, a sua criação e as equipas de alto desempenho. Abordou-se também, o desempenho das equipas e os diversos modelos existentes, as características de carácter funcional e organizacional, bem como as variáveis mediadoras, nomeadamente envolvimento individual e desempenho individual.



### **3 QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Com a revisão da literatura e o enquadramento da temática *Performance* das Equipas, segue-se a apresentação do quadro concetual e metodológico da investigação, no qual se definem as linhas orientadoras do estudo empírico, bem como os procedimentos metodológicos e a apresentação do modelo concetual.

Segundo Hill e Hill (2002), na investigação empírica fazem-se observações da temática em estudo “*com o objetivo de se construírem explicações ou novas teorias*” (pág. 19). Assim, a investigação começa e termina na teoria.

Neste capítulo do quadro conceptual e metodológico, apresenta-se o paradigma da investigação, o modelo de investigação a propor bem como as suas hipóteses de investigação e a operacionalização das variáveis, de seguida caracteriza-se a amostra e procede-se com à construção das escalas das variáveis.

#### **3.2 PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO**

Uma investigação pressupõe o conhecimento do objeto de estudo, no qual envolve a avaliação, a análise, a comparação e a capacidade de síntese. É importante que o investigador se sinta motivado e apresente comportamentos éticos.

Neste trabalho, o estudo empírico é desenvolvido com base na filosofia do positivismo, com recurso à aplicação de um método científico, criado através de uma realidade objetiva que é exterior ao investigador, os factos existem por si só, são independentes dos valores e crenças do investigador. O conhecimento é construído pela lógica, sendo caracterizado por relações causais, dando-se ênfase a metodologias estruturadas que facilitem a replicação, generalizando a análise estatística de natureza essencialmente quantitativa.

Segundo *Deshpandé* (1993) “os paradigmas são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer ciência” (pág. 101).

No âmbito desta investigação, o estudo é baseado num modelo concetual e respetivas hipóteses que pretendem validar através da amostra recolhida aos colaboradores que operam em empresas portuguesas. Considera-se relevante os paradigmas da investigação, pois permitem a evolução científica.

### **3.3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

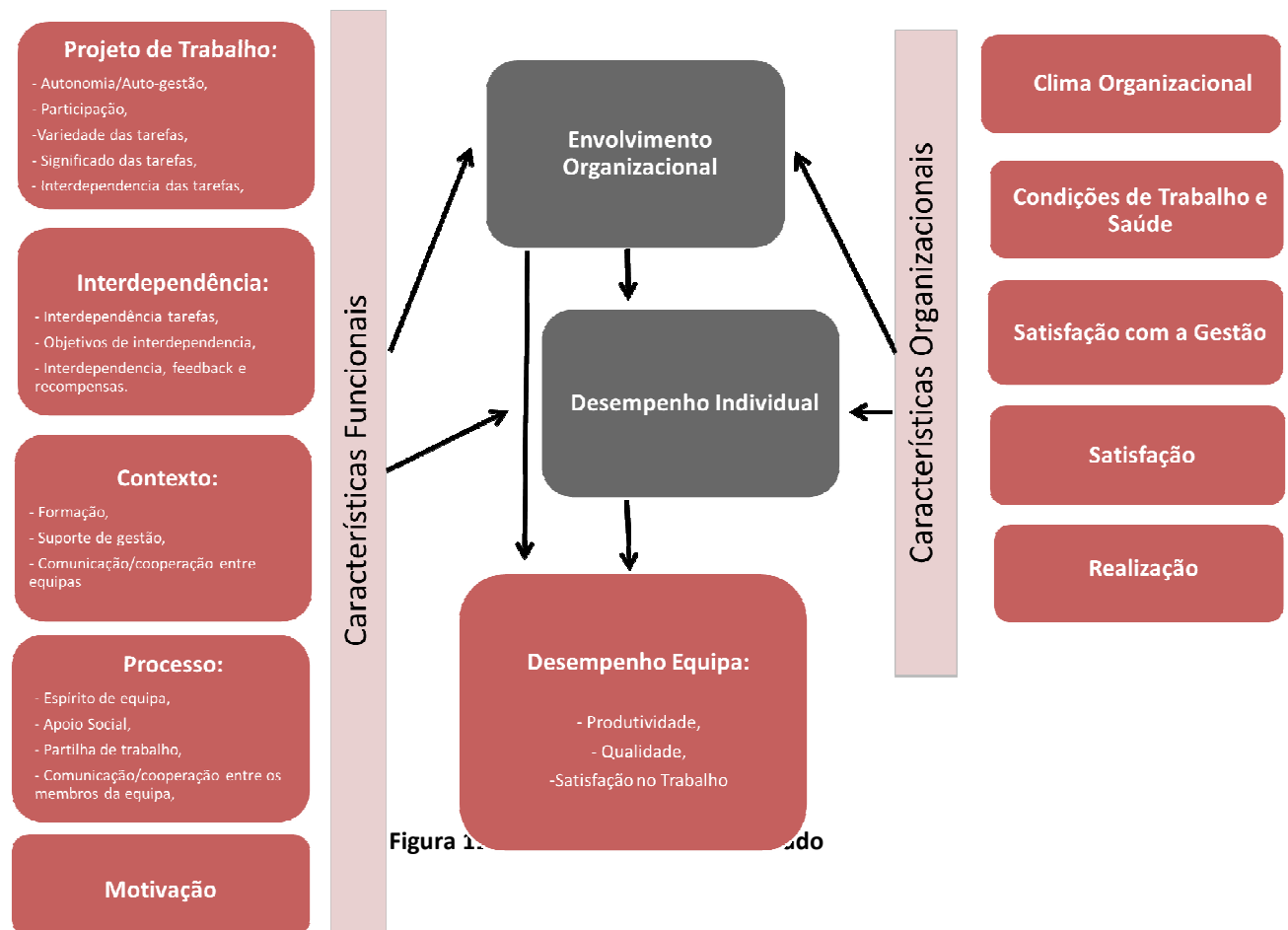
Depois da revisão da literatura sobre a temática em estudo, segue-se a apresentação do modelo de investigação, que visa estudar a *Performance* das Equipas.

O modelo é constituído por variáveis funcionais, nomeadamente o projeto de trabalho, a interdependência, o contexto e o processo e as variáveis organizacionais, designadamente, o clima organizacional, as condições de trabalho e saúde e o contentamento com a gestão, a satisfação e a realização dos colaboradores verificando-se o impacto nas variáveis mediadoras, o envolvimento organizacional e o desempenho individual. Por fim analisa-se o impacto de todas as variáveis referidas na *performance* das equipas.

Procura-se identificar e relacionar as variáveis observáveis, que representam o que pretendemos medir, considerando que cada variável poderá ter mais do que um indicador. Estabelecem-se as relações de dependência e interdependência, desenhando assim o modelo, elaborando as hipóteses de investigação e as relações causais entre os construtos.

As variáveis independentes das características de carácter funcional são: o projeto de trabalho, a interdependência, o contexto e o processo. As variáveis independentes das características organizacionais são o clima organizacional, as condições de trabalho e saúde, a satisfação e a realização dos colaboradores. As variáveis intermediárias são variáveis dependentes das características funcionais e organizacionais e variáveis independentes do desempenho das equipas. Estas variáveis intermediárias são o envolvimento organizacional e o desempenho individual.

Como base o referencial teórico estruturou-se o modelo de investigação deste trabalho.



O modelo apresentado é constituído por 13 construtos. Embora não haja um limite de construtos para os modelos de investigação, *Hairetal* (2005) recomenda que não se deve exceder 20 construtos, depois, torna-se muito difícil a validação do modelo. Segundo o autor, modelos concisos oferecem o “benefício da parcimónia”.

### 3.4 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Neste ponto apresenta-se a hipótese geral da investigação, que consiste em identificar quais os determinantes que influenciam a eficácia/desempenho das equipas. São igualmente definidas as hipótese operacionais que representam as relações causais entre pares de variáveis.

Observando o modelo, verifica-se que existem relações de interdependência entre as características funcionais e organizacionais com o envolvimento organizacional, o desempenho individual e eficácia/desempenho das equipas. As hipóteses operacionais formuladas são (H1-H33).

Como complemento ao estudo, será analisado o impacto dos determinantes das características de carácter funcional das equipas e organizacionais na satisfação e realização dos colaboradores, no entanto não serão formuladas as hipóteses para não subcarregar o estudo.

a) *Impacto das características funcionais e organizacionais no envolvimento organizacional.*

<b>H 1</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Projeto de Trabalho e o Envolvimento Organizacional.</b>
H 1.1	Há uma relação positiva entre a Autonomia e o Envolvimento Organizacional.
H 1.2	Há uma relação positiva entre a Participação e o Envolvimento Organizacional.
H 1.3	Há uma relação positiva entre a Variedade das Tarefas e o Envolvimento Organizacional.
H 1.4	Há uma relação positiva entre o Significado das Tarefas e o Envolvimento Organizacional.
<b>H 2</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Envolvimento Organizacional.</b>
H 2.1	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Envolvimento Organizacional.
H 2.1	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Objetivo e o Envolvimento Organizacional.
H 2.2	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e o Envolvimento Organizacional.
<b>H 3</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Contexto e o Envolvimento Organizacional.</b>
H 3.1	Há uma relação positiva entre a Formação e o Envolvimento Organizacional.
H 3.2	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Envolvimento Organizacional.
H 3.3	Há uma relação positiva entre Comunicação e o Envolvimento Organizacional.
<b>H 4</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e o Envolvimento Organizacional.</b>
H 4.1	Há uma relação positiva entre o Espírito de Equipa e o Envolvimento Organizacional.
H 4.2	Há uma relação positiva entre o Apoio Social e o Envolvimento Organizacional.
H 4.3	Há uma relação positiva entre a Partilha da Carga de Trabalho e o Envolvimento Organizacional.
H 4.4	Há uma relação positiva entre a Comunicação/Cooperação dentro da Equipa e o Envolvimento Organizacional.
<b>H 5</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 6</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 7</b>	<b>Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 8</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 9</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 10</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Envolvimento Organizacional.</b>

Figura 12: Hipóteses com impacto no Envolvimento Organizacional

b) *Impacto das características funcionais e organizacionais no desempenho individual.*

<b>H 11</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Projeto de Trabalho e o Desempenho Individual.</b>
H 11.1	Há uma relação positiva entre a Autonomia e o Desempenho Individual

H 11.2	Há uma relação positiva entre a Participação e o Desempenho Individual.
H 11.3	Há uma relação positiva entre o Significado das Tarefas e o Desempenho Individual.
H 11.4	Há uma relação positiva entre a Variedade das Tarefas e o Desempenho Individual.
<b>H 12</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho Individual.</b>
H 12.1	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Desempenho Individual.
H 12.2	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Objetivo e o Desempenho Individual.
H 12.3	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e o Desempenho Individual.
<b>H 13</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Contexto e o Desempenho Individual.</b>
H 13.1	Há uma relação positiva entre a Formação e o Desempenho Individual.
H 13.2	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Desempenho Individual.
H 13.3	Há uma relação positiva entre Comunicação e o Desempenho Individual.
<b>H 14</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho Individual.</b>
H 14.1	Há uma relação positiva entre o Espírito de Equipa e o Desempenho Individual.
H 14.2	Há uma relação positiva entre o Apoio Social e o Desempenho Individual.
H 14.3	Há uma relação positiva entre a Partilha da Carga de Trabalho e o Desempenho Individual.
H 14.4	Há uma relação positiva entre a Comunicação/Cooperação dentro da Equipa e o Desempenho Individual.
<b>H 15</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 16</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 17</b>	<b>Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 18</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 19</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 20</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 21</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Envolvimento Organizacional e o Desempenho Individual.</b>

Figura 13: Hipótese com impacto no Desempenho Individual.

a) *Impacto das características funcionais, organizacionais e variáveis mediadoras no desempenho das equipas.*

<b>H 22</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Projeto de Trabalho e o Desempenho das Equipas.</b>
H 22.1	Há uma relação positiva entre a Autonomia e o Desempenho das Equipas.

H 22.2	Há uma relação positiva entre a Participação e o Desempenho das Equipas.
H 22.3	Há uma relação positiva entre o Significado das Tarefas e o Desempenho das Equipas.
H 22.4	Há uma relação positiva entre a Variedade das Tarefas e o Desempenho das Equipas.
<b>H 23</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho das Equipas.</b>
H 23.1	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Desempenho das Equipas.
H 23.2	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Objetivo e o Desempenho das Equipas.
H 23.3	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e o Desempenho das Equipas.
<b>H 24</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Contexto e o Desempenho das Equipas.</b>
H 24.1	Há uma relação positiva entre a Formação e o Desempenho das Equipas.
H 24.2	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Desempenho das Equipas.
H 24.3	Há uma relação positiva entre Comunicação e o Desempenho das Equipas.
<b>H 25</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho da Equipa.</b>
H 25.1	Há uma relação positiva entre o Espírito de Equipa e o Desempenho das Equipas.
H 25.2	Há uma relação positiva entre o Apoio Social e o Desempenho das Equipas.
H 25.3	Há uma relação positiva entre a Partilha da Carga de Trabalho e o Desempenho das Equipas.
H 25.4	Há uma relação positiva entre a Comunicação/Cooperação dentro da Equipa e o Desempenho das Equipas.
<b>H 26</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 27</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 28</b>	<b>Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 29</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 30</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 31</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 32</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Envolvimento Organizacional e o Desempenho das Equipas.</b>
<b>H 33</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Desempenho Individual e o Desempenho das Equipas.</b>

Figura 14: Hipótese com impacto no Desempenho das Equipas.

### 3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A operacionalização das variáveis fez-se com recurso as escalas de medição existentes na literatura sobre a temática, após diversas pesquisas na biblioteca virtual ProQuest na Faculdade de Economia.

As escalas de medição utilizadas foram adaptadas ao contexto do estudo, no sentido de procurar a máxima fiabilidade. O questionário realizado foi composto por questões afirmativas, no qual se procurou obter os resultados atitudinais dos inquiridos.

As escalas de medição utilizadas foram inspiradas nas escalas de *Likert* (1932), pretendendo-se valorizar o grau de concordância com as perguntas de acordo com a escala seguinte:

1 - Discordo

- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Concordo parcialmente
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Em conformidade com o exposto, de seguida, apresentam-se as escalas utilizadas. As abreviaturas entre parênteses indicam a forma como os construtos e os itens foram lançados no programa estatístico *IBM SPSS Statistics*.

### Grupo I – “Eu na minha Equipa”

#### **3.5.1 Projeto de Trabalho (PT)**

Para avaliar o impacto do construto projeto de trabalho (característica funcional) no desempenho das equipas, utilizou-se a escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*. Esta variável é constituída pelas seguintes dimensões: autonomia/auto-gestão; participação, variedade das tarefas, significado das tarefas e interdependência das tarefas.

Relativamente ao projeto de trabalho foram consideradas as cinco dimensões:

##### **3.5.1.1 Autonomia/Auto-gestão (AA)**

A dimensão autonomia/auto-gestão é apresentada pelos itens de 1 a 3 no questionário (PT\_AA1,PT\_AA2,PT\_AA3)

1. Os membros da minha equipa são responsáveis por determinar os métodos, procedimentos e horários para realizar o trabalho (PT\_AA1).
2. É a minha equipa que decide quem faz e o quê dentro da equipa (PT\_AA2).
3. Na grande maioria, as decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelos membros da minha equipa (em vez do líder/gestor) (PT\_AA3).

##### **3.5.1.2 Participação (P)**

No âmbito da dimensão participação apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (PT\_P1,PT\_P2,PT\_P3)

1. Como membro da equipa, tenho uma palavra a dizer relativamente ao trabalho realizado (PT\_P1).
2. A maioria dos membros da minha equipa tem oportunidade de participar na tomada de decisões (PT\_P2).
3. A minha equipa está projetada para permitir que todos os membros participem na tomada de decisões (PT\_P3).

#### **3.5.1.3 Variedade das Tarefas (VT)**

No âmbito da dimensão variedade das tarefas apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (PT\_VT1, PT\_VT2, PT\_VT3)

1. Os membros da minha equipa têm a oportunidade de aprender diferentes tarefas com outras equipas de alto desempenho (PT\_VT1).
2. Quase todos os membros da minha equipa têm oportunidade de executar tarefas interessantes (PT\_VT2).
3. A atribuição de tarefas pode mudar de dia para dia com o propósito de atender às necessidades do trabalho (PT\_VT3).

#### **3.5.1.4 Significado das Tarefas (ST)**

No âmbito da dimensão significado das tarefas apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (PT\_ST1, PT\_ST2, PT\_ST3).

1. O trabalho realizado pela minha equipa é importante para o resultado final do produto. (PT\_ST1).
2. A minha equipa contribui muito para a satisfação dos clientes (PT\_ST2).
3. A minha equipa ajuda-me a sentir, que o meu trabalho é importante para a organização (PT\_ST3).

#### **3.5.2 Interdependência (I)**

Para avaliar o impacto construto interdependência (característica funcional) no desempenho das equipas, utilizou-se a escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*. O questionário contempla as seguintes dimensões: interdependência das tarefas, interdependência dos objetivos, interdependência feedback e das recompensas.



### **3.5.2.1 Interdependência das Tarefas (IT)**

No âmbito da variável interdependência, apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (C\_IT1, C\_IT2, C\_IT3).

1. Para realizar as minhas tarefas necessito de informações e materiais de outros membros da equipa (C\_IT1).
2. Outros membros da minha equipa dependem de mim para obter informações ou materiais para procederem à realização das suas tarefas (C\_IT1).
3. Os trabalhos realizados pelos membros da minha equipa estão relacionados uns com os outros (C\_IT1).

### **3.5.2.2 Interdependência do Objetivo (IO)**

No âmbito da dimensão interdependência do objetivo apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (C\_IO1, C\_IO2, C\_IO3).

1. Os objetivos do meu trabalho vêm-se diretamente nos objetivos da minha equipa (C\_IO1).
2. As atividades de trabalho são determinadas para o dia, consoante os objetivos pretendidos pela equipa para esse mesmo dia (C\_IO2).
3. Faço poucas atividades no meu trabalho que não estejam relacionadas com os objetivos da minha equipa (C\_IO3).

### **3.5.2.3 Interdependência do Feedback e Recompensas (IFR)**

No âmbito da dimensão interdependência do feedback e recompensas apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (C\_IFR1, C\_IFR2, C\_IFR3).

1. O feedback relativo ao bom desempenho das minhas funções vê-se internamente na equipa (C\_IFR1).
2. A minha avaliação de desempenho é fortemente influenciada pela forma como o trabalho é executado (C\_IFR2).
3. As recompensas pelo meu trabalho (por exemplo: remuneração, promoção) são determinadas em grande parte pelo meu trabalho desenvolvido na equipa (C\_IFR3)

### **3.5.3 Contexto (C)**

Para avaliar o impacto do construto contexto (característica funcional) no desempenho das equipas, utilizou-se escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*. Este construto é constituído pelas seguintes dimensões: formação, suporte de gestão, comunicação/cooperação entre equipas.

#### **3.5.3.1 Formação (F)**

No âmbito da dimensão formação apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (C\_F1, C\_F2, C\_F3).

1. A empresa promove adequada formação técnica à minha equipa (C\_F1).
2. A empresa promove adequada qualidade de serviço e formação para o atendimento clientes por parte da minha equipa (C\_F2).
3. A empresa promove adequadas competências/recursos à equipa, nomeadamente comunicação, organização, relações interpessoal (C\_F3).

#### **3.5.3.2 Suporte Gestão (SG)**

No âmbito da dimensão suporte de gestão apresentaram-se os itens 1 a 4 do questionário (C\_SG1, C\_SG2, C\_SG3).

1. A administração da minha empresa é adepta do conceito de equipas (C\_SG1).
2. O chefe da minha equipa é adepto do conceito equipas (C\_SG2).
3. A administração da empresa estimula o trabalho em equipa (C\_SG3).
4. O chefe da minha equipa estimula trabalho em equipa (C\_SG4).

#### **3.5.3.3 Comunicação/Cooperação entre Equipas (CCE)**

No âmbito da dimensão comunicação/cooperação entre equipas apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (C\_CCE1, C\_CCE2, C\_CCE3).

1. Frequentemente falo com outros colegas da empresa, além dos membros da minha equipa (C\_CCE1).
2. As equipas da minha empresa estão predispostas a cooperar do que a competir (C\_CCE2).
3. As equipas da empresa cooperam em iniciativas de trabalho (C\_CCE3).

### **3.5.4 Processo (P)**

Com o objetivo de avaliar o impacto do construto processo (característica funcional) no desempenho de equipas, utilizou-se a escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*. O questionário encontra-se organizado nas seguintes dimensões: espírito de equipa, apoio social, partilha de trabalho e comunicação/cooperação entre os membros das equipas.

#### **3.5.4.1 Espírito da Equipa (EE)**

No âmbito desta dimensão apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (P\_EE1, P\_EE2, P\_EE3).

1. Os membros da minha equipa têm confiança que a equipa realiza o trabalho de forma eficiente (P\_EE1).
2. A minha equipa pode realizar praticamente qualquer tarefa (P\_EE2).
3. Na minha equipa sente-se o espírito de equipa (P\_EE3).

#### **3.5.4.2 Apoio Social (AS)**

No âmbito da dimensão apoio social apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (P\_AS1, P\_AS2, P\_AS3).

1. Estar nesta equipa dá-me a oportunidade de trabalhar em equipa e apoiar os outros membros da minha equipa (P\_AS1).
2. A minha equipa possibilita-me a uma interação social positiva (P\_AS2).
3. Os membros da minha equipa ajudam-se uns aos outros, mesmo quando não é estritamente necessário (P\_AS3).

#### **3.5.4.3 Partilha de Trabalho (PT)**

No âmbito da dimensão partilha de trabalho apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (P\_PT1, P\_PT2, P\_PT3).

1. Todos os membros da equipa realizam o seu trabalho de forma equitativa (P\_PT1).
2. Na minha equipa é comum o trabalho de uns depender de outros elementos da equipa (P\_PT2).
3. Os membros da minha equipa contribuem de partes iguais para o trabalho final da equipa (P\_PT3).

#### **3.5.4.4 Comunicação/Cooperação entre os Membros das Equipas (CCME)**

No âmbito desta dimensão apresentaram-se os itens 1 a 3 do questionário (P\_CCME1, P\_CCME2, P\_CCME3).

1. Os membros da minha equipa partilham informação com os membros de outras equipas (P\_CCME1).
2. As equipas fortalecem a comunicação entre os membros que trabalham com o mesmo serviço (P\_CCME2).
3. Os membros da minha equipa cooperam para que o trabalho seja concluído (P\_CCME3).

#### **3.5.5 Membros da Equipa Satisfeitos no Trabalho (MEST)**

Para avaliar a satisfação dos membros com a equipa, utilizou-se a escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*.

Este construto é constituído pelos itens 1 a 3 do questionário (MEST1, MEST2, MEST3).

1. Estou satisfeito com os meus colegas da minha equipa. (MEST\_1)
2. Estou satisfeito com a forma, como eu e os meus colegas trabalhamos juntos. (MEST\_2)
3. Estou muito satisfeito com o trabalho desta equipa. (MEST\_3)

#### **3.5.6 Capacidade Crítica da Eficácia da Equipa (CCEF)**

Para avaliar a capacidade crítica da equipa, utilizou-se a escala de *Campion, Paper, & Medsker (1996)*.

A variável é constituída por 11 itens (CCEF1, CCEF2, CCEF3, CCEF4, CCEF5, CCEF6, CCEF7, CCEF8, CCEF9, CCEF10, CCEF11).

1. A minha equipa conclui sempre o trabalho com qualidade. (CCEF1)
2. A minha equipa oferece um produto de qualidade aos clientes. (CCEF2)
3. A minha equipa alcança a produtividade desejada. (CCEF3)
4. A minha equipa conclui sempre o trabalho no tempo desejado. (CCEF4)
5. A minha equipa realiza o trabalho dentro do orçamento estipulado. (CCEF5)
6. A minha equipa fornece serviços inovadores. (CCEF6)
7. A minha equipa responde rapidamente aos problemas e oportunidades. (CCEF7)
8. Os membros da minha equipa expressam satisfação no trabalho. (CCEF8)
9. A minha equipa vai sempre de encontro aos resultados globais esperados. (CCEF9)
10. A minha equipa demonstra iniciativa. (CCEF10)
11. Os membros da minha equipa cooperam com os não-membros da equipa. (CCEF11)

### **3.5.7 Motivação (M)**

Com objetivo avaliar a motivação e analisar o impacto no desempenho das equipas, utilizou-se a escala de *Cook et al., (1981)*.

Esta variável é apresentada pelos itens 1 a 8 do questionário (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8).

1. Eu chego à empresa à hora certa e também não saio mais cedo.
2. No meu trabalho o que faço é com interesse.
3. Eu estou confiante nas minhas competências para ter sucesso no meu trabalho.
4. Eu não culpo os outros.
5. Eu assumo os meus erros.
6. Eu tenho um chefe/líder que me motiva.
7. Eu tenho uma maior precisão/dedicação no meu próprio trabalho do que os meus colegas.
8. Eu regularmente penso/preocupo-me com questões do trabalho quando estou em casa.
9. Eu promovo uma melhoria das minhas habilitações e competências.

### Grupo II – “Eu na minha Organização”

### **3.5.8 Clima Organizacional (CO)**

O clima organizacional foi analisado através de *Brown & Leigh (1996)*. Avalia-se o clima ao nível individual (clima psicológico) relacionando as dimensões inerentes à segurança psicológica e ao significado psicológico que a função tem para os colaboradores, através dos itens de 1 a 13 do questionário (CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7, CO8, CO9, CO10, CO11, CO12, CO13).

1. A minha chefia direta é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objetivos (CO1).
2. A minha chefia direta é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito (CO2).
3. Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho (CO3).
4. Os sentimentos que expressos no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos (CO4).
5. O meu trabalho coloca-me muitos desafios (CO5).
6. A minha chefia direta valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas (CO6).
7. A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas (CO7).
8. Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na organização (CO8).
9. A organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho (CO9).

10. Sinto-me livre para ser eu mesmo no meu trabalho (CO10).
11. Empenho-me intensamente para atingir os meus objetivos de trabalho (CO11).
12. A minha chefia direta dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor (CO12).
13. Os padrões de desempenho na minha organização são bem comunicados e compreendidos pelos colaboradores. (CO1).

### **3.5.9 Condições de Trabalho e Saúde (CTS)**

O construto condições de trabalho é uma característica organizacional, que tem como objetivo medir a satisfação dos colaboradores relativamente ao local de trabalho e avaliar esse impacto no desempenho das equipas. A escala utilizada foi a de *Graça (1999)* através dos itens de 1 a 4 do questionário (CTS1, CTS2, CTS3, CTS4).

1. Sinto-me satisfeito(a) com a disponibilidade de equipamento/meios necessários a realização da atividade profissional (CTS1).
2. Sinto-me satisfeito (a) com as condições físicas do local de trabalho (CTS2)
3. Sinto-me satisfeito(a) com a adequada proteção contra os riscos profissionais, de natureza física e ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho (CTS3)
4. Sinto-me satisfeito(a) com a adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de *stress* no trabalho (por ex. conflitos com os clientes e colegas, sobrecarga de trabalho) (CTS4).

### **3.5.10 Realização (R)**

Para o construto realização, com o objetivo medir a realização de colaboradores e avaliar o seu impacto no desempenho das equipas, a escala utilizada foi a de *Graça (1999)* com base nos itens 1 a 6 do questionário (R1, R2, R3, R4, R5, R6).

1. Tenho a convicção de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor na organização onde trabalha (R1).
2. Sinto-me satisfeito(a) com a oportunidade de formação contínua e desenvolvimento pessoal, no âmbito da minha carreira (R2).
3. Sinto-me satisfeito(a) com o devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica (R3).

4. Sinto-me satisfeito(a) com o entusiasmo com que vivo as mudanças que estão (ou vão) ser introduzidas neste serviço, caso existam (R4).
5. Tenho a perceção da garantia de qualidade do produto final vendido aos clientes, no qual eu participei (R5).
6. Sinto orgulho relativamente à imagem da empresa, junto da Comunidade onde estou inserido (R6).

### 3.5.11 Envolvimento Organizacional (EO)

Com o objetivo de medir o envolvimento organizacional dos colaboradores, utilizou-se a escala de *Meyer & Allen (1991)*. Esta variável incorpora três componentes atitudinais, o saber e o envolvimento afetivo (querer), o envolvimento instrumental (obrigação ou necessidade) e o empenhamento normativo (dever) de *Freire (2008)*.

Nos itens 1 a 7 – Envolvimento Afetivo (EO\_A1, EO\_A2; EO\_A3, EO\_A4, EO\_A5, EO\_A6, EO\_A7), nos itens 1 a 5 – Envolvimento Instrumental (EO\_I1, EO\_I2, EO\_I3, EO\_I4, EO\_I5), e nos itens – Envolvimento Normativo (EO\_N1, EO\_N2, EO\_N3, EO\_N5, EO\_N6) do questionário.

#### Envolvimento Afetivo (EO\_A)

1. Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização (EO\_A1).
2. Sinto-me como “parte da família” na minha organização (EO\_A2).
3. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis (EO\_A3).
4. Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse (EO\_A4).
5. Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus (EO\_A5).
6. Esta organização tem um grande significado para mim (EO\_A6).
7. Esta organização merece a minha lealdade (EO\_A7).

#### Envolvimento Instrumental (EO\_I)

1. Não considero hipótese de trabalhar noutra organização (EO\_I1).
2. Tenho um forte sentimento de pertença em relação a esta organização (EO\_I2).
3. Sinto-me “emocionalmente ligado(a)” a esta organização (EO\_I3).

4. Neste momento, permanecer na minha organização e tanto uma questão de necessidade quanto de vontade (EO\_I4).
5. Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização (EO\_I5).

#### Envolvimento Normativo (EO\_N)

1. A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha organização (EO\_N1).
2. Neste momento, não abandonaria a meu local de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham (EO\_N2).
3. Devo muito a esta organização (EO\_N3).
4. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar neste momento a minha equipa de trabalho (EO\_N4).
5. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento (EO\_N5).
6. Eu sinto a obrigação de permanecer na minha organização (EO\_N6).

#### **3.5.12 Satisfação (S)**

O construto satisfação tem com o objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores, segundo a escala de *Lund (2003)*, através dos itens de 1 a 5 (S1, S2; S3, S4, S5) do questionário.

1. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com o meu trabalho (S1).
2. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho (S2).
3. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha chefia (S3).
4. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha remuneração (S4).
5. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção (S5).

#### **3.5.13 Desempenho Individual (DI)**

O desempenho individual é avaliado através da escala de *Boles et al.(2001)*, numa versão adaptada da escala de *Kohli, Shervani e Challagalla(1998)* e de *Sujan, Weitz e Kumar(1994)*. A variável apresenta-se representada no questionário pelos itens de 1 a 5 (DI1, DI2; DI3, DI4, DI5, DI6, DI7, DI8).

1. Cumpro eficazmente as minhas metas de desempenho nas minhas tarefas (DI1).
2. Considero o meu desempenho geral muito bom (DI2).
3. Tenho bons conhecimentos sobre os diversos processos em que estou envolvido (DI3).
4. Exerço perfeitamente a gestão do tempo, planeamento e organização do trabalho (DI4).



5. Ajudo o meu superior na concretização dos objetivos definidos pela gestão da empresa (DI5).
6. Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos da organização (DI6).
7. A quantidade global do trabalho que desenvolvo é elevada (DI7).
8. A qualidade global do trabalho que desenvolvo é elevada (DI8).

#### **3.5.14 Satisfação com a Gestão (SG)**

Para o construto satisfação com a gestão, com o objetivo medir em que medida os membros da organização estão satisfeitos com a qualidade e apoio recebidos da gestão como percebem a justiça organizacional, segundo a escala de reduzida de *Churchil et al. (1974)*, que pretende quantificar a satisfação com o trabalho. No questionário esta variável apresenta-se nos itens 1 a 5 (SG1, SG2; SG3, SG4, SG5).

1. As pessoas que trabalham nesta organização recebem um bom apoio por parte dos órgãos de gestão (SG1).
2. Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações (SG2).
3. Esta organização é gerida de forma apropriada (SG3).
4. Os órgãos de gestão desta empresa agem corretamente (SG4).
5. Tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta empresa (SG5).

#### **3.5.15 Variáveis Sociodemográficas**

As variáveis sociodemográficas foram solicitadas aos inquiridos, com o objetivo de conhecer a amostra e proceder à validação da mesma. As variáveis em estudo foram:

A nível profissional:

- Antiguidade na profissão
- Antiguidade no serviço atual
- Categoria profissional
- Tipo do contrato de trabalho

A nível pessoal:

- Idade
- Sexo
- Nível de escolaridade (Doutoramento, Mestrado, Licenciatura, Ensino Secundário (até 12º ano), Ensino Básico (até 9º ano)).

### **3.6 RECOLHA DE DADOS E INQUÉRITOS**

O inquérito deste estudo foi disponibilizado através de um endereço eletrónico nas redes sociais e enviado às empresas por correio eletrónico, com o objetivo de aumentar público-alvo. O inquérito destinava-se a colaboradores que exercessem funções em empresas portuguesas.

O referido inquérito apresentava uma parte introdutória com uma breve explicação do objetivo de estudo, garantindo toda a confidencialidade e sigilo da informação prestada. Foi também, disponibilizado o contacto do autor do estudo para eventuais esclarecimentos ou dúvidas.

A estrutura do inquérito foi constituída por três partes:

- Caracterização Sociodemográfica;
- Parte I – A minha opinião como membro da equipa;
- Parte II – A minha opinião como membro da organização;

Todas as questões do inquérito apresentavam obrigatoriedade de resposta, exceto a identificação da empresa com carácter facultativo.

O endereço eletrónico de acesso ao questionário foi o seguinte:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFcyRm02N3hfaUdvYmp5M285THRxcUE6MQ>

As respostas ao inquérito ficaram alojadas na plataforma Google Docs, que depois foram importadas para o programa *IBM SPSS Statistics*.

### 3.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

#### 3.7.1 Caracterização da Amostra e Recolha de Informação

A amostra é constituída por colaboradores de empresas portuguesas, sendo o estudo estatístico baseado nos resultados atitudinais de 126 colaboradores, número de inquiridos validados.

Relativamente aos colaboradores que participaram, no que diz respeito ao género, a distribuição foi 55,6% correspondem a 70 inquiridos do sexo masculino e os restantes 44,4%, ou seja 56 respondentes são do sexo feminino.

Tabela 4: Distribuição dos Inquiridos por Género

Género	Frequência	Percentagem %
Masculino	70	55,6
Feminino	56	44,4
Total	126	100

Tabela 5: Distribuição dos Inquiridos por Idade

Idade	Frequência	Percentagem %
18-30	27	21,4
31-40	68	54
41-50	22	17,5
51-60	6	4,8
>61	3	2,4
Total	126	100

Pela análise da tabela 5, verifica-se que nos encontramos na presença de uma população jovem, em que mais de 92% dos inquiridos se situam numa idade inferior aos 50 anos, observando-se que a média das idades se encontra entre 30-40 anos com um desvio padrão de 0,885.

Tabela 6: Média da Idade dos Inquiridos

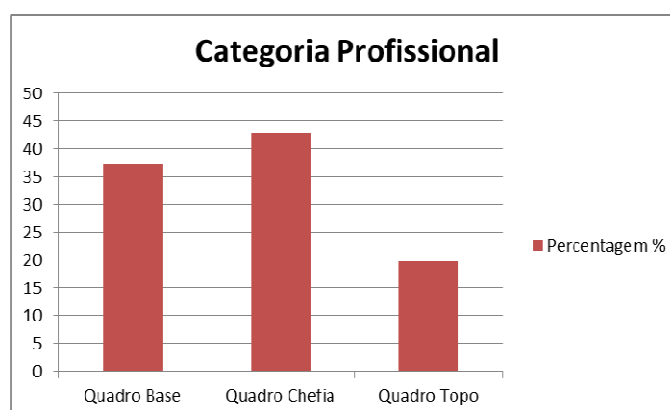
Descrição	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	18-30	> 61	30-40	0,885

Relativamente ao nível de escolaridade, podemos observar que 77,8% da amostra possui habilitações académicas ao nível do ensino superior, verificando-se que a amostra inquirida possui um nível de habilitações académicas bastante elevadas.

**Tabela 7: Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Académicas**

Habilitações Académicas	Frequência	Percentagem %
Ensino Básico	10	7,9
Ensino Secundário	18	14,3
Licenciatura	69	54,8
Mestrado	27	21,4
Doutoramento	2	1,6
Total	126	100

**Tabela 8: Distribuição dos Inquiridos por Categoria Profissional**



Quanto à categoria profissional, verifica-se que 42,9% dos inquiridos assumem funções no quadro de chefia e 19,8% ao quadro de topo e 37,3% ao quadro base.

**Tabela 9: Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade na Profissão**

Antiguidade Profissão (anos)	Frequência	Percentagem %
0-3	19	15,1
4-6	30	23,8
7-10	28	22,2
11-20	32	25,4
>20	17	13,5
Total	126	100

Pela análise da tabela 9, observa-se que o maior número dos inquiridos compreende-se em 11-20 anos na antiguidade na profissão, com uma percentagem 25,4% correspondente a 32 colaboradores.

Tabela 10: Distribuição dos Inquéritos por Antiguidade de Serviço

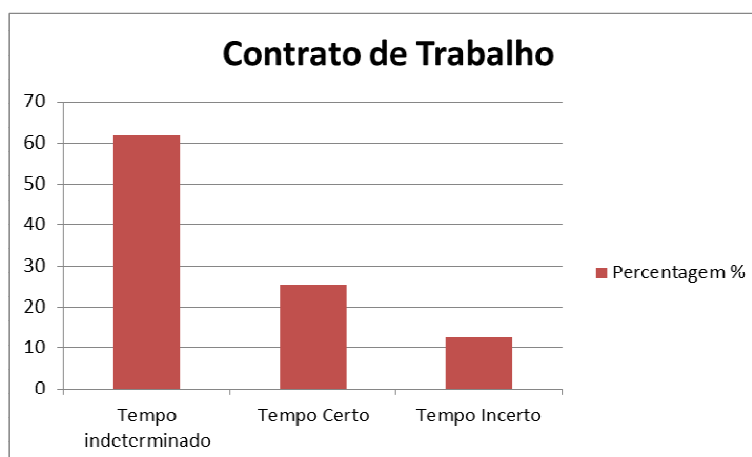
Antiguidade Serviço (anos)	Frequência	Percentagem %
0-3	47	37,3
4-6	29	23
7-10	18	14,3
11-20	22	17,5
>20	10	7,9
Total	126	100

Tabela 11: Média da Antiguidade de Serviço

Descrição	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade Serviço	0-3	> 20	4-6	1,35

Relativamente à antiguidade no serviço, verifica-se que a amostra é composta por colaboradores que atualmente em média estão no mesmo serviço entre 4-6 anos com uma percentagem de 23% e um desvio padrão de 1,35.

Tabela 12: Distribuição dos Inquéritos por Contrato de Trabalho



A amostra é representativa com uma percentagem de 61,9% dos inquiridos, que possuem um contrato de trabalho com vínculo por tempo indeterminado.

### 3.8 METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

No tratamento estatístico utilizou-se o programa *IBM SPSS Statistics*.

Para assegurar a operacionalização das variáveis, foi necessário garantir a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas, assim, procedeu-se ao refinamento das escalas, utilizando a análise fatorial exploratória, permitindo analisar a dimensionalidade dos construtos do modelo.

A Análise Fatorial Exploratória (*EFA de exploratory factorial analysis*), segundo Hair et al. (2005), consiste: “num conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões das relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis”.

Para Malhotra (2001) é uma “técnica de interdependência”, pois examina simultaneamente um conjunto de relações interdependentes.

Pestana e Gageiro (2008) por sua vez, definem EFA do seguinte modo: “um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”. Para eles, as variáveis observáveis são reduzidas a um pequeno número de variáveis não observáveis que as representam.

Neste estudo foi utilizado a rotação *varimax*, com objetivo de obter uma solução rodada do fator. Este método tem como objetivo maximizar a variação dos pesos (*loadings*) de cada componente principal, ou seja, no sentido de interpretar melhor os fatores, a rotação aumenta os pesos (*loadings*) mais elevados e diminui os *loadings* mais baixos de cada variável. Assim, os itens com peso (*loading*) elevado em determinados fatores da análise fatorial são reduzidos a índices que correspondem aproximadamente aos fatores.

No sentido de proceder à verificação do grau de ajustamento dos dados à análise fatorial, foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Estes testes estatísticos permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial. Em relação ao teste KMO, os valores dos índices variam entre 0 e 1, sendo que, para que a análise fatorial seja considerada “boa” os valores obtidos devem ser superiores a 0,8. No entanto, a partir de 0,6 é considerada “razoável” e “média” com valores superiores a 0,7. Em relação

ao teste de Bartlett, valores com significância superior a 0,05 expressam que os dados não são adequados para realizar a análise fatorial.

A variância total explicada permite avaliar a explicação do modelo com base na explicação dos dados fatoriais, conforme *Hair et al. (2005)* e *Malhotra (2001)*, considera-se satisfatória uma solução que explique 60% da variância total.

Para avaliar a consistência interna dos dados resultantes da análise fatorial foi utilizado o teste Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). O valor resultante deste indicador pode ser considerado “razoável” a partir de 0.7, “bom” a partir de 0.8 e “excelente” a partir de 0.9. Para valores inferiores a 0.7 é considerado “fraco”.

Após a análise individual de cada variável de forma isolada, para testar as hipóteses de investigação, com o objetivo de avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes, usou-se a Análise de Regressão Linear Múltipla. Esta análise tem como objetivo explicar a influência das variáveis independentes na variável dependente.

De acordo com *Pestana e Gageiro (2008)*, a Análise de Regressão Linear Múltipla é uma técnica estatística que permite analisar o efeito linear direto de um conjunto de variáveis independentes numa variável dependente.

Segundo *Maroco (2003)*, “as regressões são utilizadas para modelar relações entre variáveis”. Em geral o modelo de regressão assume a seguinte forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_pX_p + \epsilon$$

Para deduzir o modelo basta determinar os coeficientes  $\beta$  e o erro ( $\epsilon$ ).

O método utilizado no *SPSS Statistics* para estimar os coeficientes de regressão é o Método do Mínimo dos Quadrados, que minimiza os erros entre os valores observados e os propostos no modelo. Teoricamente a média dos erros é igual a zero, não existindo qualquer indicação acerca da variância.

Uma vez determinados os coeficientes do modelo, resta avaliar a qualidade dos mesmos, isto é, identificar se o modelo tem a capacidade de prever na população a variável dependente. Neste

sentido são realizados testes aos coeficientes do modelo (*Pestana e Gageiro, 2008*), através dos coeficientes de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ).

De acordo com *Pestana e Gageiro (2008)* quanto mais próximo o R de Pearson estiver de -1 ou de 1, melhor é a qualidade da amostra. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) mede a variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes, varia de 0 e 1. Sendo que  $R^2$  próximo de 1 reflete um bom modelo.

Por vezes (*Pestana e Gageiro, 2008*), o  $R^2$  pode ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados; neste caso, pode recorrer-se ao  $R^2$  Adjusted que é mais utilizado quando os modelos têm mais de que uma variável independente. De acordo com os autores, deve ter-se em consideração que a perfeita dependência linear entre variáveis independentes e dependentes é rara.

Para testar a significância da regressão, utilizou-se o teste F da ANOVA. Este teste serve para testar a hipótese nula ( $H_0$ ). A regressão é significativa só quando a proporção da variância explicada é grande. Isto ocorre só quando a razão F é grande. Por esta razão devemos sempre rejeitar  $H_0$  para valores de F muito grandes. Se  $H_0$  não for rejeitada, então é o mesmo que dizer que o conjunto de variáveis explicativas contribui pouco para a explicação da variância da variável dependente. Ao nível de significância de 0.05, rejeitamos a hipótese da regressão que não seja significativa.

O método utilizado para identificar o melhor modelo foi o método Stepwise, pois é adequado quando existem correlações importantes entre as variáveis independentes e garante que cada variável adicionada ao modelo não está correlacionada com as que já fazem parte do modelo. De acordo com este método, as variáveis vão sendo incluídas no modelo pela ordem de importância que têm na explicação da variável dependente.

Para cada coeficiente, é proposta a hipótese cujo valor do coeficiente é igual a zero (hipótese nula); se assim for, a variável que tem associado o coeficiente não contribui para explicar a variável dependente e nesse caso é excluída do modelo. Para níveis de p inferiores a 0,05 no teste t-Student, é de rejeitar a hipótese, o que significa que o contributo da variável é significativo.



### 3.8.1 Constituição Final das Variáveis

No software de análise estatística, Spss Statistics foram introduzidas as variáveis e as suas dimensões, bem como os dados resultantes dos inquéritos preenchidos pelos colaboradores. De seguida foi efetuada a análise fatorial e de consistência com o objetivo de avaliar a dimensionalidade dos dados.

No quadro seguinte apresentam-se as variáveis submetidas à análise fatorial exploratória e à análise de consistência:

Tabela 13: Resultados de Análise Fatorial e Análise de Consistência

Variáveis/Dimensões	Itens	N.º Itens	KMO	Sig	$\alpha$
<b>Projeto de Trabalho</b>	PT_A1; PT_A2; PT_A3; PT_P1; PT_P2; PT_P3; PT_VT1; PT_VT2; PT_VT3; PT_ST1; PT_ST2; PT_ST3	12	0,767	0,000	
<i>Autonomia</i>	PT_A1; PT_A2; PT_A3;	3			0,743
<i>Participação</i>	PT_P1; PT_P2; PT_P3; PT_VT1; PT_VT2	5			0,819
<i>Significado Tarefa</i>	PT_VT3; PT_ST1; PT_ST2; PT_ST3	4			0,350
<b>Interdependência</b>	I_IT1; I_IT2; I_IT3; I_IO1; I_IO2; I_IO3; I_IFR1; I_IFR2; I_IFR3	9	0,772	0,000	
<i>Interdependência Tarefas</i>	I_IT1; I_IT2; I_IT3;	3			0,777
<i>Interdependência Feedback</i>	I_IO1; I_IO2; I_IO3; I_IFR1; I_IFR2; I_IFR3	6			0,702
<b>Contexto</b>	C_F1; C_F2; C_F3; C_SG1; C_SG2; C_SG3; C_SG4; C_CCE2; C_CCE3	8	0,778	0,000	
<i>Formação</i>	C_F1; C_F2; C_F3;	3			0,902
<i>Suporte Gestão</i>	C_SG1; C_SG2; C_SG3; C_SG4;	4			0,871
<i>Comunicação</i>	C_CCE2; C_CCE3	2			0,779
<b>Processo</b>	P_EE1; P_EE3; P_AS1; P_AS2; P_AS3; P_PT1; P_PT3; P_CCME1; P_CCME2; P_CCME3	10	0,874	0,000	0,915
<b>Satisfação da Equipa no Trabalho</b>	MEST1; MEST2; MEST3	3	0,759	0,000	0,948

Tabela 14: Resultados de Análise Fatorial e Análise de Consistência

Variáveis/Dimensões	Itens	N.º Itens	KMO	Sig	$\alpha$
<b>Capacidade Crítica na Avaliação da Eficácia da Equipa</b>	CCEE1; CCEE2; CCEE3; CCEE4; CCEE5; CCEE6; CCEE7; CCEE8; CCEE9; CCEE10; CCEE11	11	0,876	0,000	
<i>Produtividade</i>	CCEE1; CCEE2; CCEE3; CCEE4				0,874
<i>Qualidade</i>	CCEE5; CCEE6; CCEE7; CCEE8; CCEE9; CCEE10; CCEE11				0,861
<b>Motivação</b>	M1; M2; M3; M4	4	0,69	0,000	0,709
<b>Clima Organizacional</b>	CO1; CO2; CO3; CO4; CO5; CO6; CO7; CO8; CO9; CO10; CO11; CO12; CO13	13	0,876	0,000	
<i>Clima Autonomia</i>	CO5; CO8; CO11; CO12				0,783
<i>Clima Valorização</i>	CO1; CO2; CO3; CO4; CO6; CO7; CO9; CO10; CO13				0,987
<b>Condições de Trabalho e Saúde</b>	CTS1; CTS2; CTS3; CTS4	4	0,773	0,000	0,833
<b>Realização</b>	R1; R2; R3; R4; R5; R6	6	0,816	0,000	0,852
<b>Envolvimento Organizacional</b>	EO_A1; EO_I1; EO_I2; EO_I3; EO_I3; EO_A2; EO_A3; EO_I4; EO_A4; EO_I5; EO_A5; EO_A6; EO_N1; EO_A7; EO_N2; EO_N3; EO_N4; EO_N5; EO_N6	18	0,877	0,000	
<i>Afetivo</i>	EO_A1; EO_I2; EO_I3; EO_I3; EO_A2; EO_A5; EO_A6; EO_N1; EO_A7; EO_N3				0,930
<i>Instrumental</i>	EO_A3; EO_I4; EO_I5	3			0,689
<i>Normativo</i>	EO_A4; EO_N2; EO_N4; EO_N5; EO_N6	4			0,923
<b>Satisfação</b>	S1; S2; S3; S4; S5	5	0,772	0,000	0,809
<b>Desempenho Individual</b>	DI1; DI2; DI3; DI4; DI5; DI7; DI8	7	0,846	0,000	
<i>Desempenho</i>	DI1; DI2; DI3; DI4				0,881
<i>Avaliação</i>	DI5; DI7; DI8				0,843
<b>Satisfação com a Gestão</b>	SG1; SG2; SG3; SG4; SG5	5	0,864	0,000	0,946

---

---

**Observações:**

O item C\_CCE1 foi excluído para melhorar a consistência interna da variável Contexto

O item P\_EE2 foi excluído para melhorar a consistência interna da variável Processo

O item P\_PT2 foi excluído para melhorar a consistência interna da variável Processo

O item's M5; M6; M7; M8 foram excluídos para melhorar a consistência interna da variável Motivação

O item DI6 foi excluído para melhorar a consistência interna da variável Desempenho Individual

$\alpha$  - Alpha de Cronbach

---

---

Observando os resultados da análise fatorial e de consistência apresentados na tabela 13, 14 podemos tecer as seguintes análises:

- Verificam-se alterações na variável projeto de trabalho, nomeadamente inicialmente estavam previstas quatro dimensões: autonomia, participação, variedade das tarefas e significado das tarefas. Verificou-se uma redução para três dimensões: autonomia, participação e significado das tarefas, ficando a variedade das tarefas associada à participação.
- Na variável interdependência constituída por três dimensões, a interdependência das tarefas, a interdependência do objetivo e a interdependência do feedback não se verificaram alterações.
- A variável contexto constituída pelas dimensões formação, suporte de gestão e comunicação/cooperação entre grupos mantêm-se após a análise de fatorial e de consistência.
- Na variável processo, foi necessário excluir dois itens P\_EE2 e P\_PT2, estes dois fatores estavam desviados dos restantes. A variável processo é explicativa apenas numa só variável, inicialmente era constituída por quatro dimensões, nomeadamente o espírito de equipa, o apoio social, a partilha da carga de trabalho e a comunicação/cooperação dentro da equipa.
- A variável satisfação da equipa no trabalho não sofreu qualquer alteração.
- A variável capacidade crítica da eficácia da equipa estava prevista ser constituída por apenas uma variável, situação que não se confirmou com a análise fatorial, ficando convergente em duas dimensões, designadamente produtividade e qualidade.

- A variável motivação constituída por apenas uma variável assim se manteve pela análise, no entanto foi necessário excluir os itens M5, M6, M7 e M8 que estavam desviados dos restantes itens que explicavam positivamente a variável.
- A variável clima organizacional através da análise fatorial e exploratória verificou-se que é constituída por duas dimensões o clima organizacional de autonomia e clima organizacional de valorização, no qual inicialmente se previa sem nenhuma dimensão.
- As variáveis condições de trabalho, realização, satisfação e satisfação com a gestão são constituídas por apenas uma variável como inicialmente previstas.
- A variável envolvimento organizacional é constituído por três dimensões, o envolvimento afetivo, instrumental e normativo conforme inicialmente previsto, que a análise fatorial explorativa e de consistência o comprovaram.
- A variável desempenho individual através da análise fatorial e de consistência verificou-se que é constituída por duas dimensões, no entanto inicialmente prevista apenas com uma dimensão.
- O grau de ajustamento dos dados à análise fatorial de acordo com os resultados obtidos para KMO:
  - Verifica-se que projeto de trabalho, a interdependência, a satisfação da equipa no trabalho, a motivação, as condições de trabalho e saúde e a satisfação apresentam valores considerados médios (> 0,7);
  - Para as variáveis o processo, a capacidade crítica da eficácia da equipa, o clima organizacional, a realização, o envolvimento organizacional, o desempenho individual e a satisfação com a gestão apresentam valores considerados bons (> 0,8);
- O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de Sig.= 0,000. Demonstrando que existe uma correlação entre as variáveis, pelo que se prova que todas as variáveis do estudo são correlacionáveis.
- Através do  $\alpha$  Cronbach avalia-se a consistência interna das variáveis.

- As variáveis que apresentam uma consistência interna razoável, com valores de  $\alpha$  entre 0,7 e 0,8 são: o projeto de trabalho na dimensão autonomia e significado das tarefas, a interdependência na dimensão interdependência das tarefas e a interdependência do feedback, o contexto na dimensão de comunicação/cooperação entre equipas, a motivação e o clima organizacional na dimensão clima autonomia.
- As variáveis que apresentam uma consistência interna boa, com valores de  $\alpha$  entre 0,8 e 0,9 são: o projeto de trabalho na dimensão participação, o contexto na dimensão suporte com a gestão, a capacidade crítica da eficácia da equipa na dimensão produtividade e qualidade, as condições de trabalho e saúde, a realização, a satisfação e o desempenho individual.
- As variáveis que apresentam uma consistência interna excelente com  $\alpha$  superior a 0,9 são: o contexto na dimensão formação, o processo, a satisfação da equipa no trabalho, o envolvimento organizacional na dimensão afetiva e instrumental e a satisfação com a gestão.
- A variância explicativa das variáveis varia entre 49,76% e 90,65%. Significa que a variável com menor poder explicativo (49,75%) é o envolvimento organizacional e a variável com maior valor explicativo é a satisfação da equipa no trabalho com uma variância de 90,65%.
- O envolvimento organizacional apresenta uma variância explicativa de 49,76% pelas suas dimensões, nomeadamente pelo envolvimento afetivo, normativo e instrumental os restantes 50,24% são explicados por outros fatores. A variável satisfação da equipa no trabalho é explicada em 90,65% por ela própria.

Verificou-se, que todos os pressupostos da análise fatorial foram verificados. Os resultados dos testes demonstraram a adequabilidade da amostra para a análise fatorial.

### **3.9 CONCLUSÕES**

Neste capítulo abordou-se o paradigma da investigação empírica, na temática *Performance* das Equipas e os seus determinantes influentes de carácter organizacional e funcional, bem como o impacto das variáveis mediadoras, apresentando as escalas de medição das variáveis.

Com base no objetivo da investigação, foi concebido o modelo concetual de investigação e as hipóteses de investigação causais entre as variáveis, com o objetivo de estabelecer relacionamentos entre as variáveis através de métodos estatísticos. De seguida foi recolhida a amostra e caracterizada.

Foi analisada a dimensionalidade das variáveis utilizadas através da análise fatorial exploratória e análise de consistência, com o objetivo de constituir as variáveis finais que irão ser alvo de estudo no próximo capítulo.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Após a exposição do quadro concetual e metodológico de análise, neste capítulo proceder-se à apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico efetuado.

A apresentação dos resultados inicia-se com a análise descritiva das variáveis para uma melhor interpretação das respostas dos inquiridos, de seguida procede-se à validação dos submodelos. Essa validação é com base em procedimentos estatísticos, nomeadamente a Análise de Regressão Linear Múltipla.

O modelo conceptual será dividido em três submodelos, que pretendem avaliar as relações de interdependência das variáveis que têm impacto no envolvimento organizacional, no desempenho individual e no desempenho das equipas.

Serão efetuados alguns estudos complementares por forma a enriquecer a investigação.

Por fim, serão discutidos os resultados no sentido de corroborar ou não as hipóteses de investigação, enquadrando os resultados com a literatura existente.

### **4.2 ANÁLISE DESCRITIVA**

Com recurso à análise fatorial e de consistência criaram-se novas variáveis no software *IBM SPSS Statistics*. Para a abordagem da análise descritiva, as variáveis em estudo foram obtidas, efetuando a média dos itens das variáveis correspondentes ao agrupamento efetuado pela análise fatorial exploratória e de consistência.

Na tabela seguinte, serão apresentados os valores médios das variáveis e respetivos desvios padrão relativos às respostas obtidas neste estudo.

Tabela 15: Valores médios das Variáveis em Estudo

Variáveis/Dimensões	Designação SPSS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Projeto de Trabalho</b>					
<i>Autonomia</i>	<i>Autonomia</i>	1,00	5,00	3,31	0,87
<i>Participação</i>	<i>Participacao</i>	1,80	5,00	3,79	0,75
<i>Significado Tarefa</i>	<i>Significado</i>	2,75	5,00	4,32	0,58
<b>Interdependência</b>					
<i>Interdependência Tarefas</i>	<i>InderdTarefas</i>	2,00	5,00	4,06	0,75
<i>Interdependência Feedback</i>	<i>InterdFeedback</i>	2,00	5,00	3,64	0,66
<b>Contexto</b>					
<i>Formação</i>	<i>C_Formacao</i>	1,00	5,00	3,37	1,03
<i>Suporte Gestão</i>	<i>C_SuporteG</i>	1,00	5,00	3,82	0,92
<i>Comunicação</i>	<i>C_Comunic</i>	1,00	5,00	3,81	0,91
<b>Processo</b>	<i>Process</i>	1,40	5,00	3,88	0,68
<b>Membros Equipa Satisfeitos Trabalho</b>	<i>MembrosEquipa</i>	1,00	5,00	4,32	0,58
<b>Capacidade Crítica Eficácia da Equipa</b>					
<i>Produtividade</i>	<i>Produtividade</i>	1,50	5,00	4,01	0,64
<i>Qualidade</i>	<i>Qualidade</i>	1,29	5,00	3,91	0,68
<b>Motivação</b>	<i>Motivação</i>	3,00	5,00	4,43	0,55
<b>Clima Organizacional</b>					
<i>Clima Autonomia</i>	<i>Corgautonomia</i>	2,50	5,00	4,28	0,64
<i>Clima Valorização</i>	<i>Corgvalorizacao</i>	1,33	5,00	3,81	0,76
<b>Condições de Trabalho</b>	<i>CondTsaude</i>	1,25	5,00	3,61	0,95
<b>Realização</b>	<i>Realizacao</i>	1,50	5,00	3,78	0,80
<b>Envolvimento Organizacional</b>					
<i>Afetivo</i>	<i>EmpenhoOrgAfetivo</i>	1,22	5,00	3,62	0,95
<i>Instrumental</i>	<i>EmpenhoOrgNorm</i>	1,00	5,00	2,97	1,10
<i>Normativo</i>	<i>EmpenhoOrgInst</i>	1,00	5,00	3,28	0,93
<b>Satisfação</b>	<i>Satisfacao</i>	1,00	5,00	3,45	0,83
<b>Desempenho Individual</b>					
<i>Desempenho</i>	<i>DesempenhoInd1</i>	2,75	5,00	4,20	0,64
<i>Avaliação</i>	<i>DesempenhoInd2</i>	1,00	5,00	4,13	0,69
<b>Satisfação com a Gestão</b>	<i>Satisfgestao</i>	1,00	5,00	3,24	1,06

Da análise dos valores médios obtidos apresentados na tabela 15, permite considerar:

- A variável projeto de trabalho foi avaliada através da autonomia, participação e significado das tarefas. Ambas as dimensões apresentam valores médios entre 3 e 4, o que demonstra que a variável projeto de trabalho é adequada aos colaboradores inquiridos mas com espaço para melhoria. É o significado das tarefas que apresenta maior expressão na variável projeto de trabalho.



- A variável interdependência, constituída pela interdependência das tarefas com um valor médio de 4,05 e a interdependência feedback com um valor de médio 3,64. Verifica-se que a dimensão interdependência das tarefas apresenta uma maior influência na variável interdependência.
- A variável contexto, constituída pelas dimensões formação, suporte gestão e comunicação/cooperação entre grupos, apresentam valores médios na ordem dos 3,37 a 3,81.
- A variável processo apresenta um valor médio 3,88.
- A variável satisfação da equipa no trabalho apresenta um valor médio de 4,32. Verifica-se que esta variável expressa os resultados atitudinais dos inquiridos relativamente à satisfação com os colegas da equipa e com o trabalho da equipa, no qual podemos verificar uma avaliação positiva. No entanto os inquiridos veem-se na sua equipa e estão satisfeitos.
- A variável capacidade crítica da eficácia da equipa é constituída pela produtividade e qualidade, que apresentam valores médios de 4,01 e 3,91 respetivamente, onde se verifica que os inquiridos demonstram uma boa perceção da produtividade e qualidade dos serviços/produtos onde estão inseridos, ainda com margem para alguma melhoria. Esta variável revela o nível de desempenho da equipa, que é considerado como bom.
- A motivação apresenta um valor médio de 4,43 sendo um resultado bastante positivo, o maior valor médio de todas as variáveis em estudo. Este valor explica que os inquiridos nas suas organizações sentem-se motivados.
- O clima organizacional é avaliado pelo clima de autonomia e clima de valorização, com valores médios de 4,28 e 3,81 respetivamente.
- A variável condições de trabalho e saúde apresenta um valor médio de 3,61 os colaboradores inquiridos entendem que possuem condições de trabalho e saúde razoáveis.

- A variável realização quantifica os níveis de realização dos inquiridos no seio das suas organizações apresenta um valor médio de 3,78 podemos concluir, que de algum modo, a sua realização é satisfatória.
- A variável envolvimento organizacional é avaliada pelo envolvimento afetivo, instrumental e normativo com valores médios de 3,62; 2,97; 3,28 respetivamente. Podemos afirmar que envolvimento instrumental é o que menos contribui para o impacto positivo da variável.
- A satisfação apresenta um valor médio de 3,45 verificando-se que os inquiridos em termos de satisfação poderiam estar mais satisfeitos com o seu trabalho, com os colegas de trabalho, com a sua remuneração, com o seu líder, e com as suas promoções de carreira.
- A variável desempenho individual é constituída pelo desempenho e avaliação com valores médios de 4,20 e 4,13 respetivamente, no qual se verifica a visibilidade desta variável nos inquiridos.
- A variável satisfação com a gestão apresenta um valor médio 3,24 onde os inquiridos demonstram satisfação moderada da forma como a organização é gerida.

As variáveis sócio demográficas podem afetar os resultados da análise descritiva apresentados na tabela 15. Com o objetivo de aferir essas possíveis diferenças, procedeu-se à utilização do teste t-Student. Quando se verifica a hipótese nula do teste t-Student, significa que o valor médio observado nas duas amostras é semelhante, ou seja, corresponde a níveis de significância (p) superiores a 0,05 assim, a hipótese da diferença das médias corresponde à diferença de comportamentos que é rejeitada.

Foram efetuados testes t-Students para todas as variáveis em estudo, com o objetivo de avaliar as diferenças a partir dos dados sociodemográficos.

- Relativamente à idade foi efetuado o cutpoint nos 40 anos, no qual os colaboradores foram divididos em dois grupos, os que têm idade inferior a 40 anos e os que têm idade igual ou superior a 40 anos. Verificou-se que colaboradores com menos de 40 anos têm uma melhor perceção das condições de trabalho e saúde, bem como um maior envolvimento afetivo com a organização.

Variáveis	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Teste t-Student		
					t	gl	p
Condições Trabalho Saúde	≥ 40	31	3,903	0,711	1,564	124	<b>0,049</b>
	< 40	95	3,516	0,828			
Envolvimento Afetivo	≥ 40	31	3,982	0,832	2,467	124	<b>0,015</b>
	< 40	95	3,505	0,965			

Tabela 16: Teste t-Student para a idade.

- Procurou-se identificar a influência do género dos colaboradores nas variáveis em estudo, no entanto, não apresenta influência, o valor de  $p \geq 0,05$ .
- Avaliou-se o efeito do nível das habilitações académicas dos colaboradores, procedeu-se à divisão da amostra em dois grupos, os colaboradores com habilitações até à licenciatura num grupo e no outro os que tinham habilitações literárias superiores. Foram verificadas diferenças significativas entre os dois grupos referidas na tabela abaixo.

Variáveis	Habilitações Literárias	N	Média	Desvio Padrão	Teste t-Student		
					t	gl	p
Envolvimento Normativo	≥ Licenciatura	98	2,838	1,060	-2,575	124	<b>0,011</b>
	< Licenciatura	28	3,435	1,149			
Produtividade	≥ Licenciatura	98	3,952	0,669	-1,997	124	<b>0,048</b>
	< Licenciatura	28	4,223	0,492			

Tabela 17: Teste t-Student para as Habilitações Académicas.

De acordo com os resultados do teste t-Student, verificam-se diferenças relativamente à perceção do envolvimento organizacional normativo e da produtividade. Sendo que os colaboradores com mais habilitações académicas apresentam valores médios menores.

- Pretendeu-se estudar o impacto da posição do colaborador na empresa nas variáveis em estudo, nomeadamente efetuou-se o *cutpoint* na posição intermédia, quadro base de chefia. Verificou-se, que a posição do colaborador dentro da empresa têm impacto, na interdependência.

Teste t-Student							
Variáveis	Posição na Organização	N	Media	Desvio Padrão	t	gl	p
<i>Interdependência Tarefas</i>	≥ Quadro Chefia	79	4,203	0,727	2,921	124	<b>0,040</b>
	<Quadro Chefia	47	3,809	0,741			
<i>Interdependência Feedback</i>	≥ Quadro Chefia	79	3,732	0,673	2,056	124	<b>0,042</b>
	<Quadro Chefia	49	3,486	0,609			

Tabela 18: Teste t-Student para a Posição na Organização.

Pela análise da tabela, podemos verificar que a perceção da interdependência das tarefas pelos colaboradores no quadro base e de chefia é superior nos colaboradores do quadro de topo. Relativamente à interdependência do feedback, é inverso, são os colaboradores no quadro de topo que têm melhor perceção do feedback que os restantes.

- A antiguidade na profissão dos colaboradores inquiridos não apresenta significância nas variáveis em estudo, uma vez que  $p \geq 0,05$ .
- De seguida pretende-se abordar o impacto da antiguidade no serviço atual, no qual se dividiu a amostra em dois grupos, nomeadamente os colaboradores com menos de 7anos e os restantes colaboradores com mais anos no serviço atual para avaliar o impacto nas variáveis em estudo.

Teste t-Student							
Variáveis	Antiguidade Serviço Atual	N	Media	Desvio Padrão	t	gl	p
<i>Desempenho Individual - Desempenho</i>	≥ 7	50	4,365	0,585	2,410	124	<b>0,017</b>
	<7	76	4,089	0,657			
<i>Envolvimento Afetivo</i>	≥ 7	50	3,902	0,673	2,739	124	<b>0,007</b>
	<7	76	3,439	0,978			

Tabela 19: Teste t-Student para a Antiguidade no Serviço Atual

Através da análise da tabela acima apresentada, podemos concluir que os colaboradores com menos anos no serviço atual apresentam um melhor desempenho individual, bem como um maior envolvimento afetivo.

- Por fim, avaliou-se o efeito das condições do contrato de trabalho dos colaboradores sobre as variáveis em estudo. A amostra foi dividida em dois grupos, os colaboradores com contrato a termo indeterminado e outro grupo os colaboradores com contrato a termo certo e incerto.

Variáveis	Contrato de Trabalho	N	Media	Desvio Padrão	Teste t-Student		
					t	gl	p
<i>Realização</i>	Certo/Incerto	48	4,365	0,585	2,410	124	<b>0,017</b>
	Indeterminado	78	4,089	0,657			
<i>Interdependência Feedback</i>	Certo/Incerto	48	3,902	0,673	2,739	124	<b>0,007</b>
	Indeterminado	78	3,439	0,978			

Tabela 20: Teste t-Student para o Contrato de Trabalho

As condições do contrato de trabalho apresentam diferenças significativas na realização e na interdependência do feedback. Verifica-se que os inquiridos manifestam uma maior realização e interdependência do feedback quando as suas condições contratuais são a termo certo ou incerto, os colaboradores a termo indeterminado apresentam-se mais insatisfeitos nestas duas variáveis. As restantes variáveis apresentam  $p \geq 0,05$ . Significa que as condições contratuais não apresentam influência nas variáveis.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

De seguida descrevem-se os resultados desta investigação relativamente aos submodelos propostos. Estes submodelos têm como objetivo identificar as variáveis que apresentam impacto no envolvimento organizacional, no desempenho individual e no desempenho das equipas.

Como complemento ao estudo, será avaliado o impacto das variáveis funcionais das equipas e organizacionais na satisfação e realização dos colaboradores, bem como na satisfação dos colaboradores com a sua gestão.

Será também alvo de análise a relação das variáveis funcionais de carácter dependente e interdependente das equipas no desempenho das mesmas.

Também serão estudadas as perceções da eficácia por parte dos diversos elementos das equipas, nomeadamente o quadro de topo, quadro de chefia e o quadro base.

### 4.3.1 Submodelo Envolvimento Organizacional

O envolvimento organizacional é o primeiro submodelo a ser apresentado, sendo a primeira variável dependente do modelo central. Pretende-se avaliar em que medida as características funcionais das equipas e os fatores organizacionais influenciam o envolvimento dos colaboradores nas suas organizações.

O envolvimento organizacional de acordo com a literatura existente é constituído por três dimensões, nomeadamente envolvimento afetivo, normativo e instrumental.

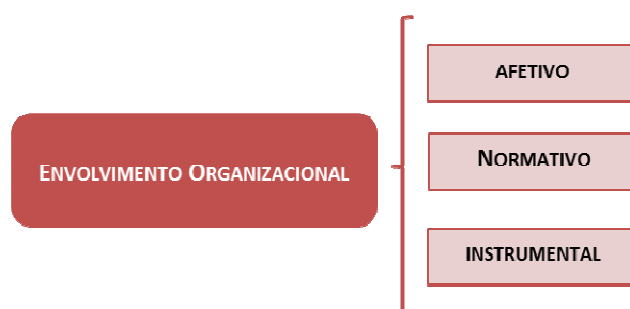


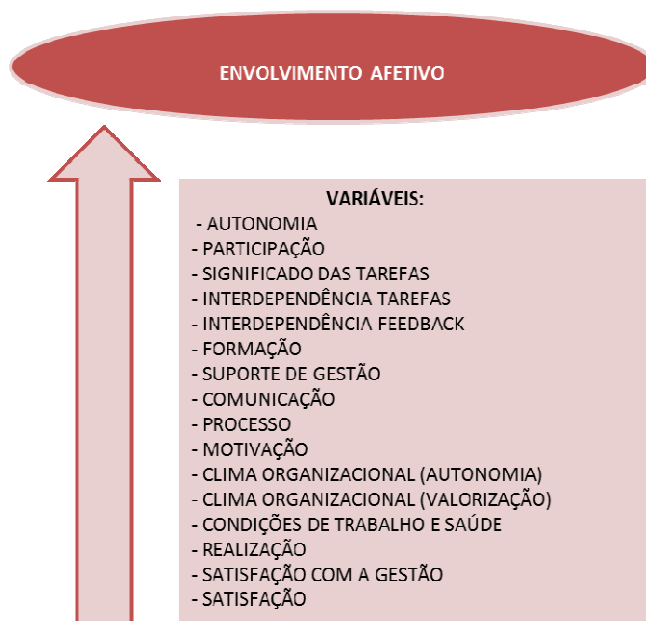
Figura 15:Constituição Envolvimento Organizacional

#### 4.3.1.1 Envolvimento Afetivo (EO1)

O envolvimento afetivo inclui as variáveis de carácter funcional e organizacional. Pretende-se identificar as variáveis que influenciam a variância do envolvimento afetivo através da seguinte regressão linear múltipla:

$$\begin{aligned} EO1 \text{ (envolvimento afetivo)} &= \beta_0 + \beta_1AUT + \beta_2PART + \beta_3SIGNIF + \beta_4INDTAREF + \beta_5FORM \\ &+ \beta_6SUPGEST + \beta_7COM + \beta_8PROCESSO + \beta_9MOTIV \\ &+ \beta_{10}CLIMAUT + \beta_{11}CLIMA + \beta_{12}CONDTS + \beta_{13}REALIZ \\ &+ \beta_{14}SATISFGEST + \beta_{15}SATISF + \epsilon \end{aligned}$$

Variáveis influentes no submodelo:



**Figura 16: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Afetivo**

Ao determinar os valores dos coeficientes, pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 21: Resultados do Submodelo de Envolvimento Organizacional Afetivo**

R2	R2 Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	$\beta$	$\beta$ Estandarizado	t	Sig
0,578	0,571	84,318	0,000	(constant)	-3,92E-17			
				SATISF	0,431	0,431	4,254	0,000
				REALIZ	0,367	0,367	3,616	0,000

As variáveis que influenciam o envolvimento organizacional afetivo são duas variáveis, a satisfação e a realização, com a seguinte expressão:

$$EO1 (\text{envolvimento afetivo}) = -3,924E - 17 + 0,431SATISF + 0,367REALIZ + \epsilon$$

A percentagem da variância explicativa da variável dependente é dada pelo coeficiente de determinação  $R^2$ , que neste submodelo é de 0,578. Isto significa que 57,8% da variância do envolvimento organizacional afetivo é explicado pelas variáveis satisfação e realização, considerando-se que este submodelo apresenta uma boa capacidade explicativa.

Pela análise estatística do teste F da ANOVA que apresenta uma significância inferior a 0,05 podemos concluir que o modelo é ajustado aos dados ( $F= 84,318$ ;  $p=0,000$ ). F e Sig avaliam a significância global do modelo de regressão.

Os coeficientes  $\beta$  refletem o impacto na variável dependente quando a variável independente muda uma unidade, ou seja, os coeficientes  $\beta$  fornecem uma medida de associação entre variável dependente e variável independente. A variável satisfação que apresenta um  $\beta$  Estandarizado de 0,431 tem mais impacto que a variável realização com um  $\beta$  Estandarizado de 0,367 no envolvimento afetivo, ambas as variáveis apresentam uma relação positiva com o envolvimento.

Pelo valor do Vif inferior a 5, podemos afirmar que não existe multicolineariedade entre as variáveis, ou seja, não existem conflitos entre as variáveis, elas explicam-se a elas próprias.

A representação gráfica do submodelo obtido é a seguinte:

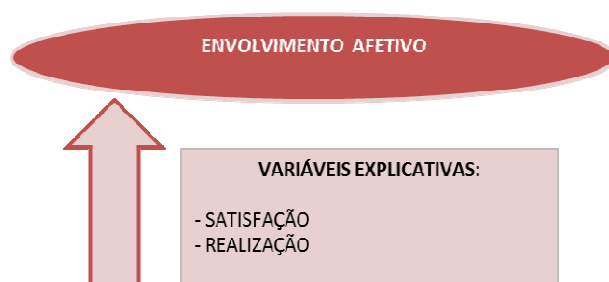


Figura 17: Submodelo final Envolvimento Organizacional Afetivo

Dos resultados obtidos, podemos concluir quanto às hipóteses formuladas o seguinte:

**H 8** Há uma relação positiva entre a Realização e o Envolvimento Organizacional.

O envolvimento organizacional afetivo depende da realização dos colaboradores no seio da sua organização, o que significa que quando os colaboradores têm orgulho da sua organização, estão convictos que vale a pena se esforçarem em prol da organização e estão realmente satisfeitos com as tarefas que desenvolvem. Estes estão envolvidos com a organização e sentem o desejo de trabalhar na organização. O valor de Beta Estandarizado é de 0,367 o que significa, que a realização influencia positivamente o envolvimento afetivo e como tal, a hipótese H8 parcialmente corroborada.



**H 10** Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Envolvimento Organizacional.

O envolvimento organizacional afetivo depende da satisfação dos colaboradores o que significa que, colaboradores satisfeitos no trabalho sentem-se comprometidos com a organização e apresentam o desejo de trabalhar na organização. O valor de Beta Estandarizado é de 0,431 significa que a satisfação influencia positivamente o envolvimento afetivo e como tal, a hipótese H10 é parcialmente corroborada.

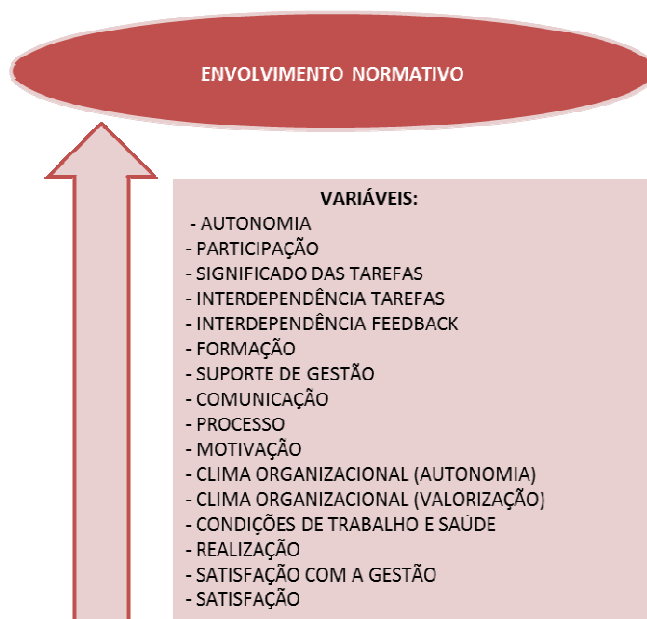
**4.3.1.2 Normativo (EO2)**

O envolvimento normativo inclui as variáveis de carácter funcional das equipas e de carácter organizacional por forma a avaliar o seu impacto, através de uma regressão linear múltipla:

*EO2 (envolvimento normativo)*

$$\begin{aligned}
 &= \beta_0 + \beta_1AUT + \beta_2PART + \beta_3SIGNIF + \beta_4INDTAREF + \beta_5FORM \\
 &+ \beta_6SUPGEST + \beta_7COM + \beta_8PROCESSO + \beta_9MOTIV \\
 &+ \beta_{10}CLIMAUT + \beta_{11}CLIMA + \beta_{12}CONDTS + \beta_{13}REALIZ \\
 &+ \beta_{14}SATISFGEST + \beta_{15}SATISF + \epsilon
 \end{aligned}$$

Variáveis influentes no submodelo:



**Figura 18: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Normativo**

Pelo método dos mínimos quadrados e com a opção do Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 22: Resultados do Submodelo Envolvimento Organizacional Normativo**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,574	0,325	61,084	0,000	(constant)	-3,34E-17				
				SATISF	0,574	0,574	7,816	0,000	1,000

O modelo obtido revelou que a variável que contribui para explicar o envolvimento organizacional normativo é apenas a satisfação, resultando a seguinte regressão linear:

$$EO2 (\text{envolvimento normativo}) = -3,335E - 17 + 0,574SATISF + \epsilon$$

Este submodelo apresenta uma boa capacidade explicativa, dada pelo coeficiente de determinação R<sup>2</sup> com um valor de 0,574. Neste submodelo 57,4% da variância do envolvimento normativo é explicada pela variável satisfação, os restantes 42,6% devem-se a outros fatores.

Os resultados estatísticos do teste F da ANOVA têm associada uma significância inferior a 0,05 podemos concluir que o modelo é ajustado aos dados (F=61,084 e p=0,000).

Os resultados dos testes t-Student são inferiores a 0,05 pelo que podemos afirmar que a variável satisfação têm um contributo importante na previsão do envolvimento organizacional normativo.

Como o Vif é inferior a 5, não existe multicolineariedade, também apenas existe uma variável a influenciar o envolvimento normativo.



**Figura 19: Submodelo final Envolvimento Organizacional Normativo**

Dos resultados obtidos, podemos concluir quanto às hipóteses:

**H 10** Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Envolvimento Organizacional.

O envolvimento afetivo e normativo é influenciado pela satisfação dos colaboradores conforme referido anteriormente. Assim, podemos afirmar que a satisfação influencia positivamente o envolvimento normativo, e como tal, a hipótese H10 é parcialmente corroborada.

#### 4.3.1.3 Envolvimento Instrumental (EO3)

Por fim, aborda-se o envolvimento normativo que inclui as variáveis de carácter funcional e organizacional. Pretende-se identificar as variáveis que influenciam a variância do envolvimento normativo através da seguinte regressão linear múltipla:

$$\begin{aligned} EO3 \text{ (envolvimento instrumental)} &= \beta_0 + \beta_1AUT + \beta_2PART + \beta_3SIGNIF + \beta_4INDTAREF + \beta_5FORM \\ &+ \beta_6SUPGEST + \beta_7COM + \beta_8PROCESSO + \beta_9MOTIV \\ &+ \beta_{10}CLIMAUT + \beta_{11}CLIMA + \beta_{12}CONDTS + \beta_{13}REALIZ \\ &+ \beta_{14}SATISFGEST + \beta_{15}SATISF + \epsilon \end{aligned}$$

Variáveis influentes no submodelo:

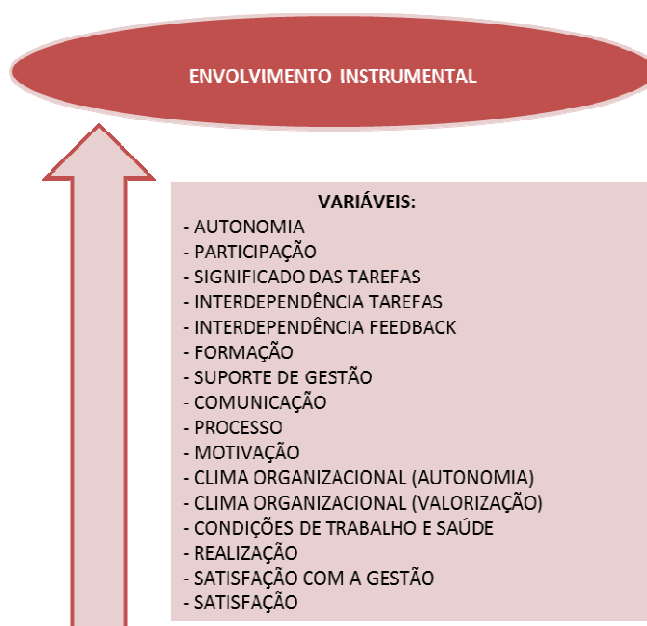


Figura 20: Submodelo inicial Envolvimento Organizacional Instrumental

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 23: Resultados do Submodelo Envolvimento Organizacional Instrumental**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	B	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,121	0,099	5,585	0,001	(constant)	-1,47E-16				
				MOT	0,232	0,232	2,538	0,012	1,163
				SUPGEST	-0,327	-0,327	-3,353	0,001	1,324
				CONDTS	0,205	0,205	2,124	0,036	1,292

Pela análise da tabela, verifica-se que as variáveis que contribuem para a explicação do envolvimento instrumental são: a motivação, o suporte de gestão e as condições de trabalho e saúde, resultando a seguinte regressão linear:

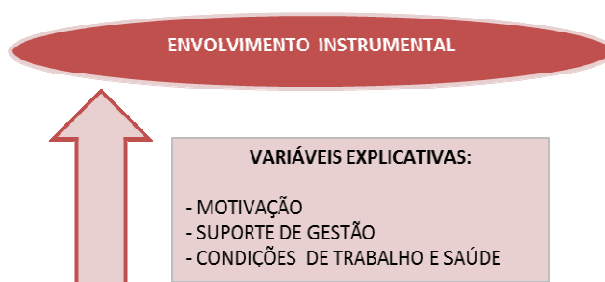
$$EO3 \text{ (envolvimento instrumental)} \\ = -1,47E - 16 + 0,232MOT - 0,327SUPGEST + 0,205CONDTS + \epsilon$$

A percentagem da variância do envolvimento instrumental é dada pela variação das variáveis independentes através do coeficiente de determinação R<sup>2</sup>, que, neste modelo é de 0,121. Este submodelo apresenta uma baixa capacidade explicativa, uma vez que 12,1% da variância do envolvimento instrumental é explicado pelas variáveis motivação, suporte de gestão e condições de trabalho e saúde.

Pelo resultado estatístico do teste F com uma significância inferior a 0,05 podemos concluir que o modelo é ajustado aos dados.

O coeficiente β reflete o impacto da variável dependente quando a variável independente muda uma unidade, ou seja, os coeficientes β fornecem uma medida de associação entre variável dependente e variáveis independentes. A variável motivação com um β Estandarizado de 0,232 e a variável condições de trabalho e saúde com um β Estandarizado de 0,205 apresentam um impacto positivo no envolvimento instrumental, a variável suporte de gestão apresenta um β Estandarizado de 0,327 o que significa que têm uma relação negativa com o envolvimento instrumental.

Como o Vif é inferior a 5, não existe multicolineariedade das variáveis.



**Figura 21: Submodelo final Envolvimento Organizacional Instrumental**

Com base nos resultados obtidos, podemos concluir quanto às hipóteses:

<b>H 5</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Envolvimento Organizacional.</b>
------------	---

Verifica-se um efeito significativo da motivação no envolvimento instrumental, os colaboradores que se mantêm na organização por motivos instrumentais, consideram influentes os comportamentos de motivação no envolvimento instrumental, nomeadamente, chegam à hora certa à empresa, tem interesse no trabalho que desenvolvem, estão confiantes das suas competências e assumem os seus erros. O que significa que quanto maior for a sua motivação maior será o envolvimento organizacional instrumental. Pelo que podemos concluir que a H5 é parcialmente corroborada.

<b>H 3</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Contexto e o Envolvimento Organizacional.</b>
<b>H 3.2</b>	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Envolvimento Organizacional.

Verifica-se que a dimensão suporte de gestão da variável contexto influencia negativamente o envolvimento instrumental (Beta Estandarizado = -0,326). Podemos concluir, que quando as organizações são adeptas do conceito de equipas e estimulam o trabalho em equipa, os colaboradores não têm uma perceção da instrumentalidade, ou seja, não permanecem na organização com base na perceção dos custos de saída. Assim a hipótese H3.2 é não corroborada.

<b>H 7</b>	<b>Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Envolvimento Organizacional.</b>
------------	--

Finalmente, as condições de trabalho e saúde influenciam positivamente no envolvimento instrumental, os colaboradores inquiridos consideram importantes boas condições de trabalho e saúde. Assim, a hipótese H7 é parcialmente corroborada.

Em síntese, apresenta-se o resumo das hipóteses explicativas do envolvimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental).

Tabela 24: Hipótese Explicativas do Envolvimento Organizacional

H 3	Há uma relação positiva entre o Contexto e o Envolvimento Organizacional.	Não Corroborada
H 3.2	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Envolvimento Organizacional.	Não Corroborada
H 5	Há uma relação positiva entre a Motivação e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 7	Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 8	Há uma relação positiva entre a Realização e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 10	Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada

#### 4.3.2 Submodelo Desempenho Individual

De seguida aborda-se o submodelo do desempenho individual. Pela análise fatorial e de consistência, a variável desempenho individual repartiu-se em duas dimensões, denominadas no desempenho e na avaliação.

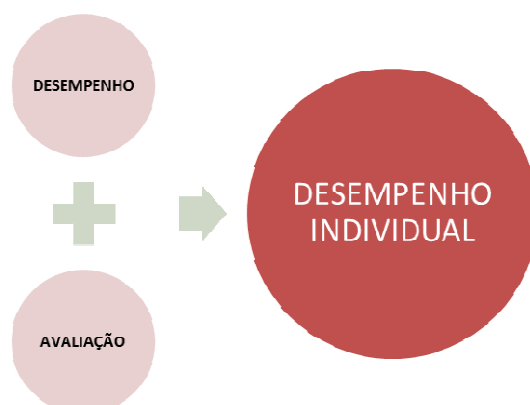


Figura 22:Constituição do Desempenho Individual

#### 4.3.2.1 Desempenho (DI 1)

No desempenho foram incluídas as características de carácter funcional e organizacional, bem como o envolvimento organizacional dos colaboradores.

Através de uma regressão linear múltipla, procurou-se identificar as variáveis que condicionam o desempenho:

*DI 1 (desempenho individual – desempenho)*

$$\begin{aligned}
 &= \beta_0 + \beta_1AUT + \beta_2PART + \beta_3SIGNIF + \beta_4INDTAREF + \beta_5FORM \\
 &+ \beta_6SUPGEST + \beta_7COM + \beta_8PROCESSO + \beta_9MOTIV \\
 &+ \beta_{10}CLIMAUT + \beta_{11}CLIMA + \beta_{12}CONDTS + \beta_{13}REALIZ \\
 &+ \beta_{14}SATISFGEST + \beta_{15}SATISF + \beta_{16}EO1 + \beta_{17}EO2 + \beta_{18}EO3 \\
 &+ \epsilon
 \end{aligned}$$

As variáveis influentes no submodelo:



**Figura 23: Submodelo inicial Desempenho**

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 25: Resultados do Submodelo Desempenho**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,459	0,441	25,703	0,000	(constant)	-3,50E-17				
				CLIMAUT	0,267	0,267	2,796	0,006	2,043
				REALIZ	0,475	0,475	4,355	0,000	2,666
				SATISFG	-0,316	-0,316	-3,474	0,001	1,853
				MOTIV	0,213	0,213	2,545	0,012	1,57

Pela observação da tabela, as variáveis explicativas que constituem o submodelo em estudo são: o clima organizacional de autonomia, a realização, a satisfação com a gestão e a motivação, resultando no seguinte submodelo:

$$\begin{aligned}
 DI\ 1\ (\text{desempenho individual} - \text{desempenho}) \\
 = -3,503E - 17 + 0,267CLIMAUT + 0,475REALIZ - 0,316SATISFG \\
 + 0,213MOT + \epsilon
 \end{aligned}$$

As variáveis explicativas que apresentam uma relação positiva com o desempenho são: o clima organizacional de autonomia com β Estandarizado de 0,267, a realização com um ponderação bastante significativa β Estandarizado de 0,475 e a motivação com β Estandarizado de 0,213, no sentido inverso a satisfação com a gestão apresenta um β Estandarizado de -0,316, o que significa que influencia negativamente o desempenho.

O submodelo apresenta uma capacidade explicativa moderada de 45,9%.

Os resultados estatísticos dos testes F com uma significância inferior a 0,05 indicam que o submodelo é ajustado aos dados [F=25,703 e Sig=0,00].

Os resultados obtidos ao nível da significância, através dos testes t-Student inferiores a 0,05 permite afirmar, que as variáveis têm um contributo importante na previsão do desempenho.

Pelo valor do Vif inferior a 5 não existe multicolineariedade das variáveis.



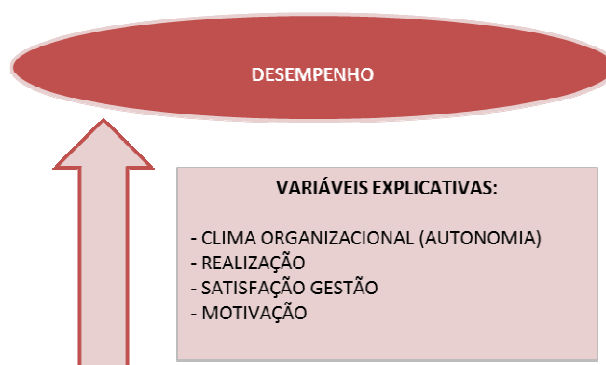


Figura 24: Submodelo final Desempenho

Relativamente às hipóteses afetas ao submodelo, pode-se afirmar:

**H 16** Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho Individual.

O clima organizacional de autonomia influencia positivamente o desempenho individual, no qual os colaboradores sentem o seu trabalho valorizado pelas chefias e expressam os seus verdadeiros sentimentos relativamente ao trabalho, o que favorece o desempenho do colaborador. Verifica-se que a hipótese H16 é corroborada.

**H 18** Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho Individual.

A variável realização apresenta um contributo positivo bastante significativo no desempenho individual, uma vez que apresenta um  $\beta$  Standardizado de 0,475, isto significa que, quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu desempenho profissional, têm uma boa perceção da qualidade do produto/serviço, sentem oportunidades de formação e têm orgulho da organização onde estão inseridos, são fatores que propiciam o desempenho individual, logo a hipótese H18 é corroborada.

**H 19** Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Desempenho Individual.

Os resultados revelam que a satisfação com a gestão influencia negativamente o desempenho dos colaboradores. Dos coeficientes obtidos, podemos afirmar que a satisfação com a gestão têm um impacto negativo no desempenho individual, facto de provavelmente, uma situação de gestão mais autoritária e coerciva dá aos trabalhadores uma maior sensação de produtividade. Como se o bem-estar no trabalho pudesse significar algum laxismo. Todavia, este é um resultado que não é de fácil explicação. Se verificarmos que os níveis médios de satisfação são muito baixos (3,24), percebemos

que a perceção do desempenho individual se faz em clima organizacional pouco próprio, ou seja, somos performantes independentemente da forma como somos geridos. Logo a hipótese H19 não é corroborada.

**H 15** Há uma relação positiva entre a Motivação e o Desempenho Individual.

A motivação apresenta uma relação positiva com o desempenho individual. Os colaboradores motivados no trabalho, apresentam uma disposição favorável para realizá-lo, logo a motivação influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, pelo que se conclui, que a hipótese H15 é parcialmente corroborada.

#### 4.3.2.2 Avaliação (DI 2)

Na avaliação do desempenho individual foram incluídas as características de carácter funcional e organizacional, bem como o envolvimento organizacional dos colaboradores.

Através de uma regressão linear múltipla, procurou-se identificar as variáveis que condicionam o desempenho:

$$\begin{aligned} DI 2 (\text{desempenho individual} - \text{avaliação}) &= \beta_0 + \beta_1 AUT + \beta_2 PART + \beta_3 SIGNIF + \beta_4 IND TAREF + \beta_5 FORM \\ &+ \beta_6 SUPGEST + \beta_7 COM + \beta_8 PROCESSO + \beta_9 MOTIV \\ &+ \beta_{10} CLIMAUT + \beta_{11} CLIMA + \beta_{12} CONDTS + \beta_{13} REALIZ \\ &+ \beta_{14} SATISFGEST + \beta_{15} SATISF + \beta_{16} EO1 + \beta_{17} EO2 + \beta_{18} EO3 \\ &+ \epsilon \end{aligned}$$

As variáveis influentes no submodelo:



Figura 25: Submodelo inicial Avaliação

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, foram identificadas as variáveis que contribuem para a explicação do submodelo:

Tabela 26: Resultados do Submodelo Avaliação

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,416	0,402	29,011	0,000	(constant)	4,30E-16				
				CLIMAUT	0,259	0,259	2,796	0,006	1,817
				REALIZ	0,318	0,318	4,355	0,001	1,691
				INDTAREF	0,24	0,24	-3,474	0,002	1,156

A fórmula da regressão linear que explica a avaliação do desempenho individual contém as seguintes variáveis: o clima organizacional de autonomia, a realização e a interdependência das tarefas.

*DI 2 (desempenho individual – avaliação)*

$$= +4,302E - 16 + 0,259CLIMAUT + 0,318REALIZ + 0,240INDTAREF + \epsilon$$

As variáveis acima apresentadas contribuem positivamente para a avaliação do desempenho individual. Pela observação da tabela dos resultados do submodelo, a percentagem explicativa da

variância da variável dependente, pela variação das variáveis independentes é dada pelo coeficiente de determinação  $R^2$ , que, neste modelo, é de 0,402. Isto significa que, 40,2% da variância do submodelo é dada pelas variáveis explicativas.

Os resultados estatísticos do teste F com uma significância inferior a 0,05 permite concluir que, o submodelo é ajustado aos dados [F=29,011 e Sig=0,000].

Os testes t-Students das variáveis influentes é inferior a 0,05 assim podemos afirmar, que têm um contributo importante na previsão na avaliação do desempenho individual.

Como o Vif é inferior a 5, não existe multicolineariedade, as variáveis interdependentes não estão em conflito, explicam-se a elas próprias.



Figura 26:Submodelo final Avaliação

Com base nos resultados obtidos, podemos concluir quanto às hipóteses:

**H 16** Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho Individual.

O clima organizacional apresenta uma relação positiva na avaliação do desempenho individual, influencia os comportamentos do indivíduo na organização, como na produtividade, na motivação e na satisfação, assim, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente os aspetos descritos. Pode-se assim afirmar, que a hipótese H16 corrobora.

**H 18** Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho Individual.

Podemos afirmar que os colaboradores que se sentem realizados na sua organização apresentam um melhor desempenho individual. Logo, podemos concluir, que a hipótese H18 é corroborada.

<b>H 12</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho Individual.</b>
<b>H 12.1</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Desempenho Individual.

As relações de interdependência das tarefas que os colaboradores desempenham dentro da organização permitem um aumento do desempenho individual, pois as pessoas associam-se entre si e ganham experiência nas relações pessoais. Assim a hipótese H12.1 é parcialmente corroborada e a hipótese H12 é também parcialmente corroborada.

Em resumo, as hipóteses que explicam o submodelo do desempenho individual são:

**Tabela 27: Hipótese Explicativas do Desempenho Individual**

<b>H 12</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho Individual.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 12.1</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Desempenho Individual.	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 15</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Desempenho Individual.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 16</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho Individual.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 18</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho Individual.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 19</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Desempenho Individual.</b>	<b>Não Corroborada</b>

### 4.3.3 Submodelo do Desempenho das Equipas

O submodelo do desempenho das equipas é a última variável dependente deste estudo.

O desempenho das equipas é um construto tridimensional, constituído pelos resultados atitudinais dos membros relativamente à satisfação do trabalho em equipa, à perceção da produtividade e da qualidade. Assim, a eficácia da equipa engloba critérios internos, ou seja, a satisfação e a viabilidade da equipa e critérios externos, ou seja, a produtividade e a qualidade (Hackman, 1987).

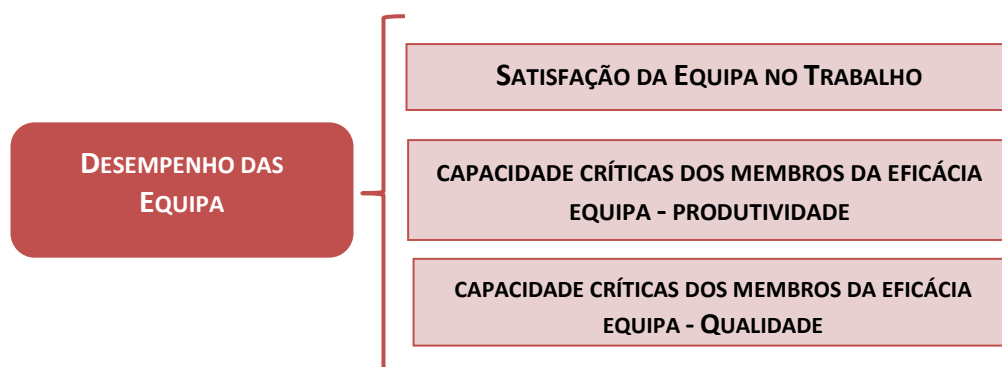


Figura 27: Constituição do Desempenho da Equipa

#### 4.3.3.1 Satisfação da Equipa no Trabalho (MEMBROS)

No estudo da satisfação da equipa no trabalho foram incluídas as características de carácter funcional e organizacional, bem como as variáveis mediadoras, nomeadamente o envolvimento organizacional e desempenho individual.

Através de uma regressão linear múltipla, procurou-se identificar as variáveis que condicionam o submodelo:

$$\begin{aligned} \text{MEMBROS}(\text{Satisfação da Equipa no Trabalho}) &= \beta_0 + \beta_1 \text{AUT} + \beta_2 \text{PART} + \beta_3 \text{SIGNIF} + \beta_4 \text{INDTAREF} + \beta_5 \text{FORM} \\ &+ \beta_6 \text{SUPGEST} + \beta_7 \text{COM} + \beta_8 \text{PROCESSO} + \beta_9 \text{MOTIV} \\ &+ \beta_{10} \text{CLIMAUT} + \beta_{11} \text{CLIMA} + \beta_{12} \text{CONDTS} + \beta_{13} \text{REALIZ} \\ &+ \beta_{14} \text{SATISFGEST} + \beta_{15} \text{SATISF} + \beta_{16} \text{EO1} + \beta_{17} \text{EO2} + \beta_{18} \text{EO3} \\ &+ \beta_{19} \text{DI1} + \beta_{20} \text{DI2} + \epsilon \end{aligned}$$

As variáveis influentes no submodelo:



Figura 28: Submodelo inicial Satisfação da Equipa no Trabalho

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 28: Resultados do Submodelo Satisfação da Equipa no Trabalho

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,642	0,639	222,38	0,000	(constant)	1,83E-16				
				PROCESSO	0,801	0,801	14,913	0,000	1,000

A variável que contribui positivamente para o submodelo equipa satisfeita no trabalho é a variável processo com um β Estandarizado=0,801. O coeficiente β reflete a mudança da variável dependente quando a variável independente varia uma unidade.

$$MEMBROS(\text{Satisfação da Equipa no Trabalho}) = +1,833E - 16 + 0,801PROCESSO + \epsilon$$

Pela análise da tabela, verifica-se que o submodelo apresenta uma boa capacidade explicativa na ordem dos 64,2%.

Os resultados estatísticos do teste F da ANOVA associados a uma significância inferior a 0,05 indicam que o submodelo é ajustado aos dados ( $F= 222,38$ ;  $p=0,000$ ). F e Sig avaliam a significância global do modelo de regressão. O facto de a regressão ser significativa indica predizer que os membros satisfeitos com a equipa com base na variável processo são significativamente melhores que os resultados médios obtido pela amostra.

Não existe multicolineariedade, com um  $vif=1$ .

A representação gráfica do submodelo obtido é a seguinte:

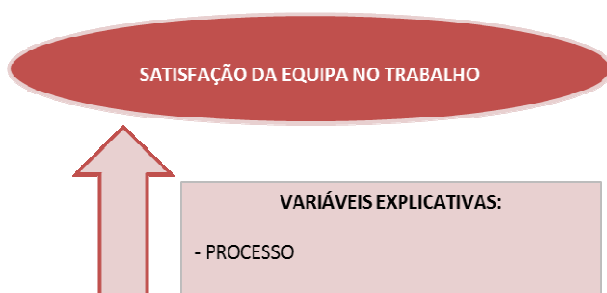


Figura 29: Submodelo final Satisfação da Equipa no Trabalho

Das hipóteses formuladas, apenas se verifica:

**H 25** Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho das Equipas

Constata-se que o desempenho das equipas é influenciado positivamente e com grande impacto pelo processo, no qual os colaboradores entendem que é fundamental um bom espírito de equipa, um bom apoio social entre membros, uma partilha das tarefas e uma comunicação/cooperação fluida entre os diversos grupos de trabalho para uma satisfação da equipa no trabalho. Confirmando-se que a hipótese H25 é corroborada.



### 4.3.3.2 Capacidade Crítica dos Membros da Eficácia da Equipa – Produtividade

Na produtividade incluíram-se as características de carácter funcional e organizacional, as variáveis mediadoras, nomeadamente o envolvimento organizacional e desempenho individual.

Através de uma regressão linear múltipla, procurou-se identificar as variáveis que condicionam o submodelo:

*Produtividade*

$$\begin{aligned}
 &= \beta_0 + \beta_1AUT + \beta_2PART + \beta_3SIGNIF + \beta_4INDTAREF + \beta_5FORM \\
 &+ \beta_6SUPGEST + \beta_7COM + \beta_8PROCESSO + \beta_9MOTIV + \beta_{10}CLIMAUT \\
 &+ \beta_{11}CLIMA + \beta_{12}CONDTS + \beta_{13}REALIZ + \beta_{14}SATISPGEST \\
 &+ \beta_{15}SATISF + \beta_{16}EO1 + \beta_{17}EO2 + \beta_{18}EO3 + \beta_{19}DI1 + \beta_{20}DI2 + \epsilon
 \end{aligned}$$

As variáveis influentes no submodelo:



Figura 30: Submodelo inicial Produtividade

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 29: Resultados da Produtividade**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,486	0,473	38,378	0,000	(constant)	-1,17E+16				
				PROCESSO	0,389	0,389	4,73	0,000	0,000
				D IND1	0,286	0,286	4,064	0,000	0
				INDFEED	0,204	0,204	2,479	0,015	0,015

Analisando os resultados, o submodelo apresenta uma moderada capacidade explicativa na ordem dos 48,6% dados pelo coeficiente de determinação R<sup>2</sup>.

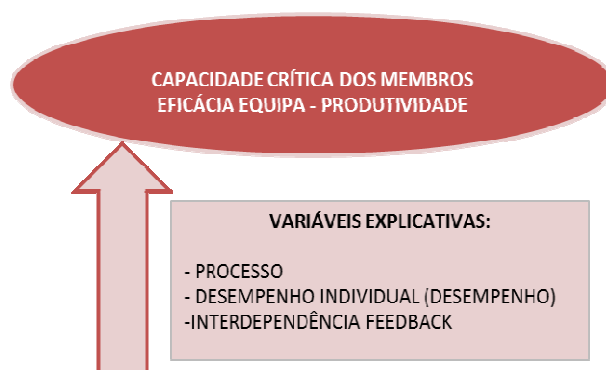
Todas as variáveis explicativas apresentam uma relação positiva com a produtividade, o processo com um β Estandarizado de 0,389, o desempenho com β Estandarizado de 0,286 e por fim a interdependência do feedback com menor impacto. Pelo que resulta a seguinte regressão linear:

$$\text{Produtividade} = -1,174E - 16 + 0,389\text{PROCESSO} + 0,286 \text{DIND1} + \text{INDTAREFA} + \epsilon$$

Por outro lado, os resultados estatísticos do teste F da ANOVA associados a uma significância inferior a 0,05 indicam que o submodelo é ajustado aos dados (F= 38,378; p=0,000).

Não existe multicolineariedade, as variáveis não se entram em conflito entre elas.

A representação gráfica do submodelo obtido é a seguinte:



**Figura 31: Submodelo final Produtividade**

De seguida apresentam-se as hipóteses que influenciam o submodelo:

<b>H 25</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho das Equipas.</b>
-------------	---

A variável processo apresenta um grande impacto na produtividade, tal como na satisfação da equipa no trabalho. Conclui-se que a Hipótese H25 é corroborada.

<b>H 33</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Desempenho Individual e o Desempenho das Equipas.</b>
-------------	--

Existe uma relação positiva entre o desempenho individual e o desempenho das equipas. Confirmando-se que quando os colaboradores apresentam um bom desempenho individual contribui para o desempenho da equipa. Daqui conclui-se que a hipótese H33 é parcialmente corroborada.

<b>H 23</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho das Equipas.</b>
-------------	---

<b>H 23.3</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e o Desempenho das Equipas.
---------------	--

A interdependência do feedback apresenta uma relação positiva com o desempenho das equipas, nomeadamente quando os colaboradores obtêm o feedback relativo ao seu bom desempenho das suas tarefas aumenta a performance da equipa. Confirmando-se assim, que a hipótese H23.3 é parcialmente corroborada e a hipótese H23 é parcialmente corroborada.

#### 4.3.3.3 Capacidade Crítica dos Membros da Eficácia da Equipa – Qualidade

Na qualidade inclui-se as variáveis das características de carácter funcional e organizacional das equipas e as variáveis mediadoras, nomeadamente o envolvimento organizacional e desempenho individual.

Através de uma regressão linear múltipla, procurou-se identificar as variáveis que condicionam o submodelo:

$$\begin{aligned} \text{Qualidade} = & \beta_0 + \beta_1\text{AUT} + \beta_2\text{PART} + \beta_3\text{SIGNIF} + \beta_4\text{INDTAREF} + \beta_5\text{FORM} \\ & + \beta_6\text{SUPGEST} + \beta_7\text{COM} + \beta_8\text{PROCESSO} + \beta_9\text{MOTIV} \\ & + \beta_{10}\text{CLIMAUT} + \beta_{11}\text{CLIMA} + \beta_{12}\text{CONDTS} + \beta_{13}\text{REALIZ} \\ & + \beta_{14}\text{SATISFGEST} + \beta_{15}\text{SATISF} + \beta_{16}\text{EO1} + \beta_{17}\text{EO2} + \beta_{18}\text{EO3} \\ & + \beta_{19}\text{DI1} + \beta_{20}\text{DI2} + \epsilon \end{aligned}$$

As variáveis influentes no submodelo:



Figura 32: Submodelo inicial Qualidade

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 30: Resultados da Qualidade

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	F	Sig	Variáveis SPSS	β	β Estandarizado	t	Sig	Vif
0,706	0,699	97,653	0,000	(constant)	9,90E-17				
				PROCESSO	0,605	0,605	9,295	0,000	0,000
				REALIZ	0,188	0,188	2,633	0,010	0,01
				CLIMAUT	0,154	0,154	2,348	0,020	0,02

O submodelo obtido revelou que as variáveis influentes na qualidade são: o processo, a realização e o clima organizacional – autonomia, resultando a seguinte expressão linear múltipla:

$$Qualidade = +9,897E - 17 + 0,605PROCESS + 0,188REALIZ + 0,154CLIMAUT + \epsilon$$

A variância explicada da variável dependente qualidade, pela variação das variáveis independentes é dada pelo coeficiente de determinação  $R^2$  que, neste modelo é de 0,706. Isto significa que 70,6% da variância da qualidade é definida pelas variáveis explicativas, considerando-se que o modelo apresenta uma grande capacidade explicativa.

Por outro lado, com os resultados dos testes F da ANOVA com uma significância inferior a 0,05 conclui-se que o modelo é ajustado aos dados ( $F= 97,605$ ;  $p=0,000$ ).

O coeficiente  $\beta$  reflete um impacto da variável dependente quando a variável independente varia uma unidade, ou seja, o coeficiente  $\beta$  fornecem uma medida de associação entre variável dependente e variável independente. A variável processo que apresenta um  $\beta$  Estandardizado de 0,605 tem mais impacto que a variável realização com um  $\beta$  Estandardizado de 0,188 e a variável clima organizacional – autonomia com um  $\beta$  Estandardizado de 0,154 na qualidade, as três variáveis apresentam uma relação positiva com a qualidade.

Pelo valor do Vif inferior a 5, podemos afirmar que não existe multicolineariedade das variáveis, ou seja, não existem conflitos entre as variáveis, elas explicam-se a elas próprias.

A representação gráfica do submodelo obtido é a seguinte:

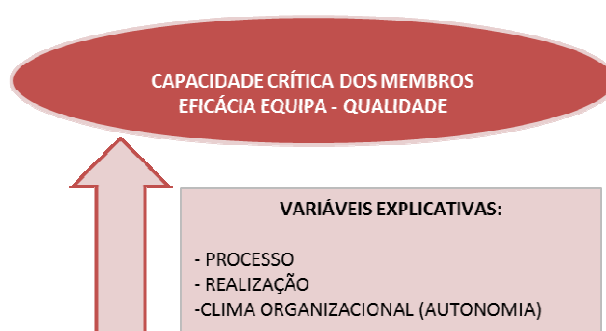


Figura 33: Submodelo final Qualidade

As hipóteses que apresentam impacto na qualidade são:

**H 25** | **Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho das Equipas.**

Uma clara definição dos processos do trabalho em equipa, permitirá desenvolver produtos/serviços de qualidade permitindo aumentar o desempenho da equipa. A variável processo têm impacto nos

três construtos do desempenho das equipas. Revelando-se elevada importância no desempenho. Assim conclui-se que a hipótese H25 é corroborada.

**H 29** Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho das Equipas.

Verifica-se que os colaboradores realizados efetuam o trabalho com uma boa qualidade, aumentando assim o desempenho da equipa. Logo a hipótese H29 é parcialmente corroborada.

**H 27** Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho das Equipas.

O desempenho da equipa quanto à qualidade é influenciado pelo clima organizacional, quando os colaboradores se sentem bem na organização e possuem autonomia na gestão das suas tarefas, estes fatores propiciam o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. A hipótese H27 é parcialmente corroborada.

Em síntese apresentam-se as hipóteses que influenciam o desempenho das equipas nos três construtos, nomeadamente satisfação dos membros no trabalho, produtividade e qualidade.

Tabela 31: Hipótese Explicativas do Desempenho das Equipas

<b>H 23</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho das Equipas.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 23.3</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e o Desempenho das Equipas.	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 25</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e o Desempenho das Equipas.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 27</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho das Equipas.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 29</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho das Equipas.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 33</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Desempenho Individual e o Desempenho das Equipas.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>

#### 4.3.4 Submodelo Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão

Em complemento ao estudo do desempenho das equipas, aborda-se a influências das variáveis em estudo na satisfação dos colaboradores, na realização dos colaboradores e na satisfação com a gestão.

As variáveis que integram os submodelos são:

VARIÁVEIS:	
- AUTONOMIA * ; **, ***	
- PARTICIPAÇÃO * ; **, ***	
- SIGNIFICADO DAS TAREFAS * ; **, ***	
- INTERDEPENDÊNCIA TAREFAS * ; **, ***	
- INTERDEPENDÊNCIA FEEDBACK * ; **, ***	
- FORMAÇÃO * ; **, ***	
- SUPORTE DE GESTÃO * ; **, ***	
- COMUNICAÇÃO * ; **, ***	
- PROCESSO * ; **, ***	
- MOTIVAÇÃO * ; **, ***	
- CLIMA ORGANIZACIONAL (AUTONOMIA) * ; **, ***	
- CLIMA ORGANIZACIONAL (VALORIZAÇÃO) * ; **, ***	
- CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE * ; **, ***	
- REALIZAÇÃO *	
- SATISFAÇÃO COM A GESTÃO* ; **	
- SATISFAÇÃO **	
- ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO * ; **, ***	
- ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO * ; **, ***	
- ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL * ; **, ***	
- DESEMPENHO INDIVIDUAL (DESEMPENHO) * ; **, ***	
- DESEMPENHO INDIVIDUAL (AVALIAÇÃO) * ; **, ***	

Variáveis que integram nos modelos:	
Satisfação *	
Realização**	
Satisfação com a Gestão ***	

Figura 34: Variáveis que integram os Submodelos Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 32: Resultados dos Submodelos Satisfação e Realização dos colaboradores e a Satisfação com a Gestão

*** Significância = 0,000	Modelos		
** 0,000 <Significância ≥ 0,05	Satisfação	Realização	Satisfação com a Gestão
R2	0,762	0,820	0,555
Ftest	96,712 (0,000)***	76,973 (0,000)***	37,784 (0,000)***
Constant	4,59E-17	7,83E-17	-5,53E-18
Clima Organizacional - Valorização	0,329 (0,000)***	0,253 (0,000)***	0,358 (0,000)***
Envolvimento Organizacional Afetivo	0,319 (0,000)***	0,141 (0,023)**	0,406 (0,000)***
Processo	0,218 (0,001)**		
Formação	0,186 (0,002)**	0,160 (0,002)**	
Satisfação		0,289 (0,000)***	
Desempenho Individual - Desempenho		0,204 (0,000)***	-0,206 (0,003)**
Satisfação com a Gestão		0,143 (0,019)**	
Autonomia		-0,118 (0,006)**	
Condições de Trabalho e Saúde			0,206 (0,008)**

Os modelos acima explanados apresentam uma boa variância explicativa, com valores de 55,5%, 76,2% e 82% nomeadamente, a satisfação com a gestão, a satisfação e a realização dos colaboradores respetivamente.

Todas as variáveis dos modelos são significativas, com uma significância inferior a 0,05. Não se verifica multicolineariedade entre as variáveis.

No modelo satisfação dos colaboradores as variáveis explicativas com influência positiva são: o clima organizacional, o envolvimento afetivo, o processo e a formação.

As variáveis com impacto positivo na realização dos colaboradores são: o clima organizacional (valorização), o envolvimento afetivo, a formação, a satisfação, o desempenho individual (desempenho), a satisfação com a gestão e a autonomia apresenta um impacto negativo.

Na satisfação com a gestão as variáveis com impacto positivo são: o clima organizacional (valorização), o envolvimento afetivo bem como as condições de trabalho e saúde proporcionada aos colaboradores, no entanto o desempenho individual (desempenho) dos colaboradores apresentam uma relação negativa.

#### **4.3.5 Submodelo das Características Funcionais de Interação e Interdependência**

Nesta abordagem pretende-se avaliar isoladamente o impacto das variáveis funcionais de interação e interdependência no desempenho das equipas.

As variáveis funcionais de interação consideradas foram: o projeto de trabalho (a autonomia, a participação e o significado das tarefas), o contexto (a formação, o suporte de gestão e a comunicação), o processo e a motivação. Por outro lado as variáveis funcionais de interdependência são a interdependência das tarefas e do feedback.

Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:



Tabela 33: Resultados das características funcionais de Interação e Interdependência

*** Significância = 0,000	Modelos		
** 0,000 <Significância ≥ 0,05	Desempenho das Equipas		
	Satisfação com a Equipa	Produtividade	Qualidade
<b>Interação Equipa</b>			
R2	0,801	0,640	0,817
Ftest	222,383 (0,000)***	8,225 (0,000)***	6,158 (0,014)**
Constant	0,054	-1,070E-16	8,003E-17
Significado das Tarefas		0,216 (0,005)**	
Suporte de Gestão			0,169 (0,014)**
Processo	0,801 (0,000)***	0,524 (0,000)***	0,698 (0,014)**
<b>Interdependência Equipa</b>			
R2	0,410	0,535	0,559
Ftest	25,016 (0,000)***	49,809 (0,000)***	56,213 (0,000)***
Constant	1,612E-16	-1,258E-16	5,79E-17
Interdependência Feedback	0,410 (0,000)***	0,535 (0,000)***	0,559 (0,000)***

Os três modelos são explicativos, com uma % da variância bastante significativa, na ordem dos 64,0% a 81,7%.

A variável processo apresenta-se como a característica de interação que mais influencia positivamente a satisfação dos membros da equipa no trabalho, a produtividade e a qualidade.

O significado das tarefas apresenta um impacto positivo na produtividade e o suporte de gestão na qualidade, sendo estas características de interação das equipas.

Relativamente às características de interdependência, verifica-se manifestamente que a interdependência do feedback apresenta um impacto positivo nos três critérios da eficácia. Podendo-se concluir que a interdependência do feedback é muito mais importante que a interdependência da tarefa.

#### 4.3.6 Submodelo do Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos

Nesta abordagem pretende-se avaliar o desempenho com base na teoria (Campion, Papper, & Medsker, 1996). Um dos critérios da teoria consiste na “avaliação” da eficácia da equipa por parte das chefias o desempenho da sua equipa. Este estudo pretende abordar o desempenho da equipa por parte dos colaboradores do quadro de topo, das chefias e do quadro de base. Irá permitir avaliar as perceções dos três critérios de desempenho definidos neste estudo, nos diversos níveis hierárquicos das organizações.

O modelo inclui as variáveis das características de carácter funcional e organizacional das equipas, as variáveis mediadoras, nomeadamente o envolvimento organizacional e o desempenho individual. Pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 34: Resultados do Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos**

*** Significância 0,000	Modelos		
** Significância entre 0,000 e 0,05	Desempenho Equipa		
	Satisfação com a Equipa	Produtividade	Qualidade
<b>Quadro Topo</b>			
R2	0,802	0,809	0,883
R square	0,673	0,655	0,780
Ftest	47,274 (0,000)***	43,693 (0,000)***	81,685 (0,000)***
Constant	-0,801	0,022	0,004
Processo	0,820 (0,000)***	0,809 (0,000)***	0,883 (0,000)***
<b>Quadro Chefias</b>			
R2	0,811	0,675	0,861
R square	0,658	0,456	0,742
Ftest	49,118 (0,000)***	21,388 (0,000)***	73,206 (0,000)
Constant	0,026		-0,002
Processo	0,825 (0,000)***		0,728 (0,000)
Desempenho Individual (Desempenho)	-0,0196 (0,001)**		
Realização		0,500 (0,000)***	
Significado das Tarefas		0,342 (0,002)**	
Clima de autonomia			0,206 (0,020)**
<b>Quadro Base</b>			
R2	0,846	0,737	0,806
R square	0,715	0,544	0,650
Ftest	36,04 (0,000)***	26,233 (0,000)***	40,799 (0,000)***
Constant	0,001	0,032	0,046
Processo	0,800 (0,000)***	0,455 (0,000)***	0,319 (0,005)**
Condições de Trabalho e Saúde	-0,255 (0,008)**		
Suporte de Gestão	0,212 (0,036)**		
Desempenho Individual (Desempenho)		0,392 (0,002)**	
Realização			0,549 (0,000)***

Todos os modelos apresentam uma boa capacidade explicativa na ordem dos 50% a 80%.

Pela análise da tabela dos resultados, podemos verificar que a variável processo está presente nos três critérios de desempenho nos colaboradores do quadro de topo e de base. No quadro de chefia, no critério produtividade esta variável não apresenta influência, no entanto no critério satisfação com a equipa e qualidade é significativa.

Os colaboradores pertencentes ao quadro chefia consideram importante para uma melhor produtividade a sua realização como colaborador e a variável funcional o significado das tarefas.

Nestes colaboradores o desempenho individual influencia negativamente a satisfação da equipa no trabalho. Os colaboradores pertencentes ao quadro de chefia consideram importante o clima organizacional de autonomia, verificando-se uma influência positivamente na qualidade dos serviços/produtos.

Os colaboradores do quadro de base consideram que boas condições de trabalho e saúde influenciam negativamente a satisfação da equipa e que a variável suporte de gestão influencia positivamente, proporcionando o envolvimento entre a equipa.

Para estes colaboradores, a realização dos colaboradores também influencia positivamente a execução de um trabalho de qualidade, pelo que podemos concluir que colaboradores do quadro base quando se sentem realizados executam um trabalho de qualidade.

#### 4.4 DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto serão analisadas as hipóteses de investigação e discutidos os resultados obtidos com base nos testes estatísticos realizados. Apresenta-se o quadro que sintetiza os resultados encontrados e seguidamente procede-se à discussão de cada submodelo.

Resumo das hipóteses:

a) *Impacto das características funcionais e organizacionais no envolvimento organizacional.*

H 3	Há uma relação positiva entre o Contexto e o Envolvimento Organizacional.	Não Corroborada
H 3.2	Há uma relação positiva entre o Suporte de Gestão e o Envolvimento Organizacional.	Não Corroborada
H 5	Há uma relação positiva entre a Motivação e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 7	Há uma relação positiva entre as Condições de Trabalho e Saúde e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 8	Há uma relação positiva entre a Realização e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada
H 10	Há uma relação positiva entre a Satisfação e o Envolvimento Organizacional.	Parcialmente Corroborada

b) *Impacto das características funcionais e organizacionais no desempenho individual.*

<b>H 12</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e o Desempenho Individual.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 12.1</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência das Tarefas e o Desempenho Individual.	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 15</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Motivação e o Desempenho Individual.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 16</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e o Desempenho Individual.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 18</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e o Desempenho Individual.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 19</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Satisfação com a Gestão e o Desempenho Individual.</b>	<b>Não Corroborada</b>

c) *Impacto das características funcionais e organizacionais no desempenho das equipas.*

<b>H 23</b>	<b>Há uma relação Positiva entre a Interdependência e a Eficácia da Equipa.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 23.3</b>	Há uma relação positiva entre a Interdependência do Feedback e a Eficácia da Equipa.	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 25</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Processo e a Eficácia da Equipa.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H 27</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Clima Organizacional e a Eficácia da Equipa.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 29</b>	<b>Há uma relação positiva entre a Realização e a Eficácia da Equipa.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H 33</b>	<b>Há uma relação positiva entre o Desempenho Individual e a Eficácia da Equipa.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>

De seguida, procede-se à discussão dos resultados dos submodelos isoladamente, estabelecendo-se relações com a literatura existente.

#### 4.4.1 Modelo Envolvimento Organizacional

Tabela 35: Resultados do Envolvimento Organizacional

*** Significância inferior 5%	Modelos		
	Envolvimento Organizacional		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
R2	0,578	0,121	0,574
Ftest	84,318 (0,000)***	5,585 (0,001)***	61,084 (0,000)***
Constant	-3,92E-17	7,83E-17	-3,33E-17
Satisfação	0,431 (0,000)***		0,574 (0,000)***
Realização	0,367 (0,000)***		
Motivação		0,232 (0,012)***	
Suporte de Gestão		-0,327 (0,001)***	
Condições de Trabalho e Saúde		0,205 (0,036)***	

O envolvimento organizacional é constituído por um construto tridimensional, nomeadamente o envolvimento afetivo, instrumental e normativo. O modelo com maior valor explicativo é o afetivo, de seguida o normativo e por fim o instrumental, uma vez que apresentam  $R^2$  de 57,8%, 57,4% e 12,1% respetivamente.

O conhecimento do nível de envolvimento organizacional que os colaboradores possuem por parte dos gestores das organizações é muito importante. Este indicador permite perceber o envolvimento que o trabalhador possui com a empresa, dando uma resposta global e duradora da situação do trabalhador na organização.

As hipóteses testadas e os resultados obtidos permitem concluir que os colaboradores assumem maior envolvimento afetivo com a organização quando os níveis de satisfação e realização no seio da organização são elevados, mantendo o desejo de continuar a trabalhar na organização.

Meyer e Allen (1997) consideram o envolvimento afetivo como um afeto do colaborador para com a organização. Esta tem um grande significado para ele, o indivíduo identifica-se com a organização, envolve-se nos processos e assume uma postura de lealdade, contribuindo assim para o crescimento da organização. Sente-se tão à vontade que a organização aparenta ser a sua casa, preferindo dedicar todo o tempo à organização, e seria muito feliz se pudesse dedicar toda a sua carreira na organização. Considera-se uma peça fundamental na integração da organização e permanece na empresa porque deseja, assim sente-se satisfeito e realizado com o trabalho e com a organização. Sendo a variável satisfação e realização que apresentam maior impacto no envolvimento afetivo.

Quando os colaboradores se sentem motivados e têm boas condições de trabalho e saúde apresentam um maior envolvimento instrumental, a variável suporte de gestão influencia negativamente a necessidade do colaborador se manter na organização por perceberem os custos envolvidos com a sua saída.

*Meyer e Allen (1997)* consideram na dimensão instrumental, que o colaborador sente-se recompensado pelo que a organização lhe oferece. Quando os colaboradores possuem boas condições de trabalho e saúde na organização e uma boa motivação passam a ter tanto uma necessidade como um desejo de permanecer na organização pelo conforto que a organização lhe proporciona e pela percepção que poderão não ter noutras organizações. No entanto o suporte de gestão que consiste na estimulação do trabalho em equipa apresenta um impacto negativo no envolvimento instrumental, pois tem como objetivo envolver os colaboradores na organização: colaboradores envolvidos sentem-se recompensados, o que diminui o envolvimento instrumental.

Os colaboradores com envolvimento instrumental permanecem por necessidade, pois percebem poucas alternativas de novos empregos caso saiam da organização. Sustentam a tese que a sua saída da organização implicará esforços maiores, como financeiros, sociais ou psicológicos e isso acomoda-os.

Relativamente ao envolvimento normativo, este está associado à obrigação do colaborador se manter na organização por uma questão de lealdade. É a satisfação dos colaboradores que apresenta impacto.

Podemos concluir que a satisfação dos colaboradores influencia tanto o envolvimento afetivo como o normativo, estimulando o sentimento de desejo e de obrigação do colaborador em se manter na organização. O envolvimento organizacional é tanto maior quanto maior for o envolvimento afetivo e normativo. Para as organizações é fundamental que os seus colaboradores sintam mais o envolvimento afetivo e normativo do que o instrumental.

*Dick et al., (2004)* chegaram à conclusão de que a identificação organizacional realimenta a satisfação no trabalho, o que explica a intenção de não sair da organização. Este estudo mostra que a satisfação no trabalho alimenta a identificação organizacional, pelo que colaboradores satisfeitos comprometem-se com a organização (envolvimento afetivo e normativo). A satisfação no trabalho não influencia o envolvimento instrumental, os colaboradores apenas estão na empresa sem a identificação organizacional, apenas por aspetos instrumentais.

Cada vez mais se torna importante o estudo do envolvimento organizacional dos colaboradores nas organizações, pois segundo *Alvim (2006)*, o apoio das pessoas como solução para a competitividade, através do seu comprometimento com os valores e os objetivos da empresa, constituirá um diferencial competitivo.

Pesquisas de *Solinger et al. (2008)* declaram que as componentes do envolvimento refletem um estado psicológico do colaborador em termos de atitudes e de compromisso, o qual está relacionado com a organização, dentro de uma atitude que tem a organização e seus recursos como objeto. Desta forma, o resultado total do envolvimento organizacional deve ser visto como um produto de condições internas do indivíduo e de fatores ambientais.

*Bakker et al. (2008)* destacam que o envolvimento só pode ser considerado como afetivo quando produz resultados positivos, tanto ao nível individual (crescimento pessoal e desenvolvimento) quanto organizacional (qualidade de desempenho).

Como foi possível observar na análise descritiva, existem diferenças significativas com os colaboradores que têm mais de 40 anos, quanto ao envolvimento afetivo, sendo que, os colaboradores mais velhos têm o desejo em manterem-se na organização, provavelmente até à sua reforma. Estes colaboradores mais velhos sentem-se mais satisfeitos, pois têm uma função valorizada no seio da organização, sentem-se contentes em poderem trabalhar (*Robbins 2002*).

Também os colaboradores com menos habilitações académicas apresentam impacto no envolvimento normativo, ou seja os colaboradores que apenas têm habilitações de nível secundário apresentam um sentimento de obrigação em se manter na organização. Provavelmente consideram errado abandonar a organização. Por sua vez, certamente por perceberem que a organização foi importante na sua aprendizagem profissional ou porque a alternativa é mais difícil. Os colaboradores com grau de licenciatura ou superior apresentam um menor sentido de obrigação em se manter na organização talvez porque tenham mais graus de liberdade.

Também poderão ser tecidos comentários relativamente ao nível de envolvimento organizacional da amostra em estudo, no qual se verifica que o valor médio do envolvimento afetivo é de 3,63 de seguida o envolvimento normativo de 3,28 e por último o envolvimento instrumental de 2,97.

Assim, podemos concluir que os colaboradores da amostra identificam-se com a organização e com os objetivos dela e desejam manter-se como membros, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo está associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização. No entanto também temos colaboradores com o sentimento de obrigação, que internalizam as pressões normativas de comportamento. E por fim temos menos colaboradores que têm um comprometimento em função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. Este comprometimento é fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o colaborador e a organização, em aspetos como salário, *status* e liberdade.

#### 4.4.2 Desempenho Individual

Tabela 36: Resultados do Desempenho Individual

*** Significância inferior 5%	Modelos	
	Desempenho Individual	
	Desempenho	Avaliação
<i>R2</i>	0,459	0,416
<i>Ftest</i>	25,703 (0,000)***	29,011 (0,000)***
<i>Constant</i>	-3,50E-17	4,30E-16
<i>Clima Organizacional - Autonomia</i>	0,475 (0,006)***	0,259 (0,006)***
<i>Realização</i>	0,475 (0,000)***	0,318 (0,001)***
<i>Satisfação com a Gestão</i>	-0,316 (0,001)***	
<i>Motivação</i>	0,213 (0,012)***	
<i>Interdependência Tarefas</i>		0,240 (0,002)***

O desempenho individual engloba os comportamentos que promovem a concretização dos objetivos, mas também os que dificultam *Motowidlo et al. (1997)*. A definição de desempenho individual traduz-se numa avaliação do comportamento do indivíduo (*Kanfer, 1990*) em termos do seu valor, ou seja, a medida em que contribui para a concretização dos objetivos do indivíduo ou da organização (*J. Campbell et al., 1990; J. Campbell et al., 1993*).

Relativamente ao modelo de desempenho individual desta investigação e de acordo com as hipóteses testadas e os resultados obtidos, conclui-se que os determinantes que influenciam positivamente são: o clima organizacional (autonomia), a realização dos colaboradores, a motivação e a interdependência das tarefas. A satisfação com a gestão influencia negativamente o desempenho individual.



O desempenho individual nesta investigação é constituído por duas dimensões, o desempenho e a avaliação, no qual os submodelos apresentam uma variância explicativa razoável, de 45,9% e 41,6% respetivamente.

Podemos verificar, através da tabela de resultados acima representada, que as variáveis clima organizacional e realização apresentam impacto tanto no desempenho como na avaliação, pelo que comprova a tese de *Neves (2000)* que indica que o clima influencia, quer a motivação e o comportamento dos indivíduos, quer a qualidade dos serviços/produtos organizacionais.

O desempenho individual dos colaboradores está associado às competências individuais de cada um, bem como à motivação destes, para o desenvolvimento das tarefas. Segundo *Campbell et al. (1993)* o potencial do indivíduo influencia a eficácia/desempenho organizacional. Para além disso, as competências, os conhecimentos e os hábitos de trabalho dos colaboradores, num dado momento, podem representar-se como medidas adequadas para que se tomem decisões a nível pessoal (*Motowidlo & Schmit, 1999*).

Verifica-se que a satisfação com a gestão influencia negativamente o desempenho individual. Os colaboradores inquiridos apresentam impressões negativas relativamente à forma como a sua organização é gerida. Também por vezes os indivíduos implementam táticas negativas com o objetivo de evitar algo, por exemplo, evitar que lhe sejam atribuídas responsabilidade ou tarefas desagradáveis, ou quando pretendem intimidar alguém. Podemos também concluir que independentemente da forma como os colaboradores são geridos, este tendem a ser *performantes* individualmente.

Um outro fator importante a ter em conta no desempenho individual é a interdependência das tarefas por parte dos colaboradores. Importa considerar este fator na compreensão do desempenho individual que é exibido pelos colaboradores, suportado pela tese de (*Campbell et al., 1993; Diefendorff, Richard, & Gosserand, 2006; Weyman & Clarke, 2003*) que também se apresentou como determinante nesta investigação. Algumas características de interdependência, nomeadamente o grau de independência e de discricionariedade que os membros possuem na equipa referem-se ao nível do planeamento das atividades, à tomada de decisão e ao número de tarefas a realizar, no qual este estudo corrobora a tese de *Diefendorff, Richard, & Gosserand (2006)* e de *Hackman & Oldham, (1975)*.

Quando nas organizações a autonomia dos colaboradores é reduzida, o trabalho está sujeito a um controlo externo, existindo pouco espaço para a discricionariedade do trabalhador (Diefendorff et al., 2006). Diefendorff et al. (2006) sugerem que a autonomia diz respeito à liberdade do indivíduo, essencialmente ao nível da decisão acerca “daquilo” que é feito e “quando” é feito e não tanto no que se refere “como” as coisas são feitas (que remete para a rotina da tarefa). A autonomia pode facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento, promovendo assim o desempenho individual (Wall & Jackson, (1995), citados em Latham & Pinder, (2005). Nas organizações onde a autonomia é elevada, onde o colaborador gere as suas atividades e decide qual o trabalho a ser realizado, este fator proporciona o aumento do desempenho individual.

Pela análise descritiva, verificou-se que colaboradores com mais de 7 anos no serviço apresentam índices de desempenho individual superior aos colaboradores com menos tempo de serviço. Também podemos concluir que os colaboradores inquiridos percecionam o seu desempenho individual como bom, rondando o valor de 4,10 na escala de 1 a 5.

#### 4.4.3 Desempenho das Equipas

Tabela 37: Resultados do Desempenho Equipa

*** Significância inferior 5%	Modelos		
	Desempenho das Equipas		
	Satisfação com a Equipa	Produtividade	Qualidade
R2	0,642	0,486	0,574
Ftest	222,38 (0,000)***	38,378 (0,001)***	61,084 (0,000)***
Constant	1,83E-16	-1,174E-16	-3,33E-17
Processo	0,801 (0,000)***	0,389 (0,000)***	0,605 (0,000)***
Desempenho Individual - Desempenho		0,286 (0,000)***	
Interdependência Feedback		0,204 (0,015)***	
Realização			0,188 (0,010)***
Clima Organizacional - Autonomia			0,154 (0,020)***

Da análise das hipóteses testadas, os resultados permitem concluir que para determinar se uma equipa ou organização é eficaz, não é suficiente avaliar o desempenho objetivo dos seus membros. Existem outros fatores que contribuem para a eficácia e que têm que ser tidos em conta.

Assim, a eficácia engloba critérios internos, ou seja, a satisfação e a viabilidade da equipa, e externos, ou seja, a produtividade e a qualidade (*Hackman, 1987*).

A variável processo é determinante no modelo do desempenho das equipas, no qual podemos concluir que equipas com melhores processos apresentam um melhor desempenho, tanto ao nível da satisfação da equipa no trabalho, com da produtividade e qualidade *Hackman (1987)* citado por *Kozlowski & Ilgen (2006)*.

Este estudo corrobora o estudo de *Marks et al. (2001)* que desenvolveram três itens de desempenho e para cada um, identificaram os processos de equipa. Podemos concluir que o processo apresenta-se como um contributo importante na eficácia do trabalho em equipa. Todavia, comprova-se que o aumento do desempenho depende dos processos de equipa, pois através destes, os membros tem a oportunidade de combinar recursos cognitivos, verbais e comportamentais de forma a resolverem eficazmente as exigências das tarefas e atingirem os objetivos da equipa.

A produtividade é também fortemente influenciada pelo desempenho individual e pela interdependência do feedback. Este estudo comprova o modelo de *Salas et al. (2007)* que sugere que o desempenho das equipas tem por base os resultados a nível individual e da equipa. Através destes resultados de desempenho, as organizações, as equipas e os indivíduos recebem feedback sistemático que, ao longo do tempo, pode levar à alteração do desempenho.

De acordo com *Salas et al. (2007)* as cognições individuais e partilhadas decorrem da interpretação dos membros da equipa no ambiente organizacional. Estas cognições implicam o processamento de objetivos que constituem a realidade social partilhada pelos membros das equipas e fazem com que os membros desenvolvam determinados processos de equipa. Isto deve-se ao facto de os membros da equipa, através das cognições partilhadas compreenderem o que se deve e não fazer, pensando e sentido, como devem alcançar os objetivos definidos e quando devem desenvolver determinados conhecimentos, competências e capacidades de

modo a cumprirem objetivos tácitos e estratégicos. Mesmo que os membros não partilhem estas cognições, os processos de equipa acontecem, contudo, verificar-se-ão perdas de processo (Salas et al., 2007).

A qualidade do trabalho desenvolvido pela equipa é influenciada pela realização do colaborador e pelo clima organizacional de autonomia envolvente. Colaboradores não realizados profissionalmente têm vontade de abandonar a equipa, logo realizam o trabalho de uma forma menos eficaz.

O clima organizacional apresenta impacto na qualidade dos produtos/serviços, deve fornecer uma valorização e um entusiasmo para produzir serviços de qualidade, e em consequência a satisfação dos clientes. Medir a qualidade dos serviços/produtos é um desafio. Uma organização quando pretende ser competitiva no mercado, necessita de uma melhoria contínua na produtividade e qualidade, estas estratégias fazem parte da cultura corporativa. O clima organizacional é uma ferramenta que pode contribuir muito para isso (Luz, 2003), conforme comprovou este estudo, que o clima organizacional apresenta impacto significativo na qualidade.

Para que um colaborador desempenhe um bom trabalho, é necessário que saiba realiza-lo, que possa fazer e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidade ou atitudes, assim como uma questão de prática. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão voluntária que depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o "querer fazer" está associado ao clima organizacional (Luz,2003).

Por este motivo, é necessário ir mais além, para compreender o que realmente afeta a qualidade dos serviços/produtos, sendo que por meio de uma pesquisa interna, as empresas encontram respostas e assim, poderão melhorar a qualidade dos serviços prestados. Refletir sobre clima organizacional significa rever fatores internos e externos que influenciam diretamente o desenvolvimento das organizações e os relacionamentos existentes dentro do contexto.

O trabalho da equipa é mais eficaz quando os membros partilham os conhecimentos, compreendem as atividades onde estão envolvidos, conhecem a sequência e os procedimentos, interpretam as informações de forma idêntica e antecipam comportamentos futuros (*Klimoski & Mohammed, 1994; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010*).

Através da análise descritiva, verificou-se que o grau de escolaridade tem impacto na produtividade, os colaboradores com habilitações académicas até à licenciatura apresentam uma melhor perceção da sua produtividade.

Os colaboradores inquiridos na análise dos critérios de eficácia apresentam valores de produtividade na ordem de 4,10, de qualidade 3,90 e de satisfação com os membros no trabalho de 4,31. A escala usada está compreendida entre os intervalos de 1 a 5, pelo que podemos concluir que estes colaboradores inquiridos apresentam níveis de eficácia elevados, apresentando um bom desempenho, o que permite afirmar que estamos perante colaboradores de equipas de elevado desempenho.

As equipas de elevado desempenho são grupos que cumprem todas as condições das verdadeiras equipas e reúnem membros que também estão profundamente comprometidos com o crescimento e o sucesso pessoal mútuo.

As equipas eficazes/de elevado desempenho para além de se concentrarem no processo “*tarefa versus resultado*” desenvolvem a clareza dos objetivos/tarefas, partilham a responsabilidade tanto individualmente como em grupo, possuem um propósito comum, um comprometimento e uma comunicação saudável e adequada através de uma ação conjunta. Valorizam assim os talentos criativos para lidar com os desafios e com uma visão de futuro.

Para isso, é necessário observar as fases de desenvolvimento da equipa, a sua estrutura e as variáveis que afetam sua dinâmica, considerando os seguintes aspetos: manter a sua importância e o significado do propósito, as metas e a proposta, criar um contexto de compromisso e confiança, fortalecer o nível de competências, gerir as relações com terceiros, eliminar obstáculos, criar oportunidades para os outros, atingir os objetivos esperados, tomar uma consciência paralela da evolução sobre a eficácia das ações requeridas para obter as competências necessárias na realização dos trabalhos.

*Katzenbach & Smith* (2001) referem que o objetivo comum de desempenho pode ser mais motivador para as equipas eficientes do que o desejo de ser uma equipa. Curiosamente, verificar-se que esta afirmação relaciona a questão do objeto comum, com a especificidade das equipas eficientes, com a motivação e com o que deve ser mais ou menos prioritário. Os mesmos autores acrescentam que os objetivos de desempenho associados à responsabilidade individual motivam muito mais o desempenho de um pequeno grupo do que o desejo de obter uma oportunidade e mérito individual.

Portanto, uma equipa de alto desempenho mantém o enfoque nos resultados, nos objetivos comuns, tanto do indivíduo como da organização, uma gestão por objetivos para a tomada de decisões e soluções de problemas, o trabalho em equipa, a integração das competências, o reforço do compromisso total, o uso produtivo das diferenças de pensamento e o desenvolvimento do indivíduo através do fazer, saber fazer e saber estar.

#### **4.4.4 Satisfação e Realização dos Colaboradores e Satisfação com a Gestão**

Na temática da satisfação é importante citar *Robbins* (1998) que define a satisfação no trabalho onde as variáveis implícitas na citação foram também demonstradas neste estudo. A satisfação no trabalho, de uma forma ampla, é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Porém o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as simples tarefas do dia-a-dia. As ocupações requerem interação com colegas e chefias, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com condições de trabalho que, às vezes, estão aquém das ideais. Isto significa que a estimativa da satisfação do colaborador com o seu trabalho é um somatório de vários elementos separados do trabalho *Robbins* (1998).

A satisfação dos colaboradores é avaliada por cinco fatores relevantes: a satisfação com o trabalho, com os colegas de trabalho, com a chefia, com a remuneração e as oportunidades de promoção, no qual os inquiridos apresentaram um nível de satisfação de 3,44. Desta forma, a satisfação consolidou-se como um conceito multidimensional, complexo, envolvendo avaliações prazerosas sobre estes cinco domínios, no âmbito do trabalho (*Siqueira, Gomide JR* 2004).

A satisfação dos colaboradores é influenciada pelo clima organizacional, esta influencia têm efeitos diretos nos afetos positivos e negativos da satisfação dos colaboradores, quando estes se

identificam ou não. Poderá ser afirmado que a identificação organizacional realimenta a satisfação no trabalho, estando associada a um envolvimento afetivo dos colaboradores que apresentem uma relação francamente positiva.

Este estudo comprova a tese de *Monday et al* (1975) que um colaborador está satisfeito quando se identifica com a organização, com os seus objetivos, deseja-se manter nela a fim de facilitar o cumprimento desses objetivos.

Os colaboradores sentem-se satisfeitos, quando os processos de trabalho são claros, bem como quando lhe é disponibilizada formação, permitindo uma progressão na sua carreira.

Relativamente à satisfação com a gestão, os gestores deverão estar atentos ao ambiente organizacional, percecionando o envolvimento afetivo dos colaboradores, estas duas variáveis manifestaram-se como influentes neste estudo, bem como, devem adotar medidas de boas condições de trabalho e saúde. Verifica-se que a satisfação com a gestão afeta negativamente o desempenho individual, pelas razões apontadas e que não são fáceis de explicar e entender.

A realização dos colaboradores é muito importante e apresenta impacto no desempenho da equipa, nomeadamente na qualidade dos produtos/serviços e é influenciada positivamente pelas seguintes variáveis: o clima organizacional, o envolvimento afetivo, a formação, a satisfação, o desempenho individual e a satisfação com a gestão. A autonomia dos colaboradores apresenta-se a influenciar negativamente o desempenho da equipa.

O clima organizacional é um indicador do grau de realização dos colaboradores nas empresas, em relação aos diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização. Os colaboradores quando se identificam com a organização, sentem-se comprometidos, apresentando um envolvimento afetivo, assim sentem-se realizados em trabalhar na organização.

Os colaboradores quando percecionam oportunidades de evolução na carreira dentro da organização, baseados no acesso à formação interna, tornam-se mais confiantes e realizados, apresentando uma maior satisfação e realização.

Um bom desempenho individual e a satisfação com o trabalho permitem aumentar a realização do colaborador, bem como a satisfação com a gestão. Os colaboradores segundo este estudo não se sentem realizados quando lhes é dada liberdade ou autonomia, contrariando estudos anteriores referidos na revisão da literatura.

#### **4.4.5 Características Funcionais de Interação e Interdependência**

Com base neste estudo, pode concluir-se que o processo apresenta-se como a característica mais importante da interação da equipa com impacto no desempenho das equipas. Assim pode concluir-se que uma organização com processos bem definidos e adequados influenciará a satisfação da equipa no trabalho, a produtividade e a qualidade.

No que respeita à produtividade é fundamental que os processos estejam bem definidos mas a variável significado das tarefas também apresenta uma influência significativa. Os colaboradores consideram importante o resultado do produto final desenvolvido pela equipa, que este contribua para a satisfação dos clientes e a equipa ajude os membros a sentirem que o seu trabalho é importante para a organização.

A motivação é um aspeto menos relevante, pelo que se pode concluir que as pessoas auto motivam-se para alcançar a produtividade desejada, não necessitando obrigatoriamente de uma liderança motivacional, sendo a motivação um aspeto intrínseco às pessoas pois, segundo as ideias defendidas por *Bergamini (1997)*, ninguém pode motivar ninguém.

Em paralelo, ser eficaz na qualidade está associado a um processo adequado e ao suporte de gestão já que estas variáveis apresentam-se com impacto positivo.

A participação conjunta da interdependência das tarefas e do feedback causam impacto positivo no desempenho das equipas, confirmando a tese de *Janz Colquit, Noe (1977)*; *Saavedra et al. (1993)*; *Shaw et al. (2000)*; *Van Der Vegeta et al. (1998/1999)*; *Wageman (1995)* e *Wageman e Baker (1997)*.



Verifica-se que a interdependência do feedback apresenta influência nos três critérios de desempenho, o que não se confirma com a interdependência das tarefas. Os membros gostam de sentir o retorno das suas ações quanto ao seu desempenho, tendo um impacto positivo tanto na satisfação dos membros no trabalho, como na produtividade e na qualidade.

Pela análise descritiva verificou-se que as condições de trabalho e saúde dos colaboradores inquiridos que estão a termo certo e incerto apresentam uma melhor perceção da interdependência do feedback do que nos colaboradores a termo efetivo. Quanto ao nível hierárquico, as chefias e os quadros de topo têm uma melhor perceção do feedback das tarefas do que os colaboradores do quadro de base.

#### **4.4.6 Desempenho das Equipas nos diversos níveis hierárquicos**

Este estudo permite concluir que os determinantes que influenciam a performance das equipas são diferentes segundo o nível hierárquico. No entanto o determinante mais influente na *performance* é o processo que influencia os três critérios de desempenho, tanto nos colaboradores do quadro de topo como na base. A variável processo apenas apresenta influência na satisfação com a equipa e na qualidade, nos colaboradores do quadro de chefia.

É no quadro de chefias e de base onde se encontram mais determinantes a influenciar a eficácia da equipa, alguns com impacto positivo e outros com impacto negativo.

## **4.5 CONCLUSÕES**

Neste capítulo apresentou-se a análise descritiva das variáveis, de seguida submeteram-se as variáveis à modelagem por regressão linear múltipla com o objetivo de proceder à validação do modelo concetual e identificar as hipóteses corroboradas e não corroboradas.

Procedeu-se à apresentação e discussão dos resultados de acordo com os submodelos previamente definidos, relacionaram-se os conhecimentos existentes com as hipóteses e os resultados obtidos, comparando-os com os resultados de outros estudos, evidenciando as semelhanças e diferenças e as suas implicações.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões desta investigação “Os determinantes da *Performance* das Equipas” e os resultados decorrentes do estudo comparando-os com os objetivos da investigação.

Serão referidas as contribuições e implicações académicas alcançadas, bem como as limitações desta investigação e sugestões para trabalhos futuros.

Neste estudo cruzam-se as características de carácter funcional e organizacional das equipas, bem como as variáveis mediadoras que contribuem para a operacionalização do modelo do desempenho das equipas. Este tema surge dentro das organizações e tem sido alvo de discussão académica e científica. No atual cenário global com que as organizações se deparam, com elevados níveis de competitividade, o trabalho em equipa é cada vez mais fulcral, pelo que é extremamente importante avaliar as características que apresentam impacto na *performance* das equipas.

Os objetivos específicos desta investigação propostos foram atingidos. Estes objetivos consistiam em identificar as variáveis que influenciam o envolvimento organizacional, o desempenho individual e por fim identificar as variáveis com impacto no desempenho das equipas. O estudo foi complementado com os determinantes que apresentam impacto na satisfação, realização dos colaboradores e satisfação com a gestão, bem como o impacto das características funcionais de dependência e interdependência na *performance* das equipas. E por fim, avaliou-se quais os determinantes influentes na *performance*, para os diversos níveis hierárquicos das organizações.

O conhecimento das características das equipas que influenciam o seu desempenho fornecerá aos órgãos de gestão das organizações competências que os podem ajudar a gerir as suas equipas por forma a serem mais produtivas, mais eficazes e eficientes, contribuindo para uma melhor *performance* organizacional.

## **5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÉMICAS E IMPLICAÇÕES**

Este estudo pretende alertar a gestão sobre a discussão deste tema no meio académico, como sendo uma nova ferramenta para a gestão dos colaboradores no seio organizacional. Para tal foi realizado um estudo empírico de natureza quantitativa, no qual se pretende aumentar o conhecimento dos determinantes que influenciam o envolvimento organizacional, o desempenho individual e o desempenho das equipas.

### **5.2.1 Para o Envolvimento Organizacional**

O estudo do envolvimento organizacional é bastante relevante, permite avaliar a atitude dos colaboradores relativamente à organização, se os colaboradores trabalham na organização com sentido de desejo, de obrigação ou de lealdade. Existem três tipos de comportamento organizacional, afetivo, normativo e instrumental segundo *Allen e Meyer (1990)*, que segundo este estudo também se mostraram relevantes.

O envolvimento organizacional permite avaliar se os colaboradores estão dispostos a esforçar-se em prol da organização, se têm o sentido de lealdade, se estão na organização por perceberem os seus custos de saída ou se não têm alternativas de trabalho.

É cada vez mais importantes as organizações conhecerem os seus colaboradores no atual cenário de globalização tão exigente, sendo fundamental as organizações terem colaboradores envolvidos, dispostos a cooperar, a vestir a camisola e desenvolverem produtos/serviços eficazes para o aumento da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes.

Esta investigação deixa pistas sobre as variáveis que mais contribuem para o funcionamento das equipas e que as podem transformar em equipas de elevada performance. Ela levanta pistas sobre os caminhos que a investigação nesta área pode seguir. Assim, é fundamental que os colaboradores sintam o envolvimento afetivo e normativo, tendo o sentimento de desejo de permanecer na organização e de lealdade/respeito. É necessário que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados, assim os colaboradores sentem-se satisfeitos com o seu trabalho, com os colegas de trabalho, com a chefia, com a remuneração e com as oportunidades de promoção. Estes sentem-se realizados com o seu desenvolvimento pessoal, com o reconhecimento do seu desempenho por

parte das chefias, têm a convicção que vale a pena dar o seu melhor pela organização, viverem com entusiasmo as mudanças na organização, terem uma perceção do produto/serviço final e sentirem orgulho junto da comunidade da imagem da organização onde estão inseridos.

Os colaboradores que sentem a obrigação de se manter na organização por perccionarem os custos de saída ou por não terem alternativas, são colaboradores que não estão envolvidos, não vestem a camisola, trabalham na organização porque efetivamente necessitam e porque esta poderá ser a sua única forma de subsistência. Estes colaboradores necessitam de ser motivados pela sua chefia, não são adeptos do conceito de equipa e necessitam de um clima organizacional de autonomia.

O modelo de envolvimento organizacional evidenciou como variáveis com um impacto positivo, a satisfação, a realização, o clima organizacional de autonomia, a motivação e com um impacto negativo o suporte de gestão.

Através deste estudo, verificou-se que não existe uma relação linear entre o envolvimento organizacional com a *performance* de equipas. No entanto, o envolvimento organizacional afetivo apresenta impacto na realização dos colaboradores, na satisfação com a gestão e com a satisfação no trabalho.

Podemos afirmar que o envolvimento afetivo influencia a realização dos colaboradores, que estes sentem o desejo de trabalhar na organização e que por sua vez, a realização dos colaboradores têm impacto no critério qualidade do desempenho das equipas. Isto poderá querer dizer que o envolvimento afetivo apresenta uma influência não direta, na *performance* das equipas. Desta investigação pode, assim, inferir-se um conjunto de novos caminhos para a investigação nesta área.

## **5.2.2 Para o Desempenho Individual**

Um bom desempenho individual dos colaboradores é sem dúvida fulcral para a *performance* organizacional quer ao nível da produtividade quer ao nível da realização dos colaboradores.

O desempenho individual é influenciado positivamente pelo clima organizacional de autonomia, a realização, a motivação, a interdependência das tarefas e, negativamente, pela satisfação com a gestão que é, de facto, uma das surpresas desta investigação.

### **5.2.3 Para o Desempenho da Equipa**

O desempenho das equipas é fundamental no atual cenário global das organizações, onde estas necessitam de ser cada vez mais competitivas, para isso necessitam de perceber quais os fatores que apresentam impacto nessa *performance*. Este estudo pretende contribuir para essa resposta.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a variável processo apresenta grande impacto nos três critérios de desempenho, nomeadamente na produtividade, qualidade e satisfação da equipa. Pode concluir-se que processos simples e eficazes permitem elevados níveis de desempenho, sendo absolutamente necessária a existência de um espírito de equipa, um apoio social entre os membros das equipas, uma partilha da carga de trabalho e uma comunicação/cooperação fluídas entre as diversas equipas.

De salientar, que a variável processo é o único determinante que influencia a satisfação da equipa no trabalho. Este estudo corrobora a tese de Marks et al. (2001) que também identifica os processos da equipa como o determinante que mais influencia a eficácia.

Segundo *Keen* (1997) só com base nas melhores práticas organizacionais de coordenação das atividades dos processos, isto é, na gestão eficiente dos processos é que é possível assegurar vantagens competitivas sustentadas na organização. Também *Rummler e Brache* (1995) consideram a análise dos processos uma metodologia necessária à melhoria organizacional.

Através deste estudo verifica-se que o desempenho individual influencia a produtividade da equipa, comprovando a tese de *Lobos* (1979) de que quando um colaborador otimiza os recursos de que dispõe de uma forma eficiente contribui para o desempenho.

A interdependência do feedback também se apresenta como um determinante influente na produtividade. Podemos concluir que o feedback relativo ao desempenho das tarefas e à avaliação do desempenho influencia a forma como o trabalho é efetuado e como as recompensas são determinadas. Estes fatores proporcionam um aumento da produtividade.

A realização dos colaboradores e o clima organizacional apresentam impacto na qualidade do produto/serviço final. É por isso importante que os colaboradores se sintam realizados e o clima organizacional promova a autonomia na realização das tarefas, promovendo a valorização do trabalho desenvolvido pelos membros. É fundamental a comunicação dos padrões de desempenho,

que estes sejam comunicados e compreendidos pelos colaboradores e se sintam livres em serem eles mesmos no seu trabalho.

Não se verifica uma relação direta entre o envolvimento organizacional e o desempenho das equipas, no entanto o envolvimento afetivo apresenta impacto na satisfação, na realização e na satisfação com a gestão. A realização apresenta impacto na qualidade, podendo-se afirmar que o envolvimento afetivo apresenta impacto indireto no desempenho das equipas.

#### **5.2.4 Satisfação e Realização dos colaboradores e Satisfação com a Gestão**

Os determinantes de carácter organizacional, nomeadamente a satisfação dos colaboradores, a realização destes e a satisfação com a gestão apresentam uma influência moderada e não direta no desempenho das equipas. Apenas a realização dos colaboradores apresenta influência na qualidade dos produtos/serviços da equipa.

A satisfação dos colaboradores apresenta impacto no envolvimento afetivo e normativo.

#### **5.2.5 Características Funcionais de Interação e Interdependência**

Quando se aborda o impacto das características funcionais, não considerando as características organizacionais, verificam-se alguns impactos interessantes no desempenho das equipas e se separarmos as características funcionais de interação das de interdependência temos novos impactos na eficácia.

O determinante processo é a característica de interação funcional que apresenta influência nos três critérios de desempenho (satisfação com a equipa, produtividade e qualidade). No critério produtividade o significado das tarefas apresenta impacto positivo. No critério qualidade verifica-se o surgimento do determinante suporte de gestão além do processo que a influenciam positivamente.

Acerca da interdependência quando se analisam as características funcionais, verifica-se que a interdependência do feedback se manifesta nos três critérios de desempenho, contrariamente à interdependência das tarefas.

### **5.2.6 Desempenho da Equipa nos Diversos Níveis Hierárquicos**

Quando se analisa o desempenho das equipas ao nível dos diferentes níveis hierárquicos, verificam-se algumas alterações relativamente aos determinantes que influenciam a *performance*. No entanto é a variável processo que apresenta maior influência nos critérios de eficácia. Este determinante de carácter funcional das equipas apresenta-se influente no quadro de topo e de base nos três critérios de desempenho definidos neste trabalho, apenas não se apresenta no critério produtividade no quadro chefias. Estes colaboradores não percebem o espírito de equipa, o apoio social, a partilha da carga de trabalho e a comunicação/cooperação entre as equipas como fatores determinantes para a produtividade. Isto mostra bem como as políticas motivacionais e de trabalho de equipa têm que ser bem ponderadas e geridas ao longo da hierarquia.

Na abordagem conjunta dos diversos níveis hierárquicos o determinante processo influencia a produtividade. Na avaliação da produtividade, analisando-se os níveis hierárquicos isoladamente, verifica-se que no quadro de chefias, os determinantes que influenciam são a realização e o significado das tarefas que até então não eram influentes na produtividade. O significado das tarefas está associado ao projeto de trabalho, no qual se avalia o resultado final do produto/serviço, a satisfação dos clientes e o sentido de entre-ajuda da equipa na realização do trabalho, demonstrando a sua importância para a organização. A realização dos colaboradores, na análise conjunta, verificava-se influente na qualidade.

Os colaboradores do quadro de chefia avaliam o clima organizacional e o processo como determinantes influentes no critério qualidade. Na análise conjunta não surge o clima organizacional como determinante influente. Nos quadros de chefia, os colaboradores percebem com importante na satisfação da equipa no trabalho o clima organizacional, o que também não é válido na análise conjunta.

Os colaboradores do quadro base percebem os determinantes processo e desempenho individual como relevantes no aumento da produtividade. O determinante interdependência do feedback, na análise conjunta apresenta-se como influente, no entanto os colaboradores do quadro de base não percebem o papel do feedback. Estes colaboradores não identificam o determinante clima organizacional como influente na qualidade, contrariamente ao que se verifica quando a análise é conjunta.

Na satisfação com a equipa os colaboradores do quadro base percebem a influência positiva dos determinantes processo e suporte de gestão e negativamente as condições de trabalho e saúde.

Na abordagem do desempenho das equipas quanto aos níveis hierárquicos, permite concluir que surgem determinantes a influenciar o desempenho, que não surgiam na análise em conjunto.

Este trabalho abre caminho a novas investigações que tenham em conta a especificidade dos respondentes com particular destaque para o nível hierárquico a que pertencem. As políticas organizacionais e a investigação nesta área, não podem esquecer as diferenças que se encontram quando a análise é mais fina e acompanha estes detalhes.

### **5.3 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Uma limitação deste estudo prende-se com a amostra utilizada. Esta é uma amostra de conveniência, a qual pode limitar algumas conclusões. Uma amostra mais ampla com mais expressividade poderá acentuar as evidências dos impactos ou até mesmo influenciar outras relações. Neste momento já se está a trabalhar na ampliação desta amostra.

Uma outra limitação deve-se à existência de diversas características do carácter organizacional que poderiam ser estudadas, no entanto incluí-las neste estudo poderia tornar impossível validar a investigação, uma vez que o modelo desta investigação já tem demasiados construtos em análise.

Em futuros trabalhos de dissertação poder-se-á estudar a relação entre desempenho das equipas através de percepções atitudinais e compará-las com fatores externos, nomeadamente a *performance* financeira.

Em simultâneo pode tentar-se relacionar o desempenho das equipas com os critérios de bem-estar no trabalho, a espiritualidade das organizações, bem como estudar de forma aprofundada o impacto da liderança na *performance* das equipas.



## 6 BIBLIOGRAFIA

- [1] Kwak Eun J. Lynn, *Team Effectiveness and Characteristics Apparel Product Development Team*, 2004
- [2] Salum Rizwan, Mahmood Azum, Mahmood Asif, *Effect of work Motivation on Job satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*, International Journal of Business and Management, 2010
- [3] Pontes Leila, *A Eficácia das Unidades de Saúde Familiar. O Empenhamento e Satisfação dos Membros da Equipa*, Tese Mestrado Universidade do Minho, 2010
- [4] Pereira Carmen, *Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Liderança Transformacional: impacto na performance organizacional*, Tese Mestrado ISCTE Business School, 2010
- [5] Valadares Rodrigo, Silva José, *A Influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho sobre o Comportamento dos Indivíduos no atual Contexto das Organizações*, 2007
- [6] Gomes Ana, *Virtuosidade e Auto-Eficácia das Equipas*, Tese Mestrado Universidade Aveiro 2010
- [7] Vieira Rufina, *A influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas*, 2009
- [8] Junior Francisco, Andrade Jairo, *Efeitos das Variáveis Individuais e Contextuais sobre o Desempenho Individual no Trabalho*, 2011
- [9] Rosa Aline Telles, Furian Nadia Giacomini, *Comprometimento e Desempenho Individual*, VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011
- [10] Gaudêncio Pedro, *Dissertação de Mestrado Análise das Percepções e Comportamentos dos Trabalhadores em Função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu Desempenho Individual*, IPEiria 2009
- [11] Santos Joaquim, Caetano António, Jesuíno Jorge Correia, *As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas*, Revista Portuguesa e Brasileira Gestão
- [12] Santos Joaquim, Caetano António, Jesuíno Jorge Correia, *As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas*, Revista Portuguesa e Brasileira Gestão
- [13] Rui Charles, Reche Ricardo Antonio, Bernardi Flávia Camargo, Camargo Maria Emília, *Envolvimento Organizacional em Empresas*, 2010

- [14] Inglês Tiago, *O papel da Diversidade na Eficácia do trabalho em equipa – a influência das variáveis moderadoras Percepção de diversidade e Identificação com a equipa nesta relação*, ISCTE-IUL, 2009
- [15] Santos Catarina, *A Influencia dos Modelos Mentais de Equipa na Eficacia ao Longo do Tempo: Uma Relacao Mediada pelo Conflito*, ISCTE-IUL, 2010
- [16] Ferreira Inês, *O Impacto das Crenças e das Percepções de Diversidade na Relacao entre Diversidade e Eficacia do Trabalho em Equipa*, ISCTE-IUL, 2010
- [17] Brandão Catarina, Tese Doutoramento *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*, Universidade do Porto, 2004
- [18] Chiuzi Rafael Marcus, Tese Mestrado *As dimensões da Organização positivas e seus impactos sobre o bem estar dos trabalhadores*, Universidade São Paulo, 2006
- [19] Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K., *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, 1993
- [20] Hanlan, Marc, *High Performance Teams: How To Make Them Work*, Praeger Publishers, 2004
- [21] Castka, P. et al, *Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 7 No. 7/8, pp. 123-134, 2001
- [22] Robbins, H. and Finley, M., *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How to Make it Right*, Orion Publishing Group, 1996
- [23] Kur, E., *The faces model of high performing team development*, Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 32-41, 1996
- [24] Meyer, C., *How the right measures help teams excel*, in Katzenbach, J. (Ed.), *The Work of Team*, Harvard Business Review Books, 1998
- [25] Adair, J., *Effective Teambuilding*, Gower, Aldershot, 1986
- [26] Chris Musselwhite Ed.D., *Building and Leading High Performance Teams*, Discovery Learning, 2007
- [27] *Liderança e gestão de equipas*, Faculdade de Engenharia UP, Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento, Unidade de Orientação e Integração
- [28] Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C., *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se* . In *Psychologica*, 2000.
- [29] Fachada, Odete, *Psicologia das relações interpessoais* . Lisboa: Edições Rumo, lda., 1998

[30] Salomão, Aretha e Ashley, Patrícia, *Equipes de Excelência para o Sucesso Empresarial: Um Modelo Analítico para Diagnóstico e Aplicação Gerencial*, 2008

[31] Henriques, Mário, *Equipas de alto Rendimento*, High Play Consultores, 2008

[32] Dreher, Marialva Tomio; Vieira, Silvana Silva; Ullrich, Danielle Regina; Floriani Célia, *Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau - SC*

[33] Piancastelli, Carlos Haroldo; Faria, Horácio Pereira; Silveira, Marília Rezende, *Trabalho em Equipe*

[34] Bianchini, Mirela Porto; Loriato, Diovana Barbosa; Júnior, Hermedes Cestari, *Trabalho em Equipe – Um processo de aprendizagem em jogos de empresa*

[35] Lança, Rui, *Como formar equipas de elevado desempenho*, Escolar editora, 2011

[36] Lourenço, Luís, *Mourinho A Descoberta Guiada*, Luís Lourenço e Prime Books, 2010

[37] Exame nº322, *As 100 Melhores Empresas para Trabalhar*, Impresa Publishing, Fevereiro 2011

[38] Exame nº323, *Um Novo Fôlego nos Negócios Familiares*, Impresa Publishing, Março 2011

## 7 ANEXOS

### Anexo 1 – Inquérito Enviado Aos Colaboradores

Link on-line na plataforma Google Docs:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFcyRm02N3hfaUdvYmp5M285THRxcUE6MQ>

## "Performance" de Equipas. Satisfação e Envolvimento Organizacional de Colaboradores e seus Determinantes. (Faculdade de Economia de Coimbra)

Agradeço o preenchimento do questionário eletrónico, salientando que este questionário é totalmente anónimo.

O objetivo deste questionário é avaliar a "Performance" de Equipas, o grau de satisfação/realização dos colaboradores, o envolvimento organizacional e o desempenho individual.

Este questionário está dividido em dois grupos, agradeço que dê a sua opinião em duas áreas distintas:

Grupo I - funcionamento da equipa onde se insere na organização.

Grupo II - funcionamento da organização onde colabora.

Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações. A escala apresentada é de 1 a 5, sendo 1 discordo e 5 concordo totalmente.

Estarei inteiramente disponível para qualquer dúvida e esclarecimento através do e-mail:

[carluis@portugalmail.pt](mailto:carluis@portugalmail.pt)

Tempo estimado de preenchimento 10 minutos.

Obrigada pela colaboração.

Com os meus melhores cumprimentos,

Carla Luís

\*Obrigatório

**Performance de Equipas - Satisfação e Envolvimento Organizacional de Colaboradores e seus Determinantes.**  
Faculdade Economia Universidade Coimbra - Mestrado Gestão (2012)

Agradeço o preenchimento do questionário eletrónico, salientando que este questionário é totalmente anónimo.

O objetivo deste questionário é avaliar a *Performance* de Equipas, o grau de satisfação/realização dos colaboradores, o envolvimento organizacional e o desempenho individual.

Este questionário está dividido em dois grupos, agradeço que dê a sua opinião em duas áreas distintas:

Grupo I - funcionamento da equipa onde se insere na organização.  
Grupo II - funcionamento da organização onde colabora.

Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações. A escala apresentada é de 1 a 5, sendo 1 discordo e 5 concordo totalmente.

Estarei inteiramente disponível para qualquer dúvida e esclarecimento através do e-mail: carluis@portugalmail.pt

Tempo Estimado de preenchimento 10 minutos. Obrigada pela Colaboração.

### CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

**1. Sexo**

M	F

**6. Antiguidade na profissão ou carreira**

0 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 20	> 20

**2. Idade (anos)**

18-30	30-40	40-50	50-60	> 61

**7. Antiguidade no serviço actual**

0 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 20	> 20

**3. Habilitações académicas**

Ensino Básico (até 9º ano)	Ensino Secundário (12º ano)	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento

**8. Contrato de Trabalho**

Contrato de trabalho		
tempo indeterminado	tempo certo	tempo incerto

**4. Equipa**

Fabrico / Embalagem	Operadores das Linhas enchimento	Armazém	Laboratório	Manutenção	Administrativo

**5. Categoria Profissional**

Quadro Base	Quadro Chefia	Quadro Topo

<b>Grupo 1 - A minha opinião relativamente à <u>minha</u> equipa de trabalho:</b>	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Os membros da minha equipa são responsáveis por determinar os métodos, procedimentos e horários para realizar o trabalho.					
É a minha equipa que decide quem faz e o quê dentro da equipa.					
Na grande maioria, as decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelos membros da minha equipa (em vez do líder/gestor).					
Como membro da equipa, tenho uma palavra a dizer relativamente ao trabalho realizado.					
A maioria dos membros da minha equipa tem oportunidade de participar na tomada de decisões.					
A minha equipa está projetada para permitir que todos os membros participem na tomada de decisões.					
Os membros da minha equipa têm a oportunidade de aprender diferentes tarefas com outras equipas de alto desempenho.					
Quase todos os membros da minha equipa têm oportunidade de executar tarefas interessantes.					
A atribuição de tarefas pode mudar de dia para dia com o propósito de atender às necessidades do trabalho.					
O trabalho realizado pela minha equipa é importante para o resultado final do produto.					
A minha equipa contribui muito para a satisfação dos clientes.					
A minha equipa ajuda-me a sentir, que o meu trabalho é importante para a organização.					

	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Para realizar as minhas tarefas necessito de informações e materiais de outros membros da equipa.					
Outros membros da minha equipa dependem de mim para obter informações ou materiais para procederem à realização das suas tarefas.					
Os trabalhos realizados pelos membros da minha equipa estão relacionados uns com os outros.					
Os objetivos do meu trabalho vêm-se directamente nos objetivos da minha equipa.					
As actividades de trabalho são determinadas para o dia, consoante os objectivos pretendidos pela equipa para esse mesmo dia.					
Faço poucas actividades no meu trabalho que não estejam relacionadas com os objetivos da minha equipa.					
O feedback relativo ao bom desempenho das minhas funções vem internamente da equipa.					
A minha avaliação de desempenho é fortemente influenciada pela forma como o trabalho é executado.					
As recompensas pelo meu trabalho (por exemplo: remuneração, promoção,...) são determinadas em grande parte pelo meu trabalho desenvolvido na equipa.					
A empresa promove adequada formação técnica à minha equipa.					
A empresa promove adequada qualidade de serviço e formação para o atendimento clientes por parte da minha equipa.					
A empresa promove adequados competências/recursos à equipa, nomeadamente comunicação, organização, relações interpessoal.					
A administração da minha empresa é adepta do conceito de equipas.					
O chefe da minha equipa é adepto do conceito equipas.					
A administração da empresa estimula o trabalho em equipa.					
O chefe da minha equipa estimula trabalho em equipa.					
Frequentemente falo com outros colegas da empresa, além dos membros da minha equipa.					
As equipas da minha empresa estão predispostas a cooperar do que a competir.					
Equipas da empresa cooperam em iniciativas de trabalho.					
Os membros da minha equipa têm confiança que a equipa realiza o trabalho de forma eficiente.					
A minha equipa pode realizar praticamente qualquer tarefa.					
Na minha equipa sente-se o espírito de equipa.					
Estar nesta equipa dá-me a oportunidade de trabalhar em equipa e apoiar os outros membros da minha equipa.					
A minha equipa possibilita-me a uma interação social positiva.					
Os membros da minha equipa ajudam-se uns aos outros, mesmo quando não é estritamente necessário.					
Todos os membros da equipa realizam o seu trabalho de forma equitativa.					
Na minha equipa é comum o trabalho de uns depender de outros elementos da equipa.					
Os membros da minha equipa contribuem de partes iguais para o trabalho final da equipa.					
Os membros da minha equipa partilham informação com os membros de outras equipas.					
As equipas fortalecem a comunicação entre os membros que trabalham com o mesmo serviço.					
Os membros da minha equipa cooperam para que o trabalho seja concluído.					
Estou satisfeito com os meus colegas da minha equipa.					
Estou satisfeito com a forma, como eu e os meus colegas trabalhamos juntos.					
Estou muito satisfeito com o trabalho desta equipa.					
A minha equipa conclui sempre o trabalho com qualidade.					
A minha equipa oferece um produto de qualidade aos clientes.					
A minha equipa alcança a produtividade desejada.					
A minha equipa conclui sempre o trabalho no tempo desejado.					

	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
A minha equipa realiza o trabalho dentro do orçamento estipulado.					
A minha equipa fornece serviços inovadores.					
A minha equipa responde rapidamente aos problemas e oportunidades.					
Os membros da minha equipa expressam satisfação no trabalho.					
A minha equipa vai sempre ao encontro dos resultados globais esperados.					
A minha equipa demonstra iniciativa.					
Os membros da minha equipa cooperam com os não-membros da equipa.					
Eu chego à empresa à hora certa e também não saio mais cedo.					
No meu trabalho o que faço é com interesse.					
Eu estou confiante nas minhas competências para ter sucesso no meu trabalho.					
Eu não culpo os outros. Eu assumo os meus erros.					
Eu tenho um chefe/líder que me motiva.					
Eu tenho uma maior precisão/dedicação no meu próprio trabalho do que os meus colegas.					
Eu regularmente penso/preocupo-me com questões do trabalho quando estou em casa.					
Eu promovo uma melhoria das minhas habilitações e competências.					

<b>Grupo 2 - A minha opinião relativamente à <u>minha organização</u> de trabalho:</b>	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objetivos.					
A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito.					
Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho.					
Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos.					
O meu trabalho coloca-me muitos desafios.					
A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas.					
A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas.					
Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na organização.					
A organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho.					
Sinto-me livre para ser eu mesmo no meu trabalho.					
Empenho-me intensamente para atingir os meus objetivos de trabalho.					
A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor.					
Os padrões de desempenho na minha organização são bem comunicados e compreendidos pelos colaboradores.					
Sinto-me satisfeito(a) com a disponibilidade de equipamento/meios necessários a realização da atividade profissional.					
Sinto-me satisfeito (a) com as condições físicas do local de trabalho.					
Sinto-me satisfeito(a) com a adequada protecção contra os riscos profissionais, de natureza física e ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho.					
Sinto-me satisfeito(a) com a adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho ( por ex. conflitos com os clientes e colegas, sobrecarga de trabalho).					
Tenho a convicção de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor na organização onde trabalha.					
Sinto-me satisfeito(a) com a oportunidade de formação continua e desenvolvimento pessoal, no âmbito da minha carreira.					
Sinto-me satisfeito(a) com o devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica.					
Sinto-me satisfeito(a) com o entusiasmo com que vivo as mudanças que estão (ou vão) ser introduzidas neste serviço, caso existam.					
Tenho a percepção da garantia de qualidade do produto final vendido aos clientes, no qual eu participei.					
Sinto orgulho relativamente à imagem da empresa , junto da Comunidade onde estou inserido.					

	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização.					
Não considero hipótese de trabalhar noutra organização.					
Tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha organização.					
Sinto-me "emocionalmente ligado(a)" à esta organização.					
Sinto-me como "parte da família" na minha organização.					
Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.					
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.					
Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse.					
Sinto que tenho poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização					
Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.					
Esta organização tem um grande significado para mim.					
A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha organização.					
Esta organização merece a minha lealdade.					
Neste momento, não abandonaria o meu local de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.					
Devo muito à esta organização.					
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a minha equipa de trabalho.					
Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento.					
Eu sinto a obrigação de permanecer na minha organização.					
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com o meu trabalho .					
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho .					
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha chefia .					
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha remuneração.					
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção.					
Cumpro eficazmente as minhas metas de desempenho nas minhas tarefas.					
Considero o meu desempenho geral muito bom.					
Tenho bons conhecimentos sobre os diversos processos em que estou envolvido.					
Exerço perfeitamente a gestão do tempo, planeamento e organização do trabalho.					
Ajudar o meu superior na concretização dos objetivos definidos pela gestão da empresa.					
Cumpro metodosamente as políticas e procedimentos da organização.					
A quantidade global do trabalho que desenvolvo é elevada.					
A qualidade global do trabalho que desenvolvo é elevada.					
As pessoas que trabalham nesta organização recebem um bom apoio por parte dos órgãos de gestão.					
Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.					
Esta organização é gerida de forma apropriada.					
Os órgãos de gestão desta empresa agem corretamente.					
Tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta empresa.					

Obrigada pela participação!