

**A INFLUÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES**

**Estudo de caso no Banco BFA - Província da Huíla - Angola**

**Adérito Alberto Vicente Cabral**

Mestrado em Gestão

Lisboa, Julho/2019

**ADÉRITO ALBERTO VICENTE CABRAL**

**A INFLUÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Gestão, da Universidade Aberta para  
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Doutor António Eduardo Martins.

Professor Auxiliar da Universidade Aberta

Lisboa, 2019

## **DEDICATÓRIA**

Com muita afeição e amor, dedico à minha mãe, Maria de Fátima Vicente Cabral (Obrigado mãe), e à minha irmã Neusa Cabral, (Que continues sempre assim irmã, obrigado.)

À minha Esposa Zenilda Watyapu, (Por estares presente nos momentos bons e maus, obrigado.)

Aos meus Irmãos Remígio Cabral e Lisender Cabral, (saibam que vos sou muito grato, muito obrigado.)

Ao meu Avô, Vicente de Paulo (in memoria), com muita afeição e saudade.

Às minhas filhas, Krasnaia Cabral, Arinana Cabral e Niclett Cabral, (Saibam que o vosso pai vos ama muito.)

Aos meus tios, Américo Valente, Fernando Costa e Paulo Vicente e às suas famílias, o meu muito obrigado, e à tia Amélia, obrigado.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer torna-se sempre uma tarefa complicada.

Existe quase sempre o receio do possível esquecimento de alguém a quem deveríamos ter agradecido e não o fizemos, e existe ainda a situação incómoda de tudo agradecer, exceto aquela ajuda ou gesto a que não demos importância e merecia relevo e consideração.

Ciente desta realidade, insisto em deixar registados alguns agradecimentos que me parecem mais necessários e relevantes à concretização do trabalho que apresento e que é o resultado de uma combinação de esforços de vários agentes e entidades sem os quais não seria possível apresentar este trabalho.

Começo por agradecer a Deus e à minha família por me iluminarem e serem a força motriz da minha vida no dia a dia.

Ao meu orientador o Doutor António Eduardo Martins, com a sua sapiência, aconselhamento e incentivo, que motivou a concretização deste projeto.

Ao Prof. João Aníbal Liúnda e ao meu colega Edson Bandeira, não tenho palavras suficientes para vos agradecer, muito obrigado.

Outros agradecimentos vão para os meus colegas de escola Chocolate, Leovigildo, Sr. Vaz, o Prof. Allan Lobo e aos do serviço, Fernando França e Basílio Tchindombe, a D. Teresa o meu muito obrigado.

Outros agradecimentos vão para todos aqueles que contribuíram para a concretização do trabalho, auxiliando-me com as suas sugestões, conhecimentos técnicos e científicos; colegas, amigos e parentes, que em algum momento sentiram a minha ausência.

A todos, o meu muito obrigado!

## RESUMO

Analisar o trabalho em equipa tem constituído um importante caminho para a compreensão da dinâmica das organizações. Inserir o trabalho em equipa entre os diversos atores de uma organização contribui para o melhor entendimento da responsabilidade do setor de recursos humanos e do ambiente organizacional. Sendo assim, neste estudo, discutem-se duas vertentes: o trabalho em equipa e o desempenho organizacional. Quanto ao trabalho em equipa, aborda-se a necessidade que as organizações sentem em criar equipas de trabalho para a partilha de experiências e delas tirarem vantagens; e quanto ao desempenho organizacional, discutem-se as suas variadas vertentes. O estudo tem como título a influência do trabalho em equipa no desempenho organizacional no BFA e propõe-se analisar a influência do trabalho em equipa no desempenho do banco. Para tal, examina as estratégias que concorrem para a efetivação do trabalho em equipa; estuda as práticas de gestão de recursos humanos, identifica vantagens do trabalho em equipa e analisa a relação entre o trabalho em equipa e o desempenho do BFA.

Para a sua realização foi feito um estudo de caso com o auxílio de um questionário estruturado e dirigido aos colaboradores da organização em estudo. Os resultados mostram que o trabalho em equipa é uma realidade no BFA e influencia o desempenho organizacional, pois o mesmo está presente e cada vez mais vivo dentro da organização, proporcionando resultados positivos.

**Palavras-chave:** Trabalho em Equipa, colaboradores, desempenho organizacional.

## **ABSTRACT**

Team work analysis, has played a crucial role in understanding organizational dynamics. Therefore, this tool should be part of the various actors within any organization. Team work had an essential role in order to better comprehension of human resources sector and the organizational environment. Being so, the present study, focuses its attention, mainly on two perspectives: Team word and organization performance. As per team work, what matters is the need that organization faces in order to structure them effectively so that best practices and advantages can share amongst team members. Regarding organizational performance, we have focused our attention mainly on various dimensions. The current study is entitled «Team work influence on the organizational performance of BFA». This work aims to analyse the influence of team work in BFA performance. To that goal, we had to examine strategies that help teams work effectively. To study human resource management practices that will urge, identify team work advantages and finally analyses the relationship between teamwork and BFA performance. Finally, in order to achieve its goal a case study was conducted, through a structured questionnaire that was administered to BFA contributors and helpers. The results have shown that, team work with BFA is obvious, its influence affects positively the organizational performance, as it is constantly noticed that, this tool is part of the bank, as the results speak for themselves.

**Key words:** Team work, contributors, and organizational performance

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BFA – Banco de Fomento Angola

BNA – Banco Nacional de Angola

CO – Cultura Organizacional

DO – Desempenho Organizacional

EFU – Estrutura Funcional das Unidades

GP – Gestão de Pessoas

GPO – Gestão por Objetivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TE – Trabalho em Equipa

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| 1- As quatro funções da gestão de recursos humanos.....  | 7  |
| 2- Integração de sistema de avaliação de desempenho..... | 38 |
| 3- Organigrama do BFA.....                               | 52 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| 1- Dados pessoais/funcionais.....   | 54 |
| 2- Análise dos resultados do questionário – 1. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 55 |
| 3- Análise dos resultados do questionário – 2. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 56 |
| 4- Análise dos resultados do questionário – 3. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 57 |
| 5- Análise dos resultados do questionário – 4. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 58 |
| 6- Análise dos resultados do questionário – 5. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 59 |
| 7- Análise dos resultados do questionário – 6. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 60 |
| 8- Análise dos resultados do questionário – 7. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 61 |
| 9- Análise dos resultados do questionário – 8. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....   | 62 |
| 10- Análise dos resultados do questionário – 9. <sup>a</sup> questão – parte 1 .....  | 63 |
| 11- Análise dos resultados do questionário – 10. <sup>a</sup> questão – parte 1 ..... | 64 |
| 12- Análise dos resultados do questionário – 1. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 65 |
| 13- Análise dos resultados do questionário – 2. <sup>a</sup> questão – parte 2 .....  | 66 |
| 14- Análise dos resultados do questionário – 3. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 67 |
| 15- Análise dos resultados do questionário – 4. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 68 |
| 16- Análise dos resultados do questionário – 5. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 69 |
| 17- Análise dos resultados do questionário – 6. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 70 |
| 18- Análise dos resultados do questionário – 7. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 72 |
| 19- Análise dos resultados do questionário – 8. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 73 |
| 20- Análise dos resultados do questionário – 9. <sup>a</sup> questão – parte 2.....   | 74 |
| 21- Análise dos resultados do questionário – 10. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 75 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| 1- Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais.....              | 9  |
| 2- Algumas definições de organização.....  | 12 |
| 3- Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho.....                 | 13 |
| 4- Análise dos resultados do questionário – 1. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 55 |
| 5- Análise dos resultados do questionário – 2. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 56 |
| 6- Análise dos resultados do questionário – 3. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 57 |
| 7- Análise dos resultados do questionário – 4. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 58 |
| 8- Análise dos resultados do questionário – 5. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 59 |
| 9- Análise dos resultados do questionário – 6. <sup>a</sup> questão – parte 1.....   | 60 |
| 10- Análise dos resultados do questionário – 7. <sup>a</sup> questão – parte 1.....  | 61 |
| 11- Análise dos resultados do questionário – 8. <sup>a</sup> questão – parte 1.....  | 62 |
| 12- Análise dos resultados do questionário – 9. <sup>a</sup> questão – parte 1.....  | 63 |
| 13- Análise dos resultados do questionário – 10. <sup>a</sup> questão – parte 1..... | 64 |
| 14- Análise dos resultados do questionário – 1. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 65 |
| 15- Análise dos resultados do questionário – 2. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 66 |
| 16- Análise dos resultados do questionário – 3. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 67 |
| 17- Análise dos resultados do questionário – 4. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 68 |
| 18- Análise dos resultados do questionário – 5. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 69 |
| 19- Análise dos resultados do questionário – 6. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 70 |
| 20- Análise dos resultados do questionário – 7. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 72 |
| 21- Análise dos resultados do questionário – 8. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 73 |
| 22- Análise dos resultados do questionário – 9. <sup>a</sup> questão – parte 2.....  | 74 |
| 23- Análise dos resultados do questionário – 10. <sup>a</sup> questão – parte 2..... | 75 |

## Índice

|  |             |
|--|-------------|
| <b>DEDICATÓRIA .....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>  | <b>ii</b>   |
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>iii</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>                                  | <b>v</b>    |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                                     | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>                                    | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>                                     | <b>viii</b> |
| <b>0. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>1</b>    |
| 0.1.- Justificação da Investigação e Relevância do Tema .....      | 1           |
| 0.2. Questão de Investigação.....                                  | 2           |
| 0.3. Objetivos da Investigação .....                               | 2           |
| 0.4. Estrutura da Dissertação.....                                 | 2           |
| <b>PARTE I – FASE TEÓRICA .....</b>                                | <b>4</b>    |
| <b>CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>                    | <b>5</b>    |
| 1.1. Enquadramento .....   | 5           |
| 1.2. Recursos Humanos no Contexto do Trabalho Organizacional ..... | 6           |
| 1.3. Grupos ou Equipas .....                                       | 10          |
| 1.3.1. Essência dos Grupos no Trabalho Organizacional.....         | 11          |
| 1.3.2. Diferença Entre Grupos e Equipas.....                       | 12          |
| 1.4. Trabalho em Equipa no Contexto Organizacional.....            | 14          |
| 1.4.1. Tipos e Classificação de Equipas.....                       | 17          |
| 1.4.2. Características das Equipas.....                            | 18          |
| 1.4.3 Formação e Desenvolvimento das Equipas .....                 | 18          |
| 1.4.4. O Comportamento Humano nas Equipas.....                     | 21          |
| 1.4.5. A Liderança e o Líder na Equipa .....                       | 23          |
| 1.5. (Des)Vantagens do Trabalho em Equipa.....                     | 25          |
| 1.6. Síntese .....   | 27          |
| <b>CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>                 | <b>29</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1. Enquadramento .....  | 29        |
| 2.2. Desempenho Organizacional.....   | 29        |
| 2.3. Competências e Avaliação de Desempenho.....  | 32        |
| 2.3.1. Sistemas de Avaliação de Desempenho.....   | 37        |
| 2.3.2. Modelos de Avaliação de Desempenho .....   | 38        |
| 2.4. Gestão de Desempenho .....   | 42        |
| 2.4.1. Gestão Por Objetivos .....   | 43        |
| 2.5. Cultura Organizacional .....   | 44        |
| 2.6. O Trabalho em Equipa e a Relação com o Desempenho Organizacional .....   | 46        |
| 2.7. Síntese .....  | 48        |
| <b>PARTE II – FASE EMPÍRICA.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1. Enquadramento .....  | 50        |
| 3.2. Metodologia .....  | 50        |
| 3.3. Recolha de Dados.....  | 50        |
| 3.4. A Organização Estudada .....   | 50        |
| 3.5. Caracterização da Amostra.....   | 53        |
| 3.6. Síntese .....  | 53        |
| <b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>  | <b>54</b> |
| 4.1. Dados pessoais/funcionais.....   | 54        |
| 4.2. As ações utilizadas pelos RH afetam a participação e o compromisso dos colaboradores na organização.....   | 55        |
| 4.3. A capacidade em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva .....   | 56        |
| 4.4. O trabalho em equipa estimula a aprendizagem.....  | 57        |
| 4.5. O trabalho em equipa é uma atividade essencial na organização.....   | 58        |
| 4.6. Na organização, predominam equipas temporárias.....  | 59        |
| 4.7. Na organização, a formação e desenvolvimento de equipas de trabalho constitui uma ferramenta estratégica que contribui para melhorar a produtividade. .... | 60        |
| 4.8. A equipa equilibra a produtividade de acordo com a natureza da tarefa.....   | 61        |
| 4.9. O comportamento humano contribui para uma melhor qualidade no relacionamento no seio da equipa de trabalho .....   | 62        |
| 4.10. O papel exercido pelo seu líder (gerente) contribui para a produtividade do trabalho em equipa .....  | 63        |
| 4.11. Há vantagens em trabalhar em equipa.....  | 64        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.12. Na organização, as competências individuais são consideradas um fator de competitividade .....  | 65        |
| 4.13. A avaliação do desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores.....   | 66        |
| 4.14. O sistema de avaliação de desempenho na organização, melhora a produtividade e a motivação dos colaboradores .....                                      | 67        |
| 4.15. O modelo privilegiado pela organização para avaliação do desempenho é abrangente e participativo.....   | 68        |
| 4.16. Na organização o método privilegiado para avaliação do desempenho utiliza características próprias e pré-definidas .....                                | 69        |
| 4.17. O desempenho de longo prazo dos colaboradores é tido em conta face algum erro cometido no presente.....   | 70        |
| 4.18. Os colaboradores tem conhecimento dos objetivos da gestão do desempenho escolhida pela organização.....   | 71        |
| 4.19. Existe uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do desempenho dos colaboradores .....   | 73        |
| 4.20. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer normativo) favorece a produtividade dos colaboradores..... | 74        |
| 4.21. O trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho organizacional .....  | 75        |
| <b>PARTE III – CONCLUSÕES .....</b>   | <b>77</b> |
| <b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS FUTURAS .....</b>  | <b>78</b> |
| 5.1. Conclusões .....   | 78        |
| 5.2. Limitações do Estudo .....   | 80        |
| 5.3. Perspetivas Futuras.....   | 80        |
| <b>Bibliografia.....</b>  | <b>81</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>87</b> |
| Anexo 1 - Autorização da Organização (BFA) .....  | 88        |
| Anexo 2 – Modelo do Inquérito .....   | 89        |
| QUESTIONÁRIO .....  | 90        |

# **0. INTRODUÇÃO**

## **0.1.- Justificação da Investigação e Relevância do Tema**

Este estudo, enquadra-se na temática da relação entre o trabalho em equipa e o desempenho na organização, pois, ultimamente, tem havido enorme interesse no seio da comunidade académica e empresarial/organizacional. Na situação atual de crise e de acirrada concorrência, os gestores das organizações enfrentam enormes desafios. Com efeito, para que as organizações se apresentem na dianteira deve ter-se em conta várias vertentes.

Atualmente, os executivos pensam de forma diferente em relação à atuação de equipas nas organizações. Assim, surge o desafio das organizações optarem pelo trabalho em equipa com objetivos específicos. Deste modo, justifica-se a abordagem deste tema pelo facto de atualmente as organizações optarem pelo trabalho em equipa.

A maior parte da literatura disponível sobre recursos humanos, formação e gestão de equipas, principalmente na área de gestão de empresas e administração, ignora o facto de que muitas organizações adotem as teorias de trabalho em equipa para predispor de uma maior cooperação entre colaboradores e, conseqüentemente, conseguir atingir o incremento do desempenho, mas na prática nenhum esforço para a construção de equipas é feito. Além disso, existe uma abundância de textos relacionados com recursos humanos, mas a pesquisa sobre o trabalho em equipa tem sido reduzida, sobretudo em Angola.

Neste atual contexto organizacional, é que o estudo se inspira a fim de debruçar sobre um tema essencial, mas com uma enorme possibilidade de ser explicado, isto porque os estudos efetuados anteriormente identificaram fragilidades. A sua realização levanta questões e dúvidas sobre a efetivação na organização. Deste modo, tendo em consideração a crise financeira que afeta Angola, é de realçar que, as organizações mesmo neste cenário, apresentem resultados positivos. A ideia subjacente a este estudo é tentar compreender em que medida o trabalho em equipa seja o fator condicionador desses resultados.

## **0.2. Questão de Investigação**

Pretende-se estudar a otimização do trabalho em equipa, pois o uso e efetivação do mesmo nas organizações está dependente de estratégias adotadas para atingir os objetivos.

Assim sendo, o problema central deste estudo procura responder com clareza e objetividade à seguinte questão: *Qual a influência do trabalho em equipa no desempenho organizacional no Banco BFA a percepção dos colaboradores?*

Com base no dicionário de língua portuguesa (2012), influência é a possibilidade que uma pessoa ou coisa exerce sobre outra. No âmbito desta investigação, entende-se por influência a ação que uma equipa exerce sobre o desempenho, isto é, até que ponto o trabalho em equipa determina o desempenho.

## **0.3. Objetivos da Investigação**

Com base na questão de partida, (Gomes, 2014, p. 10) refere que, "os objetivos orientam a investigação e transmitem o propósito da mesma". Assim, para a evolução da pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos:

Analisar a influência do trabalho em equipa no desempenho organizacional no Banco BFA a percepção dos colaboradores.

A partir do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Examinar estratégias que concorram para a efetivação do trabalho em equipa no banco BFA;
- b) Estudar as práticas de gestão de recursos humanos que impulsionam o trabalho em equipa no banco BFA;
- c) Identificar vantagens do trabalho em equipa no BFA;
- d) Analisar a relação entre o trabalho em equipa e o desempenho organizacional no banco BFA.

## **0.4. Estrutura da Dissertação**

O estudo está estruturado em cinco capítulos distribuídos da seguinte forma:

No capítulo 1, faz-se uma breve referência ao que já foi dito sobre o tema, isto é, as principais contribuições que evidenciam o trabalho em equipa como peça chave. Primeiramente, faz-se uma abordagem sobre os recursos humanos no âmbito do

trabalho organizacional. De seguida, discute-se sobre o trabalho em equipa nas suas variadas vertentes.

No capítulo 2, caracteriza-se o desempenho organizacional com uma breve revisão bibliográfica sobre os itens relevantes do tema. Dando destaque à essência do desempenho organizacional, tendo em consideração indicadores para a sua medição e a relação entre o trabalho em equipa e o desempenho organizacional.

No capítulo 3, descreve-se, entre outros, o procedimento para a recolha de dados, definição e caracterização da amostra, técnicas de análise, exibição e discussão dos resultados e, finalmente, a organização proposta para o estudo de caso.

Já no capítulo 4, examinam-se e discutem-se os resultados achados no presente estudo de caso, sempre com relação às teorias enunciadas na revisão da literatura.

No 5º capítulo, apresentam-se as conclusões retiradas do presente estudo, as suas limitações e perspectivas futuras, apontando pistas para outros possíveis estudos.

# **PARTE I – FASE TEÓRICA**

# CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1. Enquadramento

Para (Martins & Lopes, 2012), a teoria do capital humano sugere que este constitui o fator mais importante de produção em relação ao incremento de produtividade e que o fator-chave para perceber a performance das organizações é a natureza da interdependência dos recursos humanos.

Ainda os mesmos autores (p. 99) argumentam que, o “capital intelectual é a posse do conhecimento, experiências aplicadas, à tecnologia organizacional, relacionamento com os clientes e aptidões profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado”.

Num mundo de negócios que é caracterizado pela explosão da inovação tecnológica, e diante das constantes transformações sociais e de produção, os processos de gestão são fundamentais para que a organização possua recursos, conhecimentos, habilidades e competência de forma a manter-se firme no mercado.

Boto (2014). Destaca que os grupos dentro das organizações podem alterar o desempenho e a produtividade e, conseqüentemente, o desenvolvimento da própria instituição.

Assim, estes aspetos sugerem que uma das tendências das organizações modernas é, precisamente, a utilização de grupos/equipas para resolver problemas e tomar decisões. Por isso, torna-se necessário proceder ao seu estudo.

É de salientar que o trabalho em equipa, pela importância que tem ganho nos últimos tempos, aparece como uma das soluções dos problemas que as organizações enfrentam. Assim, as transformações que acontecem nos mercados impõem mudanças internas de conceitos e de hábitos. É uma luta importante para quem quer alcançar os seus objetivos.

As equipas de trabalho têm aumentado nos últimos anos, sendo que o primeiro aspeto a salientar numa equipa é que ela tenha os mesmos objetivos, isto é, que sejam comuns a todos.

## **1.2. Recursos Humanos no Contexto do Trabalho Organizacional**

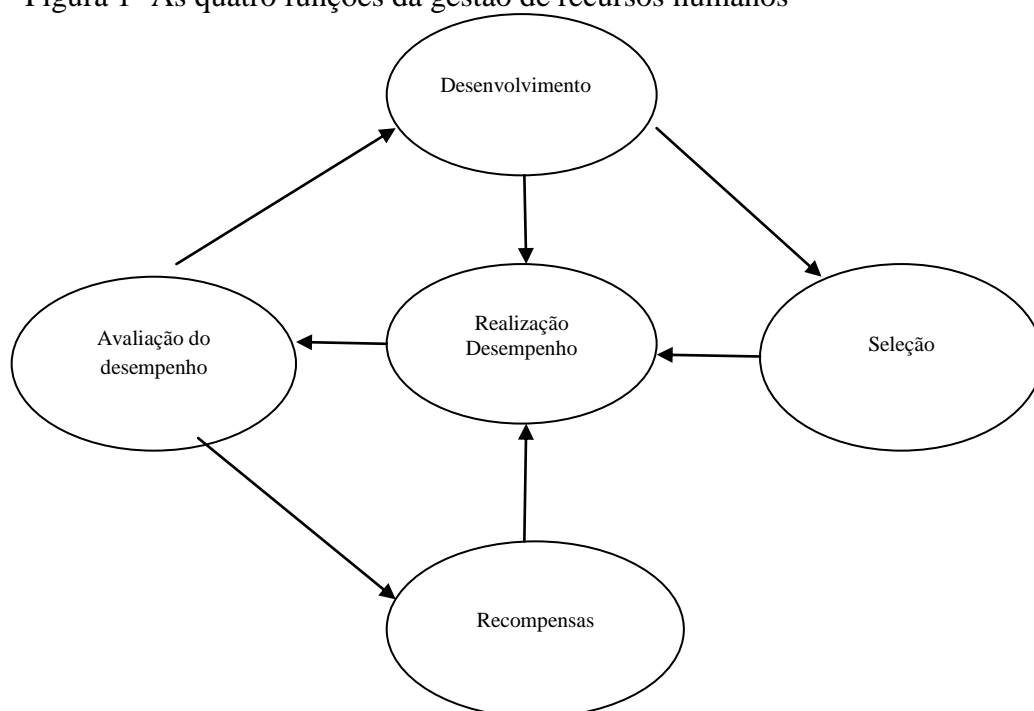
O forte ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, incremento lucrativo e novas necessidades do consumidor, coloca na ordem do dia a aptidão da força de trabalho. Face a esses desafios, muito tem sido questionado sobre as práticas dos recursos humanos (RH) e a sua capacidade de fazer a diferença. Os questionamentos são uma herança do movimento da administração científica iniciado por Taylor (citado por Franco, 2008, p. 14), que primava pela maximização da eficiência da produção. Fayol (1994), dando seguimento ao pensamento e práticas defendidas por Taylor, inseriu as funções do gestor nas organizações, tais como: planejar, organizar, coordenar e controlar. Como consequência, surge o gestor de pessoal com a responsabilidade de registrar as entradas e saídas, os salários, vales, descontos, recompensas, faltas, folgas e férias, além de realizar a admissão e demissão.

Diante da complexidade e das constantes transformações sociais e de produção, os recursos humanos vêm sofrendo profundas mudanças e impactos naturais que reduzem a importância da subjetividade como critério de agregação de valor, originando uma evolução na nova forma de gerir o indivíduo e a organização (Franco, 2008).

Bilhim (2009, p. 29) corrobora dizendo que, os RH respeitam a soma das decisões e ações de gestão que afetam a ligação entre as organizações e os seus empregados. Engloba, por isso mesmo, todas as ações inerentes à seleção, formação, progresso, recompensas e as relações com os empregados.

Numa perspectiva genérica, pode-se exprimir que a gestão de recursos humanos (GRH) deve abranger todas as ações dirigidas a assegurar a negociação e a gestão dos raros equilíbrios resultam entre os atores sociais, que têm interesses diversos, e, por vezes, intransigentes (Franco, 2008).

Figura 1- As quatro funções da gestão de recursos humanos



Fonte: Bilhim (2009, p. 31)

Pelo facto da estrutura organizacional ser necessária, a cultura organizacional (CO) também não fica de fora.

A área de RH é influenciada pelas suposições predominantes na organização a respeito da natureza humana (Chiavenato 2009, p. 105).

A crescente estrutura do trabalho nas organizações modernas, melhorada pelos impactos da tecnologia, tem desenvolvido uma visão objetiva e muito clara sobre os recursos humanos (Lucena 2013, p. 51).

Tamo (2012, p. 128) afirma que, a gestão de recursos humanos (GRH) constitui a mola impulsora das interações da trilogia sistémica Indivíduo-Organização-Sociedade, na medida em que tenta conciliar interesses e aspirações pessoais, corporativas e coletivas. A GRH concebe o indivíduo como trabalhador e ser humano num determinado espaço de atividades, mas também como elemento de uma sociedade na qual a organização opera.

*Recursos humanos* é um termo utilizado para designar um conjunto de pessoas pertencentes a uma organização, desempenhando funções organizacionais. Segundo (Franco, 2008), o termo “recursos” encaminha a uma abordagem orientada para o

negócio que ordena as pessoas com os demais fatores de produção. Sobressaem aqui as funções afetas à área de RH tais como, recrutar, selecionar, premiar e outras.

A evolução da área parte do operacional para o estratégico. Os recursos humanos, que antes executavam atividades contínuas e rotineiras, agora passam a atuar na valorização do capital humano, investimento que precisa de ser melhor utilizado.

O fator humano e as estratégias de GRH são as principais fontes de competitividade empresarial. É necessário usar a capacidade de pensar do indivíduo para fazer criar e inovar organizacionalmente; criar uma conjuntura da qual surge um novo modelo de gestão de pessoas nas organizações e que suscite interesse, sendo o centro de estudos e discussões no meio acadêmico. Nasce, o termo Gestão de Pessoas, uma nova nomenclatura para os Recursos Humanos, cuja designação vem sendo considerada ultrapassada por muitos profissionais, (Franco, 2008).

O conceito de *gestão de pessoas* representa, segundo Fischer (citado por Franco, 2008, p. 8), um modelo abstrato que conduz a prática dos trabalhadores e influência nas decisões internas da organização. Tal, funciona com moldes que administram as ações e relações humanas nas organizações. Para o autor, o modelo de gestão com pessoas, cuja singularidade é tomar decisões sobre os indivíduos e aceder a um padrão de comportamento coeso com os objetivos organizacionais, opera como um “filtro” que age no imaginário dos gestores e peritos, com a função de influenciar e formar opinião, tornando-se assim uma pedra angular no progresso do ser humano, dos seus valores e da sua cultura organizacional (CO).

Segundo Gonçalves (1998), gestão com pessoas, daqui para frente, deverá incorporar nos seus deveres o reconhecimento do valor do indivíduo e, para isso, terá que alinhar as suas estratégias com os objetivos e as metas organizacionais, levando as organizações à reestruturação e reavaliação de seus modelos e definições.

Ainda o mesmo autor, revela a importância dos RH ao propor que essa área está à frente do novo desafio contemporâneo: capacitar e reter os indivíduos.

O autor afirma que essa “nova” ideia para a gestão com pessoas dá oportunidade para novos métodos organizacionais do trabalho e investimento na formação dos colaboradores, implicando também recentes e mais subtis mecanismos de controlo da força de trabalhadores.

Por um lado, sobressai a importância da execução de novos sistemas de gestão que valorizam o homem e, este passando a ser o foco fundamental na administração das organizações. Ainda se constata a enorme disparidade que existe entre o discurso (o que se pretende) e a ação (o que efetivamente se faz), exigindo das organizações, segundo Gonçalves (1998), recentes alternativas para cogitar e fazer a gestão com pessoas. Para alguns críticos, as políticas usadas não são as combinações ou procedimentos descritivos do modo de funcionar da organização, são, antes de mais, o alicerce de uma produção ideológica que constitui praxis de poder, de controlo e de domínio dos colaboradores nas organizações.

No quadro 1, (Motta, 1998) sintetiza as principais mudanças na gestão e na gestão com pessoas. (Batelman & Snell, 1999), contribuem para a síntese de (Motta, 1998), afirmando que na década de setenta os RH tinham funções específicas e voltadas para a organização, sendo uma das suas principais atribuições manter a empresa distante dos tribunais e direcionadas a seguir as regulamentações. Na década de oitenta, os RH começaram a resolver problemas com o quadro de pessoal, na sequência de fusões, aquisições e *downsizing*. A década de noventa foi marcada pela globalização e acréscimo da concorrência, o que exigiu uma reestruturação da área.

Quadro 1 - Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais

| Fatores                              | Passado → Presente  | Presente → Futuro   |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>Conceção do Funcionário</b>       | Recurso humano  | Pessoa talentosa  |
| <b>Carreira e Progresso</b>          | Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas                       | Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro                      |
| <b>Avaliação</b>                     | Chefias   | Aberta e coletiva   |
| <b>Formação e Conhecimento</b>       | Aprender o necessário: a empresa indica   | Auto-desenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe     |
| <b>Remuneração</b>                   | Variável: critérios individuais e grupais<br>incentivos financeiros e materiais | Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais |
| <b>Gestão de Recursos Humanos</b>    | Centralizada: órgão especializado   | Descentralizada: repartida pelos setores empresariais                   |
| <b>Cultura da Gestão das Pessoas</b> | Impessoalidade, exploração, estima e benevolência                               | Personalização, desenvolvimento e retribuição                           |
| <b>Premissa da Lealdade</b>          | À empresa   | A si próprio  |

Fonte: Motta (1998, p. 101)

Muitas organizações, em virtude das suas necessidades, são consideradas as principais responsáveis pelas mudanças. Elas patrocinam estudos e pesquisas na área

académica, possibilitando uma nova postura de comando para otimizar os seus resultados produtivos. Os resultados dos estudos possibilitam que as organizações se adaptem ao novo cenário, na procura de mão de obra qualificada para atingir os seus objetivos.

No passado, as organizações davam primazia à vantagem comparativa. Já nos dias atuais, o que conta é a vantagem competitiva e, para isso, o contexto organizacional readaptou a sua infraestrutura, antes rígida, para flexível e passou a valorizar a qualidade de vida dos indivíduos.

Transformações que não podem ser antecipadas, previstas ou controladas surgem a todo o instante e a diferença não será o ritmo imposto, mas sim, a capacidade de reagir, adaptar-se e aprender com esse ritmo. No atual contexto mundial, a competitividade tornou-se uma característica marcante que exigirá das organizações medidas e estratégias capazes de fazer as mudanças e transformações acontecerem. A gestão com pessoas intensificou a inquietação com a grandeza humana e com a valorização dos indivíduos, redirecionando e repensando as estratégias no ambiente empresarial. Percebe-se uma nova atribuição para os recursos humanos identificarem novas práticas para enfrentar o que pode ser o seu maior desafio: estimular o desenvolvimento, formação e a contínua interação entre as pessoas.

### **1.3. Grupos ou Equipas**

Autores como Moscovici (1994) e Castilhos (1999) estudam essa temática no âmbito organizacional. Estabelecem uma diferença entre grupos e equipas, colocando os primeiros como associações de pessoas e não necessariamente com objetivos comuns. Inclusive, utilizam este aspeto como diferença principal: a equipa seria um grupo desenvolvido que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Rocha (2010) e Bilhim (2013) propõem conceitos de grupos. Rocha define equipa como um agregado de pessoas que interagem no sentido de conseguir um objetivo usual e que se veem a si próprias como pertencendo ao grupo, gerando desta forma uma realidade diferente da simples soma dos seus componentes. Bilhim (p. 347) entende grupo como reunião de indivíduos que interagem, numa relação de correlação, para a realização de objetivos específicos. Para Kurt Lewin<sup>1</sup>, o grupo define-se como conjunto

---

<sup>1</sup> Kurt Lewin (1973) *Dinâmica de Grupo*. S. Paulo: Editora Cultrix

de pessoas interdependentes. É, neste sentido, que ele estabelece com um organismo e não um como agregado ou uma coleção de indivíduos.

Pieruccini (2002) é de opinião que, o grupo seja auto-direcionado e partilhe recursos para alcançar objetivos definidos em termos de prazo e de tarefas, enquanto a equipa desenvolve funções bem deliberadas para alcançar o objetivo coletivo e desejado.

Tendo em conta as equipas de trabalho, segundo (Souza, 2005) é um pequeno número de pessoas com aptidões complementares, implicadas com um propósito comum, com balizas particulares de desempenho, com o mesmo método de trabalho e dever mútuo. A autora frisa ainda que, os grupos convertem-se em equipas por meio de uma sequência de ações metódicas.

Equipa é um grupo de funcionários, dirigidos por algum gerente, que trabalha com vista a cumprir os objetivos da organização<sup>2</sup>.

### **1.3.1. Essência dos Grupos no Trabalho Organizacional**

O conceito de «organização» deve ser definido no contexto da realidade socioeconómica e política.

Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2007, pp. 38-39) atestam que a definição de «organização» nunca teve tanta divulgação e clareza como nos últimos tempos.

O conjunto de abordagem, da forma como se pensa e se gerem as organizações, incrementa um agregado de mediações que possibilitam as organizações a serem capazes de suportar e gerir os constantes processos de mudanças de que são vítimas.

Os autores seguem expondo, no quadro abaixo, cinco definições. Todavia, mais importante do que proceder à respetiva inventariação, é verificar que diferentes conceções da organização resultam em diferentes definições.

---

<sup>2</sup> <http://conceito.de/equipa#ixzz4WU48fJEn> acedido em 22/01/2017

Quadro 2 - Algumas definições de organização

|   |                          |
|---|--------------------------|
| “Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes”  | Weick<br>(1979a, p. 42)  |
| “Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”                       | Morgan<br>(1986, p. 39)  |
| “Coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” | Scott<br>(1987, p. 22)   |
| “Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas”  | Weick<br>(1993a, p. 354) |
| “Coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”            | Kamoche<br>(2001)        |

Fonte: Cunha et al., (2007, p. 39)

Os mesmos autores (p. 39) consideram as organizações como sendo caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho. É por possuírem estas características que as organizações podem ser diferenciadas de outras coletividades sociais como as famílias, os fiéis de uma corporação religiosa, os filiados de um *gang* juvenil, ou os aderentes de um clube de futebol.

Rocha (2010) culmina afirmando que em todas as organizações surgem, de forma espontânea, *grupos informais*, com a finalidade de satisfazer as indispensabilidades sociais e emocionais dos seus filiados. Finalmente, existem grupos estabelecidos pela mesma organização em ordem a prosseguir objetivos determinados. São os chamados *grupos formais*. Os grupos formais procuram dar resposta às necessidades técnicas e económicas da organização.

### 1.3.2. Diferença Entre Grupos e Equipas

A literatura é abundante no que toca à diferença entre grupos e equipas de trabalho. A par disso, Robbins (2005, p. 213), afirma que “grupos e equipas não são a mesma coisa”. O mesmo define um grupo de trabalho como o que interage essencialmente a fim de partilhar informações e tomar resoluções para auxiliar cada

filiado no seu cumprimento e na sua área de dever. A equipa de trabalho gera sinergias por meio de um empenho organizado. Os esforços individuais originam um nível de desempenho maior do que a totalidade das contribuições individuais.

As definições, acima, ajudam a elucidar o motivo de grande parte das organizações, atualmente, reorganizarem os processos de trabalho à volta das equipas.

Cunha et al., (2007, p. 403) não fogem à regra, e apresentam a seguinte pergunta: qual a diferença entre grupos e equipas? Embora a distinção seja, por vezes, defendida por diversos autores, tomamos os termos como equivalentes. A razão é simples: quando procedem à distinção, muitos autores identificam as equipas como grupos coesos, interdependentes e com objetivos fortemente partilhados.

À seguir, resumem-se as diferenças entre grupos e equipas presentes no cenário organizacional.

Quadro 3 - Características diferenciadoras de grupos e equipas de trabalho

| <b>Grupos</b>                               | <b>Equipas</b>                                       |
|---|--|
| Esforço individual                          | Esforço coletivo                                     |
| Responsabilidade por resultados individuais | Responsabilidade partilhada pelos resultados globais |
| Objetivo de trabalho individual             | Objetivo de trabalho partilhado                      |
| Unidade de trabalho dependentes             | Unidades de trabalho semiautónomas ou autónomas      |

Fonte: Zenelli, Borges-Andrade & Bastos (2004, p. 371).

Gil (2014, pp. 5-6) não fica de fora e apresenta também a diferença entre trabalho de grupo e de equipa, considerando:

1 Trabalho de grupo

Centrado no valor do trabalho de cada pessoa: as pessoas interagem para partilhar informação e tomar decisões, ajudando mutuamente o desempenho da área de responsabilidade de cada indivíduo.

2 Trabalho de equipa

Centrado no valor do trabalho de grupo: as pessoas interagem para que o desempenho coletivo obtenha um resultado superior ao de cada indivíduo.

#### **1.4. Trabalho em Equipa no Contexto Organizacional**

O processo de globalização gera enormes mudanças nos sistemas económicos e, logicamente, as organizações procuram a flexibilidade nas operações com o intuito de obterem novas oportunidades no mercado. O incremento da competitividade e a gestão de riscos e ameaças nos negócios obrigam as organizações a optarem por modelos mais complexos de sistemas organizacionais, sobretudo, aqueles que estão direcionados para a participação das equipas de trabalho auto gerenciadas. Finalmente, a valorização contemporânea do trabalho em equipa, pelas organizações, está relacionada à oportunidade de vantagens competitivas, que evidenciam melhores resultados nos diferentes seguimentos<sup>3</sup>.

Franco (2008) é da opinião que o conceito de trabalho em equipa tem sido utilizado com o propósito de melhorar o resultado organizacional. Todavia, está a ser utilizado para incentivar aprendizagem por não fazer parte dos processos educacionais formais e informais que proporcionam o desenvolvimento e crescimento das pessoas através da troca de experiências e conhecimentos.

Dessa forma, o trabalho em equipa (TE) tem sido, historicamente, um fator essencial para a produção, sendo considerado um dos componentes fundamentais do cenário real da organização.

Segundo Robbins (2005) o trabalho em equipa é uma das maneiras que as organizações possuem para solucionar os problemas organizacionais, podendo ser considerado como um dos componentes para enfrentar as mudanças. Ainda, segundo o autor, o trabalho em equipa tornou-se um instrumento fundamental para o alcance da vantagem competitiva, para o incremento da produtividade, para a solução de dificuldades complexas e, principalmente, para a aprendizagem contínua.

Para Machado (1998), o TE é um sistema de relações diligentes e difíceis entre um conjunto de pessoas, agregadas umas às outras no íntimo da organização como membros de um conjunto relativamente firme, que agem reciprocamente e partilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, usadas para realizar tarefas e atividades com o fim de atingir resultados usuais.

Monaco (2001) atesta que o trabalho em equipa seja: um grupo característico, em que os membros se identifiquem com a uniformidade de espírito, com a conexão,

---

<sup>3</sup> [www.latec.uff.br](http://www.latec.uff.br) acessado em 6/5/2016

com as afinidades interpessoais e com a aderência total dos membros ao grupo. Assim, o significado dado ao trabalho em equipa tornou-se mais expressivo do que o trabalho em grupo.

No contexto organizacional, (Franco, 2008, p. 60) considera o trabalho em equipa como uma unidade de análise de aprendizagem organizacional que facilita a avaliação e o entendimento do impacto de fatores cognitivos e comportamentais no nível de aprendizagem para responder adequadamente às mudanças impostas pelo ambiente. Senge (1990) considera a aprendizagem organizacional por meio do trabalho em equipa como uma estrutura alinhada e desenvolvida pela capacidade dos membros da equipa em criar os resultados que ambicionam.

Jordão (2011) argumenta que o trabalho em equipa influencia e modifica a organização como um todo e apresenta algumas razões para trabalhar em equipa:

- 1- Apesar do desejo, os gerentes não conseguem tomar todas as decisões uma vez que o trabalho é excessivamente complicado;
- 2- Os colaboradores precisam de trocar ideias sempre no seio da organização, mesmo que seja em setores diferentes;
- 3- A transformação da organização é um facto. Com as novas tecnologias, a constituição de equipas é o passo seguinte;
- 4- Dada a competitividade dos dias de hoje, do mercado, as organizações que não atuarem em equipa estarão um passo atrás. As organizações recentes necessitam de criatividade, flexibilidade e eficácia;
- 5- Com o trabalho em equipa, os frutos são aperfeiçoados. É necessário aperfeiçoar constantemente a qualidade e atenuar os custos.

Porém, Albuquerque (1992) revela que o trabalho em equipa é pouco valorizado nas organizações por procurar uma estabilização da força de trabalho, além de exigir profissionais com elevado nível de qualificação e formação, requisitos esses que não são encontrados facilmente na maioria da mão de obra das organizações. Ainda para esse autor, é apropriado em determinadas situações, tais como: a partilha de novas experiências, colaboração mútua, estímulo e promoção de melhores desempenhos, desenvolvimento e educação das pessoas e fomento do diálogo em matéria de conflitos. Por outro lado, pode ser considerado desapropriado em outras condições. Por sua vez, é importante ter cautela para não criar ilusões e expectativas irreais em relação ao trabalho em equipa.

De acordo com esse pensamento, o trabalho em equipa não pode ser considerado como fundamental, nem como um benefício, em potencial para a organização, pois o tema acarreta alguns problemas, como os relacionados com a dificuldade de encontrar pessoas habilitadas e com competências necessárias para trabalhar em equipa, capazes de fomentar um ambiente para a solução de dificuldade e resolução de problemas, otimizar os objetivos e proporcionar sentido de missão. Numa visão mais recente, as expressões “trabalho em equipa” e “formação de equipas” ganharam uma conotação comum. Estas expressões tornam-se num *cliché* nas organizações, uma vez que a presença do verdadeiro trabalho em equipa no mercado Angolano ainda é raro. Isto acontece porque o conflito de interesses individuais e coletivos dificulta o desenvolvimento do trabalho em equipa.

Para a maioria dos autores, o trabalho em equipa pode proporcionar a troca de informações, o conhecimento entre as pessoas e, principalmente, facilitar a aprendizagem. A gestão com pessoas através do trabalho em equipa pode promover a interação, a partilha de ideias e compromisso entre os indivíduos e a organização para obtenção do melhor resultado organizacional.

O trabalho em equipa facilita os processos de controlo de qualidade, inovação e desenvolvimento de novos produtos, além de acudir às carências dos clientes. Nos diversos estudos e discursos, o trabalho em equipa ganhou conotação e importância na esfera mundial, fazendo parte da vida das pessoas. Com o trabalho em equipa, as pessoas realizam trocas (dar e receber) com os envolvidos: afeição, aceitação e significado de importância. Essa oportunidade favorece as relações humanas, proporcionando ao indivíduo capacidade de crescimento, fazendo-o considerar o trabalho como imprescindível, tornando o objetivo a ser atingido dependente do agrado psicológico do ser humano.

Neste sentido, é de extrema importância pensarmos sobre a forma de conceber e gerir os grupos de trabalho na organização. Apesar da importância deste tópico, não existe nenhum modelo teórico ou empírico, suficientemente testado, que garanta às organizações a eficácia da utilização de grupos de trabalho (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

### **1.4.1. Tipos e Classificação de Equipas**

Quanto aos tipos de equipas, esses são mencionados na literatura especializada diferentemente. Deste modo, há um enorme embaraço em estabelecer uma única definição. Não há consenso quanto aos tipos de equipas, mas há alguns critérios que ajudam na identificação, tais como o tempo, a duração, a missão, a natureza da atividade, a ordem dos seus elementos e a finalidade das tarefas. Por isso, este trabalho propõe mostrar simplesmente algumas definições mais proeminentes no que toca à classificação das equipas. Entre as classificações, destacamos as propostas de Parker (1995) e de Robbins (2005).

Parker, propõe dois critérios para classificação das equipas. O primeiro, é referente ao tempo de duração. Aqui, o autor abrange as equipas permanentes (com tempo de duração indeterminada) e as equipas temporárias (feitas para atingir um objetivo distinto). Já a segunda classificação faz menção à titularidade da equipa, devendo ser praticável, multifuncional ou autogeridas.

Robbins, sugere uma classificação com base nos fundamentos de formação da equipa. Deste modo, podem ser chamadas: a) equipas de interesse: constituídas para atingir um objetivo de interesse corrente; b) equipas de amizade: formadas, sobretudo, porque os seus membros têm características próprias; c) equipas de comando: determinadas pela alta direção da organização e d) equipas de tarefa: constituída para a execução de uma tarefa singular.

É de salientar que tais nomenclaturas mostram que, o trabalho em equipa nas organizações pode ser diferenciado, diversificando as funções e objetivos correspondente à tipologia de estrutura adotada.

É possível notar que uma equipa atua a impor as suas metas adequadas. Por meio de uma liderança partilhada, os membros integram-se na equipa e procuram agrupar conhecimentos. A estimulação do diálogo, facilita a procura coletiva de soluções de problemas. As ações sempre que implementadas em conjunto com o trabalho contínuo, fazem a equipa conquistar uma avaliação direta dos seus resultados. Assim, criar as equipas pode proporcionar o alcance de vantagem competitiva para organização<sup>4</sup>.

De acordo com o exposto, pode concluir-se que a criação de equipas de trabalho em esferas organizacionais tem como meta a melhoria na forma de execução das

---

<sup>4</sup> [www.machadosobrinho.com.br](http://www.machadosobrinho.com.br), acessado em 20/05/2016

atividades; da interação pessoal; do nível de comunicação e a redução de gastos, assim como promover uma melhor qualidade de trabalho efetuado.

Portanto, o modo de classificar as equipas enquanto temporárias ou permanentes, refere-se essencialmente à duração e ao objetivo.

#### **1.4.2. Características das Equipas**

Características são propriedades de um ser ou de um conjunto de seres<sup>5</sup> ou aquilo que o caracteriza<sup>6</sup>. Autores como Maximiano, Moscovici, Robbins & Finley (citados por Pieruccini, 2002, p. 17) apontam características de uma equipa. Segundo os mesmos, as características para a identificação de uma equipa são: comunicação verdadeira; estímulo e opiniões divergentes; confiança; respeito e cooperação elevados; resolução de problemas que afetam o seu funcionamento, auto exame e autocorreção contínuos, boa capacidade de diagnóstico e de solução de problemas, harmonização de procedimentos, visão dos membros como seres em processo, aceitação, valorização e utilização das diferenças, inclinação a assumir mais riscos, compromissos com as metas, interesse verdadeiro pelos outros membros da equipa, enfrentar conflitos, escuta enfática, tomada de decisão, contribuir livremente com ideias, fornecer feedback sobre o desempenho da equipa e comemorar realizações.

#### **1.4.3 Formação e Desenvolvimento das Equipas**

A criação de equipas obriga a qualidades singulares de um gerente. Robbins (2005) é da opinião que modificar indivíduos em equipas implica encarar desafios. Primeiro, deve-se considerar que muitos colaboradores detestam atividades em equipas, sendo eles, mais solitários. Um dos principais motivos pode ser a formação educacional individualista, fator bastante presenciado na cultura de competitividade desproporcionada que se promove nas escolas e universidades e passa para as organizações nas quais se atua. Possivelmente, por isso, os colaboradores resistam ao trabalho em equipa. Com efeito, pode haver muitos outros motivos, pois nesses contactos deve-se considerar a dimensão dos interesses e dos conflitos entre os colaboradores e grupos.

---

<sup>5</sup> Cf. Dicionário da Língua Portuguesa, Porto editora, 2012.

<sup>6</sup> Cf. Dicionário da Língua Portuguesa, Editorial Notícias, 2ª ed. Porto, 2001.

Considera-se que, as equipas de trabalho são instantâneas e inerentes à vida das organizações e a maneira da sua organização pode interferir no processo produtivo e na qualidade do seu produto<sup>7</sup>.

Para que as equipas funcionem com mais eficácia, a organização deve mudar a forma de definição do trabalho e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a essa definição. É necessário também desenvolver e levar a cabo um plano de mudanças. Wellins, Byham & Wilson (1994) salientam que qualquer implementação pode sofrer pequenos desvios de curso. Os autores apresentam quatro etapas-chaves na implantação de equipas:

1. Visão: planear o futuro. Fase de consciencialização da necessidade da mudança. A missão e valores da organização devem ser claros. Devem ser estabelecidas metas, objetivos e deve haver um envolvimento dos interessados;
2. Definição: avaliar a situação atual *versus* a situação desejada. Trata-se aqui de examinar e, caso necessário, mudar o sistema organizacional. É essencial a criação de um plano;
3. Implementação: planear lançamento. Deve-se orientar e treinar, bem como avaliar a definição e fazer as mudanças necessárias;
4. Monitoração: avaliação, renovação e redefinição de atitudes, compromissos e habilidades.

Ainda os mesmos autores afirmam que para dar início ao trabalho de equipa, devem estar estabelecidas metas e objetivos, devem estar igualmente coordenados os papéis de cada um e devem aprender a lidar com o conflito, sempre acompanhados com avaliação e monitorização.

Uma atividade de importância fundamental é a seleção das pessoas para o trabalho em equipa. Para as organizações já existentes, a escolha pode suceder durante certo tempo. Os indivíduos que não se mostram participantes promissores podem ser escalados para ambientes mais tradicionais, enquanto aqueles que têm maior probabilidade de sucesso em equipa podem ser selecionadas para as equipas autogeridas. As aptidões, habilidades e motivações para trabalhar em equipa são vistas aquando da contratação de novos membros. Uma boa seleção é parte crucial e, talvez, irreversível do processo. Se a equipa estiver cheia de membros que não se enquadram

---

<sup>7</sup> [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acessado em 10/10/2016

nas exigências funcionais, será difícil mudar o comportamento desses elementos ou retirá-los sem colocar em perigo a restante equipa.

Existem algumas peculiaridades frisadas por Wellins et. al (1994), que diferem a seleção de membros de equipas das práticas tradicionais de seleção, a saber:

- a) Os membros da equipa, frequentemente, são envolvidos no processo de seleção;
- b) É feito um grande esforço para oferecer uma visão prévia realística da função;
- c) São utilizados diferentes critérios para seleção;
- d) O índice de aprovação, normalmente, é alto.

Ainda seguindo os passos definidos pelos autores, após selecionar os membros da equipa, é necessário iniciar a formação. Dar ênfase à capacitação dos funcionários é compreensível quando se consideram tipos específicos de necessidades de que os membros precisam para atuar com eficácia numa equipa. A questão é que as pessoas não sabem como resolver problemas em grupo, chegar a decisões consensuais ou apresentar ideias. A maioria das formações para equipas, segundo os mesmos, pode ser dividida em três categorias: habilidades funcionais, habilidades de equipas/interativas e habilidades de qualidade/ação.

Melhorar o desempenho da equipa e levá-la a atingir metas de longo prazo são desafios, mesmo para os gerentes habilidosos. Eaton & Johnson (2001) declaram que uma boa formação é a melhor receita. Motivada, a equipa passará a ver o trabalho como meio de construir uma carreira promissora. Funcionários bem formados aumentam a produtividade. Os autores acrescentam que, na formação, é importante ajudar os membros da equipa a desenvolverem-se por meio de avaliações mútua de desempenho, discussões sobre a situação presente, estímulo a iniciativas, definição de metas e apoio a planos de ação. Logo, o desenvolvimento de equipas pode ser um instrumento estratégico a considerar nas políticas de gestão organizacional. Isto, porque é um processo dinâmico e muitos encontram-se em permanente mudança. Aceita-se, em geral, que os grupos atravessam cinco sequências conhecidas, sendo elas a formação, a perturbação, a normalização, a realização e a transição (Bilhim, 2013, p. 349).

O desenvolvimento das equipas acontece frequentemente nas organizações, pois é uma técnica auxiliar da utilização adequada dos recursos humanos à disposição. De outra forma, constitui um plano que providencia o incremento da produtividade, maior

qualidade de produtos e serviços, redução de custos, satisfação das necessidades dos clientes, tanto como a satisfação dos integrantes da equipa (Gonzalez, Silva & Cornejo, 1996).

A literatura aborda o desenvolvimento de equipas nas variadas vertentes. Primeiro, considera fases de constituição das equipas, ressalta características de cada uma delas. Segunda, apresenta o desenvolvimento das equipas por meio das ações e estratégias para implementação de uma equipa. É de realçar que, os autores que advogam a segunda, quase sempre, se baseiam nas fases de constituição para defender de forma firmemente as suas ideias.

Portanto, independente do nome atribuído pelos autores à estruturação do desenvolvimento de equipas, são as mesmas bases, bastantes próximas das duas vertentes que suportam as suas conjeturas. Todos se posicionam na visão partilhada, sobre disciplina, sinergia, capacitação, respeito mútuo entre os elementos e um tratamento prévio baseado em desafios e mudanças.

#### **1.4.4. O Comportamento Humano nas Equipas**

O comportamento humano pode interferir positiva ou negativamente nos objetivos da organização. Devido a essa influência, é importante ter conhecimento das variáveis e das características que determinam e motivam tal comportamento, para que seja mais adequado e intimamente ligado aos objetivos da organização (Bispo, Santos & Barbosa, 2012).

De acordo com Moscovici (2007), há três conjuntos que dependem de variáveis internas e influem no comportamento humano: competências (aspectos intelectuais inatos e obtidos, saberes, habilidades, experiências, perfeição), energia (manifesta-se no nível de intensão na extensão corporal de vigor físico ou mental, nas sensações e sentimentos, nos temperamentos e humor) e ideologia (conjunto de ideias e valores hierarquizados, com fundamentos, sociais, políticos, religiosos e filosóficos que determinam a percepção, o raciocínio, o julgamento, e as decisões). Ainda segundo o autor, as pessoas agem em grupo diferentemente do habitual quando estão sós.

Boog (2005) declara que as organizações que sabem lidar bem com as pessoas e equipas e que resgatam a dimensão de “personalidade” nas suas relações, podem atingir brilhantes resultados de negócios, em linha com um clima interno onde os

colaboradores gostam de trabalhar, em que a motivação, o trabalho em equipa, a flexibilidade, a inovação e a ousadia estão presentes em grande escala.

Araújo (2005) destaca que é preciso descobrir como trabalhar em equipa, rentabilizar o potencial de cada um, aprender a viver com as diferenças e copiar o melhor da variedade no seio de cada organização.

Robbins & Finley (1997) desenvolvem a ideia de que as equipas e a sobrevivência caminham de mãos dadas. Existem pessoas que se focam na força dos números e que acreditam que a sua equipa garante o seu emprego, servindo, muitas vezes, de disfarce para minimizar os seus fracassos ou incompetências. São estas pessoas que consideram o trabalho de equipa como algo que necessitam de fazer para sobreviver.

Pinheiro (2005) afirma que os problemas de relacionamento existem dentro dos grupos, porque as pessoas convivem num ambiente sem interação e onde as constantes mudanças do contexto social e profissional alteram o seu comportamento. A facilidade proveniente da globalização, principalmente na obtenção de informação, está a transformar o elemento humano no grande diferencial competitivo entre as organizações. Porém, o ambiente de trabalho fica mais competitivo, resultando em disputas internas entre os colaboradores. Para melhorar este aspeto, o autor acredita que é fundamental desenvolver as relações e as habilidades das pessoas a todos os níveis da organização.

Para Ruggiero (2005), um dos pilares para o relacionamento entre os membros de uma equipa é essencial: boa educação e respeito mútuo. O autor declara que, o relacionamento essencialmente circunscrito ao trabalho profissional não cria espírito de equipa que valoriza o potencial humano na organização. Acrescenta ainda que, a otimização do potencial humano na organização necessita de relacionamentos fundamentais em princípios éticos sólidos, sem subterfúgios da hipocrisia, da fraude, das meias-verdades, das supressões, da manipulação, e do cinismo, e entre outras. Assim sendo, as aptidões humanas ajudam muito para uma melhor qualidade relacional no seio do grupo e também para a consciência de equipa.

De acordo com Moreira (2005), um dos tributos essenciais das equipas é a sua riqueza de diferenças. As pessoas são diferentes, possuem opiniões diversificadas, com base em diversas experiências, formações e pontos de vista. São os contributos da

diversidade que fazem com que uma equipa conteste posições estabelecidas. O autor refere ainda que, não é possível um único indivíduo adquirir todas as áreas do saber necessário para o melhor atendimento das necessidades atuais.

Tendo em conta Santos (2005), conclui-se que a motivação dos colaboradores é um fator chave que pode gerir a fim de evitar ou minimizar a perda da produtividade da equipa. A motivação é fundamental na produção pessoal e é identicamente determinante na realização de uma equipa, isto é, o nível mais alto de produtividade só será alcançado se os membros estiverem suficientemente motivados. O autor acredita que, o trabalho em equipa permite dar e receber, por parte de cada um dos seus membros, afeição, aceitação e sentimento de importância. Também faz com que o indivíduo e a relação entre os membros sejam determinantes para conseguir alcançar o objetivo.

#### **1.4.5. A Liderança e o Líder na Equipa**

A liderança é a competência de ampliar uma visão, partilhada e auxiliar a participação de cada colaborador da equipa para que, os resultados sejam alcançados, tendo em conta o que cada um tem de melhor<sup>8</sup>.

Segundo Silva<sup>9</sup>, as lideranças da organização devem responsabilizar-se, conjuntamente com as equipas, a fim de esclarecer os indicadores para avaliação do desenvolvimento, voltados aos objetivos da organização. Questões como “Onde pretendemos chegar?”, “Onde estamos?”, “O que poderemos fazer para chegar lá?” e “O que nos falta para chegar lá?” carecem de respostas.

A autora acrescenta afirmando que o estímulo da liderança provocará uma enorme diferença no êxito do desenvolvimento. A fim de que o resultado seja positivo, a liderança necessita de comprometer-se com os resultados pretendidos; é também dever da liderança incentivarem os colaboradores e harmonizarem o desenvolvimento com a prática.

Afirma Parker (1995) que, algumas técnicas para manter o processo de desenvolvimento das equipas são: questionar a equipa com a finalidade de criar ideias e provocar discussões positivas; conduzir reuniões de modo a estimular os membros mais retraídos a expressarem os seus pontos de vista e colocar limite aos mais exaltados;

---

<sup>8</sup> [Urlm.com.br/www.fmcconsultores.com](http://www.fmcconsultores.com). Acessado em 15/08/2016

<sup>9</sup> Silva, Fátima Cristina Nóbrega da, Gestão Estratégica de Rh. Disponível em <http://www.carreiras.empregos>. Acessado em 17/08/2016

estabelecer um clima ameno para que os colaboradores se sintam bem para exprimirem o seu pensamento; usar um método consensual na tomada de resoluções; envolver os colaboradores da equipa a atingir objetivos e balizas, ressaltando a sua importância; promover reuniões diretivas para a equipa, incluindo plano de agenda e gestão do tempo; reconhecer e negociar procedimentos com os colaboradores da equipa.

Assim, a liderança da equipa adota outras extensões, tais como a aptidão em aprender sempre e pôr em prática a suas aprendizagens, e a necessidade de cedência de domínio para outros colaboradores da equipa. Por isso, certas tarefas, antes outorgadas somente aos líderes, no entanto, podem agora ser delegadas a colaboradores da equipa que podem encontrar nestas uma maneira de evoluir do ponto de vista profissional ou um modo de ressarcir por um bom cumprimento<sup>10</sup>.

A palavra liderar significa viajar, guiar. Os líderes que pretendem uma nova ordem, arrojam-se em terreno desconhecido e dirigem-se para sítios novos. A função específica dos líderes é guiar. O grande desafio do líder baseia-se em tornar as metas partilhadas no âmbito da organização<sup>11</sup>.

O líder que quer alcançar produtividade da sua equipa deve possuir uma percepção muito clara das particularidades emocionais da equipa e exerce influência tendo em conta a preocupação dos resultados da organização. As emoções atingem o procedimento dos profissionais no desempenho das suas funções nas organizações e, igualmente, as funções que os colaboradores desempenham nas organizações afetam as suas emoções<sup>12</sup>.

Os poderes que o líder tem, são de grande importância para melhorar o desenvolvimento da sua equipa e ter uma liderança eficaz. Pois é com esse domínio que se tem a capacidade de influenciar a conduta dos colaboradores e mudar atitudes. Essa aptidão de predominância pode ser definida, como as ações ou modelos que, direta ou indiretamente, provocam mudanças no comportamento ou atitudes de outros colaboradores ou outro grupo (Stoner & Freeman, 1999, p. 254).

---

<sup>10</sup> [www.ppg.efei.br](http://www.ppg.efei.br). Acessado em 10/06/2016

<sup>11</sup> [Urlm.com.br/www.fmconsultores.com](http://Urlm.com.br/www.fmconsultores.com). Acessado em 15/08/2016

<sup>12</sup> [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Acessado em 13/06/2016

Essas bases de domínio são bastante fundamentais nas organizações, para exercer a aptidão de influência do líder, de mudar as maneiras dos liderados, a partir da sua maneira de se comportar e de ser modelo<sup>13</sup>.

Portanto, essas abordagens são relevantes, a fim de ter uma melhor percepção sobre o domínio, as aptidões e a competência que o líder deve possuir para desempenhar a sua função.

### **1.5. (Des)Vantagens do Trabalho em Equipe**

Há décadas, as organizações não falavam de trabalho em equipe, esta definição existia com uma outra conotação e sem a prática efetiva. Até então, falava-se de trabalho em grupo. Realizar as tarefas através do trabalho em equipe pode ser encarado como uma oportunidade para aprendizagem ou como um problema para a organização.

O trabalho em equipe possui vantagens e desvantagens para os indivíduos e organizações. Neste sentido, Vergara (1999), propõe quatro principais vantagens do trabalho em equipe:

- 1- Agilidade na captação de informações e no seu uso. Em decorrência da formação, experiência, conhecimento e aproveitamento da aprendizagem individual, a equipe agrega mais informações e ideias para o desenvolvimento dos processos;
- 2- Ideias ricas. As pessoas, ao serem estimuladas, produzem ideias de qualidade para a resolução de problemas ou melhoria processual;
- 3- Compromisso. A tendência a assumir a maioria dos riscos, aliada à partilha de informação, tornam os membros do grupo mais responsáveis pelos seus atos e mais envolvidos no processo;
- 4- Tendência a assumir riscos. Os membros tendem a introduzir novas formas de realização do trabalho, em função da partilha e divisão das tarefas e as responsabilidades são repartidas.

Enfatizando o pensamento de Vergara (1999), Beebe & Masterson (2000) reconhecem que o trabalho em equipe pode ser vantajoso para a organização. Ambos corroboram ainda com outras vantagens do trabalho em equipe:

---

<sup>13</sup> [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acesso em 29/08/2016

- 1- Criatividade. Parte-se do pressuposto de que cada indivíduo tem o seu ponto de vista para a solução de problemas e de que a divergência dos diferentes pensamentos contribui para a resposta das questões;
- 2- Incrementa a aprendizagem. Pela divisão e partilha de tarefas, os membros da equipa absorvem, com os outros, conceitos e conhecimento conhecidos ou desconhecidos, mas até então não aprendidos;
- 3- Satisfação das pessoas quando participam da tomada de decisão. As pessoas sentem-se importantes quando são ouvidas e valorizadas;
- 4- Os colaboradores da equipa aprendem mais sobre si próprios. A interação e integração entre os indivíduos permitem uma reavaliação das convicções, ideias e comportamentos, conduzindo-os a questionar e refletir e até mesmo modificar a sua ação, atitude e comunicação.

Para (Beebe & Masterson, 2000), sob a égide *Maslow*, o trabalho em equipa é concebido como uma troca, por parte dos membros, de afeição, aceitação e sentimento de importância, favorecendo o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos. A colaboração e o compromisso são resultados de como os indivíduos são “tocados” pelos demais membros, ou seja, quanto mais compreensão e participação dos envolvidos, melhor o retorno para as pessoas e para a organização.

Hardingham (2000) afirma que, através do trabalho em equipa, as pessoas podem gostar mais de trabalhar. Segundo a autora, pelo facto do ser humano ter a necessidade de pertencer a alguma coisa e precisar desse sentimento como um elemento motivador, ele suprirá as suas necessidades básicas ao tornar-se membro de uma equipa; o aprimoramento da eficiência é outra vantagem.

Ainda a autora confirma que, quando juntas, as pessoas planeiam e implementam atividades utilizando a cooperação e comunicação constante e contínua, com o intuito de identificar várias formas de realizar o trabalho e melhorar a sua organização. Robbins (2005) completa afirmando que, com informação, ideias e produção, os processos críticos podem ser solucionados. Também pode ser visto como uma forma de realização das tarefas, apesar de não ser considerada como uma vantagem. Em muitas situações, não há opção, por isso, as organizações, na procura de redução de custos, colaboração entre os empregados e inovação de processos produtivos, adotam o trabalho em equipa em resposta às transformações e limitações organizacionais (Hardingham, 2000).

Ainda com a base nesses autores, o trabalho em equipa possui desvantagens, as quais são associadas à natureza humana. Para (Beebe & Masterson, 2000), as desvantagens precisam de ser eliminadas para não comprometer a relação entre os indivíduos. Os autores destacam as quatro principais desvantagens do trabalho em equipa, que são:

- 1- Pressionar o indivíduo. Por ideais divergentes da equipa os indivíduos podem ser obrigados a aceitar as opiniões que não concordam para evitar conflitos;
- 2- Domínio da discussão. Por algumas características, alguns membros mais expressivos da equipa podem dominar as atitudes e ações dos demais componentes da equipa, inibindo as pessoas no sentido de não expressarem a sua opinião;
- 3- Sobrecarga de tarefa. Alguns membros podem sobrecarregar outros membros da equipa, mesmo sendo as tarefas partilhadas e delegadas;
- 4- Tempo. O tempo dispensado para a realização das tarefas em equipa é maior do que serem realizadas individualmente devido às diferenças de opiniões, pois a sua realização exige mais tempo.

Hardingham (2000) acrescenta que, a disputa entre as equipas em função da organização como um todo é nociva, e institui um clima de tensão e desconfiança. O tempo e energia dispensados para aprimorar habilidades, tais como comunicação, interação e criatividade atrasam e afetam os resultados organizacionais.

Ser vantajoso ou não, é uma consequência de como a organização irá conduzi-lo. Hardingham (2000) defende que, a organização deve ter um conjunto de objetivos claros e definidos, informar o que se espera que se cumpra, dar feedback sobre o desempenho da equipa, fornecer os recursos solicitados e necessários para atingir os objetivos e apoiar os líderes. Para que estes requisitos possam ser aceites e aplicados, cabe à gestão de pessoas e aos líderes a responsabilidade de envolver os colaboradores.

Segundo Robbins (2005), quando há correlação entre as funções, o sucesso geral depende do sucesso de cada um e este depende do sucesso de todos os demais envolvidos. Dessa forma, o trabalho em equipa começa a fazer sentido.

## **1.6. Síntese**

Neste capítulo, abordou-se sobre equipas. Inicialmente, fez-se uma incursão relativamente aos recursos humanos que, face às transformações organizacionais imprimem grandes desafios. De seguida, frisou-se sobre a necessidade de que as

organizações possuem em tirar o máximo proveito da sua força de trabalho, já que em algumas situações obrigam à partilha de experiências e à colaboração mútua, o que leva à formação de equipas de trabalho diversas oferecendo mais vantagens às organizações. Por fim, discutiu-se sobre as vantagens que o trabalho em equipa proporcionam às organizações.

## CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 2.1. Enquadramento

Nas organizações, a avaliação do desempenho coopera para o seu progresso. As avaliações realizadas tanto quanto aos colaboradores como à organização, possibilitam estabelecer um certo nível “adequado” de desempenho e estipular que é necessário aperfeiçoar. Para tal, adotam-se medidas de correção e estímulos a fim de recompensar o esforço. Para haver eficácia, eficiência e produtividade na realização da avaliação de desempenho, devem ser criados sistemas de avaliação para que a organização identifique quais fatores críticos de sucesso e socorre-se a medições para decidir o sucesso ou fracasso da sua gestão.

### 2.2. Desempenho Organizacional

Quanto ao desempenho organizacional (DO), não há unanimidade entre os investigadores em relação à sua definição. Assim, a sua avaliação fica comprometida não por falta de acordo na sua explicação, mas pela utilização de uma maior variedade de indicadores, com diferentes níveis de estudo e do procedimento ideal para realizar esta avaliação/medição.

Dadas as inúmeras definições, comungamos com o pensamento de Gomes (2014, p. 58 citado em Cabrita, 2009), que afirma que “não há uma definição universal de desempenho, cabe a cada empresa definir o seu âmbito, selecionando os indicadores apropriados para descrever e monitorizar”.

Oliveira & Oliveira (2011) são de opinião que, o desempenho organizacional é um constructo mais político e económico do que científico, dado que os preceitos de eficácia abrangem efeitos financeiros, humanos, organizacionais e de mercado de capital.

Paauwe & Boselie (2005) propõem uma definição de desempenho organizacional, tendo em consideração três principais tipos de resultados que uma organização pode alcançar: 1) financeiros: relacionados a lucros, vendas, ações e o posicionamento da organização no mercado onde atua (chamada quota de mercado); 2) organizacionais: relacionados à produtividade, à qualidade dos produtos/serviços e à eficiência; e finalmente, 3) os relacionados com os recursos humanos: que têm a ver com os níveis de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de *turnover*. É de realçar

que, os resultados financeiros são os mais estudados pelos investigadores desta área, mesmo que, o impacto do trabalho em equipa possa ser diferente nos variados tipos de resultados organizacionais.

Ainda (Gomes, 2014) afirma que se torna precioso perceber, de igual modo que, tal processo é “dinâmico e volátil”, devido as necessidades atuais e ao estudo de cada contexto, o que faz com que o desempenho organizacional possa ser um processo vivo dentro de cada organização aberta e de tais mudanças.

Entende-se por indicador aquilo que indica ou a que serve de indicação<sup>14</sup>.

De seguida, apresenta-se três indicadores de desempenho organizacional, nomeadamente: de eficácia de eficiência e de produtividade.

#### **- Indicador de Eficácia**

Segundo Carvalho (2014, p. 187), eficácia consiste em «fazer as coisas que devem ser feitas». Deriva, fundamentalmente, das relações entre a organização e o meio envolvente na escolha e controlo dos objetivos e na obtenção de resultados das atividades que constituem os fins.

Este indicador é utilizado no estudo para medir o produto produzido ou serviço prestado. É um indicador que exhibe quando a organização toma os comportamentos corretos (Colquit, Lepine & Wesson. 2010). Por meio do “indicador de eficácia” é permissível avaliar a qualidade e a quantidade de produtos produzidos ou serviços prestados; a informação disponível de produtos ou serviços e o nível de inovação tecnológica presente nos produtos ou serviços (Southey & Murphy, Lee & Lee, citado por Gomes, 2014, p. 71).

Os indicadores de eficácia podem ser calculados, segundo (Bancaleiro, 2006), tendo em conta a seguinte expressão:

$$\text{Indicador de Eficácia} = \frac{\text{Resultados Alcançados}}{\text{Resultados Esperados}}$$

Com a expressão acima apresentada, pode-se calcular nível de Eficácia que corresponde à qualidade, o que quer dizer o produto versus serviço.

---

<sup>14</sup> Cf. Dicionário de Língua Portuguesa, Porto Editorial, 2012.

### **- Indicador de Eficiência**

Eficiência consiste em «fazer as coisas como devem ser feitas». É sensível através dos métodos, técnicas e procedimentos que representam os meios. (Carvalho 2014, p. 188).

Este indicador é utilizado no estudo para mensurar o desempenho organizacional no que diz respeito a “eficiência”, por outras palavras, é um indicador que exhibe quanto a organização é bem-sucedida; através do mesmo é possível verificar o nível complexo do processo produtivo; a situação dos equipamentos utilizados no processo e o seu nível de inovação presente no processo produtivo (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, Shaw & Dess, e Sals, Winne, Maes, Delmotte, Faems & Forrier, citado por Gomes, 2014, p. 70). Para calcular a eficiência, deve-se usar a seguinte expressão:

$$\text{Indicador de Eficiência} = \frac{\text{ResultadosAlcançados/CustoAlcançado} * \text{TempoAlcançado}}{\text{ResultadoEsperado/CustoEsperado} * \text{TempoEsperado}}$$

Com o mesmo, pretende-se calcular a eficiência. Para tal, deve-se ter em consideração o “resultado alcançado” e “resultado esperado”.

### **- Indicador da Produtividade**

Para Carvalho (2014, p. 265), produtividade é uma noção abrangente da performance empresarial, que relaciona o volume de outputs com o volume de todos os inputs (fatores) utilizados, porém, o seu cálculo coloca um problema: a junção de fatores não homogêneos (matérias, equipamentos, mão de obra, juros, impostos) dificulta a necessária agregação.

Com o mesmo, pretendemos calcular o desempenho organizacional para exhibir à organização o quanto “faz certo a coisa certa” (Colquit et al., 2010). O “indicador de produtividade” irá exhibir o nível de produção, as limites atingidos e o alcance máximo provável de produção (Shaw & Dess e Lee & Lee, citado por Gomes, 2014, p. 72). O indicador de produtividade calcula as vendas por colaboradores; as taxas de produção por colaborador; a porção de receitas criada pela organização e, finalmente, o tempo total de produção de matéria-prima até ao produto acabado (Beuren, 1996). Para estimar a produtividade, deve-se usar a seguinte expressão:

$$\text{Indicador da Produtividade} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Total Produzido}}$$

Com a mesma, pretende-se auferir o output de um processo/horas/homem de produtividade mais genuíno e normal. Como refere Bancaleiro (2006, p. 89), “em termos gerais, pode dizer-se que a produtividade é o resultado da divisão de unidades de output sobre de *input*”. Bancaleiro considera *Output* como quantidade de peças produzidas, artigos, número de clientes visitados e o *Input* como quantidade de matéria-prima consumida, artigos ou horas de trabalho realizados.

### **2.3. Competências e Avaliação de Desempenho**

As mudanças tecnológicas e as alterações nas relações de trabalho têm impulsionado as organizações a acrescentarem os seus modelos de exigências em relação ao seu capital humano. É nesta perspetiva que, o conceito de competência tem ganho importância nas discussões.

É importante salientar-se que, os autores agregam o conceito de competências não apenas às pessoas, também às equipas de trabalho ou à organização. Batalha (2005) define que a soma das competências representa o conhecimento das organizações (ações e estratégias de longo prazo) e as habilidades, a capacidade do colaborador em realizar as atividades para as quais foi treinado (atividades táticas e operacionais).

O modelo de competências está arrolado com a gestão do conhecimento. As organizações que compreendem estão a ser tidas como as que detém um melhor potencial competitivo que enaltece a apreciação do seu capital humano para produzir diferenciais. As competências devem ser hierarquizadas para a otimização do plano de desenvolvimento e estar orientado com a estratégia e os objetivos de negócio, pois, o diferencial será determinado pela qualidade das habilidades humanas.

Como afirma (Zarafin, 2001), o conceito de competência não se limita somente em substituir o conceito de posto de trabalho, mas também em modificá-lo em profundidade. O posto de trabalho configura-se numa atividade objetivada e formalizada numa lista de tarefas presas a um posto, às quais os indivíduos devem submeter-se, enquanto a competência muda essa visão. Para o autor, “o trabalho não é senão a concretização da ação humana, e a sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar as suas ações profissionais”

Essas competências individuais devem ser consideradas na perspetiva estratégica da organização e imprescindíveis para o alcance dos resultados previstos tendo, a área

de recursos humanos, uma função predominante nesse processo, portanto possibilita a gestão de competências a partir do seu reconhecimento e desenvolvimento até à sua avaliação e gratificação (Rodrigues, 2006).

Dado ao fato de as competências individuais serem importantes para as organizações, urge a necessidade de as gerir. Assim, pode-se falar em gestão de competências.

Ubeda & Santos (2008) destacam que a gestão de competências objetiva ajustar as pessoas às estratégias e metas organizacionais e, para isso, as organizações atuais tendem a colocar as pessoas em atividades ajustadas com suas competências, beneficiando das habilidades reais a fim de ampliar a competitividade.

Ainda segundo (Rodrigues, 2006), a gestão de competências direciona a transformação nos processos de trabalho, sobretudo, em função das novidades tecnológicas de produção da informação e os fatores de competitividade que procuram modernas configurações para as conexões que se constituem entre as pessoas e o trabalho.

A gestão por competências constitui alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente usados pelas organizações. Dispõe-se a encaminhar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos vários âmbitos da organização, as competências imprescindíveis à conquista dos objetivos (Brandão, 2008).

Na perspectiva dos autores, a gestão por competências é um processo contínuo e inicialmente, tem como etapa a elaboração de estratégias organizacionais.

Bergamini (1997: 62) é de opinião que, “o comportamento das pessoas é baseado nas suas percepções do que é a realidade”. Por meio da percepção, os indivíduos criam e analisam as suas impressões sensoriais para dar significado ao seu ambiente.

O indivíduo calcula o que vê com base nas suas expectativas, da sua experiência sobre o facto, das suas práticas passadas, maneiras, motivações, conveniência e da sua personalidade. Cada variável atua de maneira diferente em relação ao alvo e à situação observada.

Nas organizações, o desempenho humano sofre influências de elementos que interagem, o que permite produzir condições favoráveis ou desfavoráveis para o mesmo. Os mesmos vão desde a variedade individual (personalidade, valores e atitudes),

envolvendo a cultura organizacional, competências profissionais, estilos de liderança e o ambiente externo. Cada aspecto influencia de maneira diferente o processo organizacional.

A competência profissional é igualmente um dos elementos da avaliação funcional, em que são analisados aspectos que impactam no desempenho. Isso é alcançado por via dos perfis profissionais, que determinam as atribuições e competências obrigadas para cada cargo, neste caso o supervisor e o funcionário podem assim calcular de concreto essa questão e mensurá-la dentro do processo avaliativo.

A gestão de desempenho é formada por diversos sistemas sociais da organização, interligada aos valores culturais que interpõem as suas relações laborais.

Lucena (1992), considera a qualificação profissional, a cultura organizacional, o estilo de gerência e o ambiente externo como dimensões influenciadoras do desempenho humano. No ponto de vista de Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é atingido por diversos fatores, tais como: as características organizacionais, características do ambiente de tarefas, características do indivíduo e características extra organizacionais.

A urgência em aliar o desempenho às competências humanas com o desempenho às competências da organização como um todo, obriga que as duas vertentes estejam incluídas num âmbito de gestão estratégica de recursos humanos, compreendida com o papel de atrair, desenvolver e manter os colaboradores indispensáveis para atingir os objetivos organizacionais (Taylor, Beechler, & Napier, 1996), bem como completar os subsistemas de recursos humanos – gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outras (Brandão & Guimarães, 2001) – e a estratégia organizacional.

Zarifian (2001) destaca que algumas condições são determinantes para garantir um vínculo entre as implicações estratégicas de uma organização e a mobilidade das competências: visibilidade das implicações estratégicas da organização; vínculo entre “desempenho local” e “desempenho global”; capacidade de julgar e decidir empiricamente em situações concretas e imediatas e melhoria contínua e procedimentos de progresso.

No entanto, apesar de reconhecerem a utilidade da gestão de competências individuais dos colaboradores, as organizações ainda não executam suas rotinas (Ubeda & Santos, 2008). Rodrigues (2006) conclui que, na realidade, as organizações têm recompensado pelo resultado mostrado e não pelas competências. Ressalta ainda o obstáculo na mensuração da perspectiva intangível ligada às competências.

Nesse sentido, (Brandão & Guimarães, 2001) postulam que para se representarem como práticas de gestão inovadoras, tem que se referir que a gestão de competências e o desempenho que devem ser considerados como objetivos maiores, para não proporcionar somente a melhoria das performances profissionais e organizacional, mas, sobretudo, o desenvolvimento dos colaboradores no sentido mais amplo. Somente assim, a competências e o desempenho representariam, lato sensu, um valor económico para a organização e um valor social para o indivíduo/colaborador.

Geralmente, as organizações procuram utilizar modelos de gestão de desempenho que permitem avaliar simultaneamente esses dois aspetos, pois avaliar apenas o comportamento não garante a obtenção dos resultados esperados e avaliar somente os resultados, pode também exortar os colaboradores a seguirem comportamentos impróprios para atingir a meta pretendida.

O conjunto de métodos de avaliação de desempenho ajuda a medir resultados individuais e de grupos organizacionais. Por um lado, o motivo em que as organizações se inquietam com este conjunto de métodos, deve-se pelo motivo de que quem não tiver uma adequada avaliação de desempenho não consegue apresentar um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional. Isto sucede, porque o processo das avaliações pode decidir o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. De outra maneira, impõem-se mudanças culturais e comportamentais das organizações e dos seus colaboradores; uma vez que o contexto empresarial comporta alterações rápidas, tanto a nível tecnológico, cultural, organizacional, social e económico. Para ser alcançado um bom desempenho organizacional ajustado, é imprescindível que as organizações compreendam a necessidade de criar fatores de integração funcional face a objetivos diferentes e complementares, bem como executar um estudo das relações individuais e da organização como um todo face ao meio que envolve. No fundo, a síntese da avaliação de desempenho está no que incentiva o comportamento dos colaboradores ao nível do trabalho, isto é, o que as faz aceitar como proveito para a organização.

A coerência da avaliação estriba-se na fixação de objetivos de equipa associando o sucesso individual ao da organização. A inserção de objetivos de equipa na avaliação de desempenho tem como objetivo provar que se a equipa como um todo falhar, então o sucesso individual pouco significa (Câmara et al 2003; Rato, 2002).

Segundo Perreti (2001), a avaliação de desempenho facilita um maior cuidado da parte dos dirigentes, o que propicia melhor ambiente de trabalho, bem como na tomada de decisões mais justas. Adiciona que, a avaliação do desempenho tem em vista a gestão do potencial dos colaboradores, bem como espicaçar a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, ajudando para uma melhor comunicação, pois os líderes têm mais interação sobre o trabalho da sua equipa. A avaliação de desempenho auxilia ainda na tomada de decisão em relação a promoções, alterações de posto de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, bem como a gestão das remunerações.

A avaliação de desempenho é considerada como uma prática comum em algumas organizações, o que pode provocar inúmeros pressupostos: de uma forma, pode ser vista como um instrumento auxiliador de desenvolvimento e progresso na carreira dos colaboradores e, de outra forma, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e consequentes promoções ou punições de comportamentos. De qualquer modo, deve esmerar-se pela sua validade, exatidão e fiabilidade para ser eficiente e aceite pela organização e seus colaboradores (Sabeen & Mehboob, 2008).

Geralmente, a avaliação de desempenho objetiva melhorar o desempenho organizacional por meio da melhoria do desempenho dos colaboradores, que pode efetuar-se com o reconhecimento das suas necessidades através da remuneração, segurança, realização, recompensas/reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, a atividade da organização e da motivação (Chiavenato, 2004). Assim, a avaliação do desempenho humano é necessária para o sucesso organizacional.

Avaliar é essencial para corrigir os desvios, manter a constância na obtenção de melhores resultados, nas organizações competitivas e organizadas. Chiavenato (2004) assevera como vantagens da avaliação de desempenho o facto de avaliar o potencial humano e definir o tributo de cada colaborador; reconhecer os colaboradores carentes de desenvolvimento e seleccionar os que tenham condições de promoção ou transferência; e impulsionar a política de Recursos Humanos (RH) através de possibilidades aos colaboradores, acendendo a motivação e a produtividade.

Portanto, a avaliação de desempenho, não tem uma base que sustente a sua execução; é imprescindível criar requisitos rigorosos para a sua extensibilidade e é essencial criar um modelo que sustente a avaliação de desempenho. Assim, seguir-se-ão os sistemas de avaliação de desempenho a serem, abordados no ponto seguinte.

### **2.3.1. Sistemas de Avaliação de Desempenho**

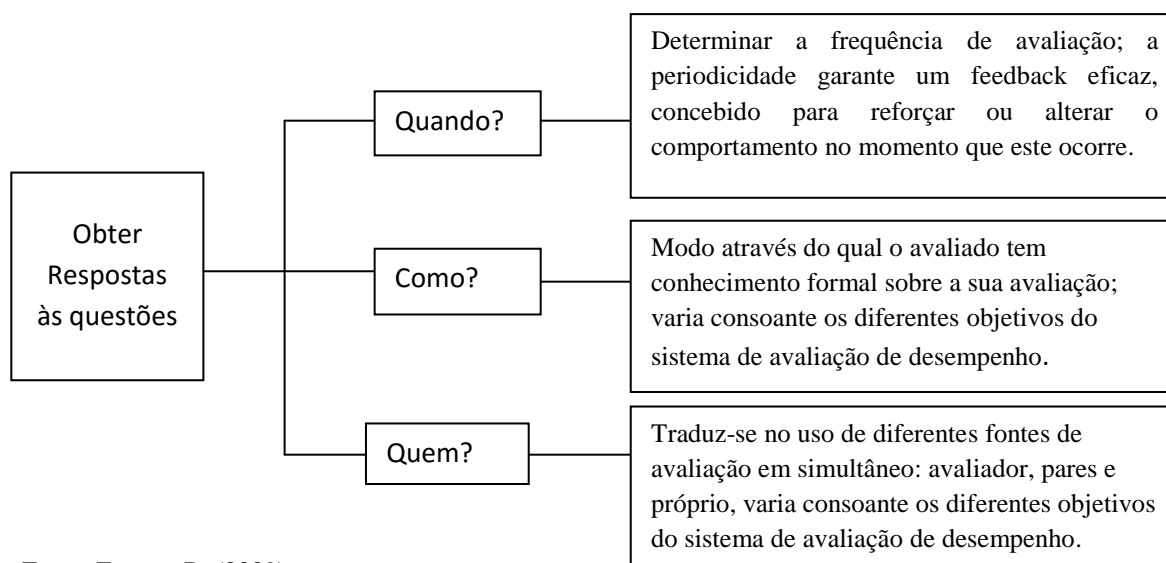
De forma a que a avaliação de desempenho não seja reconhecida apenas como uma metodologia regular de controlo e de gestão dos colaboradores, é necessário integrá-la num sistema de avaliação de desempenho ao nível da organização.

Caetano (2008) aponta que a inserção de um sistema de avaliação de desempenho (SAD) ajuda a observar o desempenho dos colaboradores, comparar com as expectativas e metas, orientá-los e aconselhá-los sobre quais as melhorias imprescindíveis e incluir o modo de as alcançar. Toda a informação colhida por este processo é necessária para a organização, pois só assim é possível confirmar o auxílio de cada área funcional e/ou trabalhador para a eficácia da organização. A inclusão deste sistema fomenta uma cultura de melhoria contínua no desempenho dos colaboradores e das equipas interligando-os com os objetivos da organização.

Ainda o autor acresce que, o importante na criação e implementação do sistema é aperfeiçoar o desempenho, a produtividade e a motivação; reger as atividades dos colaboradores com as metas estratégicas da organização; dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e a sua carreira; ampliar a sustentabilidade da organização; instituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; instituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas e ainda identificar necessidades de formação.

Para a avaliação de desempenho, Brete et al (citado em Caetano, 2008) propõem um procedimento. Assim, deve-se ter em consideração três questões essenciais, tais como: Quando? Como? Quem? Como se pode verificar na figura seguinte:

Figura 2 - Integração de Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: Franco, R. (2009).

Em relação ao *quando*, a intermitência mais usada é a anual, salvo em situações que obriguem que essa avaliação ocorra, trimestralmente ou semestralmente ou mesmo como um aconselhamento diário. No que toca à organização, utiliza-se esta prática para um grupo específico de colaboradores: chefias e/ou gestores. Com efeito, na avaliação de intermitência anual existe, ainda assim, um acompanhamento mensal ou trimestral dos colaboradores com a finalidade de desenvolver constantemente o seu potencial.

Para o *como*, o sistema de avaliação de desempenho procura desenvolver a organização, associando esse desenvolvimento individual de cada colaborador. Usualmente, usa a entrevista como meio de comunicação entre o avaliador e avaliado, no entanto, os sistemas mais voltados para a gestão de recompensas tendem a dispensar este meio formal.

Quanto ao *quem*, a opção provém do contexto organizacional em que se introduz o SAD.

### 2.3.2. Modelos de Avaliação de Desempenho

Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho evoluiu de modelos unilaterais – nos quais o chefe efetuava um exame dos pontos fortes e fracos dos colaboradores – para modelos mais participativos, em que os chefes e subordinados debatiam

conjuntamente, até mesmo, sobre alguns modelos com a participação de outras fontes de avaliação com clientes, pares e autoavaliação.

No entanto, Guimarães, Leitão e Lourenço (1999) alertam que a opção pelo modelo de avaliação a ser aprovado deve ser feita pelas organizações em função de suas especificidades culturais acautelando a utilização de modelos adotados por outras organizações, mesmo que sejam modelos de sucesso para aquela organização.

Há uma variedade de modelos de avaliação de desempenho usados pelas organizações. Entre eles podemos destacar os seguintes: a autoavaliação, avaliação pelo gerente ou supervisor direto, avaliação entre subordinado e gerente, avaliação pelo órgão de recursos humanos, avaliação pela equipa de trabalho e avaliação a 360°.

Na autoavaliação, o colaborador é encarregado pela monitorização do seu próprio desempenho, ajudado pelo seu superior por meio de normas tidas sobre o desempenho, eficiência e eficácia. Esse modelo é o mais coerente em organizações participativas.

A avaliação realizada pelo gerente ou supervisor direto define que o gerente estabeleça os meios e norma da avaliação, usualmente com a assessoria da área de RH. Esse modo de avaliar propicia maior autonomia e agilidade para o avaliador, assim, apresenta maior possibilidade de perigo de subjetividade por confiar na percepção de uma única pessoa.

Na avaliação entre os subordinados e o gerente, há uma interação entre ambos, em que o gerente proporciona os recursos para os subordinados, cobrando resultados e esses proporcionam o desempenho e cobram recursos. É um processo de retroalimentação. Esse modelo abrange também a autoavaliação do colaborador e uma conversa entre as partes para se chegar a um acordo. Caso haja discordância, a situação pode ser movida a uma comissão de avaliação ou seguir a linha hierárquica direta.

Em relação à avaliação realizada pelo órgão de recursos humanos, o dever total pela avaliação é assumido por esse órgão. Incide no fato de ser externo ao dia a dia na relação funcionário-gerente. Assim funciona no genérico, sem lugar para a singularidade de cada colaborador, e como consequência, podendo criar reações negativas.

Quanto à avaliação realizada pela equipa de trabalho, cada um dos seus membros é avaliado pela equipa, definindo metas e objetivos. É a autoavaliação da

equipa. Já a avaliação ascendente resume-se numa nova visão que possibilita a equipa avaliar o seu responsável no quadro da demanda esperada desse, o que permite o intercâmbio inverso, subordinado-superior, sustentando uma relação mais participativa.

A avaliação 360° é o modelo mais abrangente e participativo. Fundamenta-se no uso de fontes múltiplas a fim de proporcionar feedback sobre as aptidões de um colaborador, abarcando habilidades, atributos pessoais, comportamentos e desempenho (Lucena, 1992). A avaliação de desempenho é feita por diversas fontes de avaliação que estejam diretamente relacionadas ao empregado e interagem no seu trabalho (tais como supervisor, colegas da equipa, clientes internos/externos, subordinados, pares e o próprio avaliado), produzindo deste modo, distintas informações, para enriquecer substancialmente o método avaliativo ao apontar as variadas demandas que o colaborador recebe do seu ambiente de trabalho, além do que possibilita partilhar o comprometimento pelo processo e as prováveis alterações na percepção de um dos avaliadores esbatem-se nas avaliações realizadas pelas demais.

Siqueira (2002) propõem pré-requisitos indispensáveis à utilização desse modelo: objetivos estabelecidos claramente na definição de papéis, funções e resultados; instrumentos de feedback e avaliação de fácil uso; esclarecimento dos resultados encaixados no processo e total uso dos recursos de crescimento da organização ligados aos resultados da avaliação. Esse tipo de avaliação possui vantagens e desvantagens relativamente aos métodos convencionais. Certas dizem respeito à aquisição de avaliações mais ricas e precisas, assim como à capacidade de engendrar maior compromisso dos abarcados no processo. Entre as desvantagens, aponta-se a complicação operacional do modelo e a capacidade de, na autoavaliação, os colaboradores superavaliarem-se em benefício próprio.

Entre os modelos apresentados, os mais eficientes são aqueles que possibilitam maior interação entre as partes envolvidas no processo, proporcionando resultados mais positivos. No entanto, a elaboração ou a escolha de um modelo específico que seja eficiente e eficaz para levar a cabo um processo de avaliação de desempenho na organização é um ponto crucial para o sucesso, sendo importante um compromisso da alta gerência com a sua participação efetiva no processo.

Em função dos modelos apresentados, existem métodos que são utilizados para efetivar a avaliação. Pontes (1989) apresenta métodos tradicionais que, na sua visão, são burocratizados e repetitivos, assim a avaliação funciona como um fim e não um meio.

São eliminatórias, o que provoca uma sensação de julgamento com o processo de avaliação por diminuir a comunicação do colaborador e não facultar feedback. Também há limitação dos fatores de avaliação, não facultando uma visão geral dos resultados. Os métodos tradicionais apresentados por Pontes (1989) são: comparação simples, comparação aos pares ou binária, pesquisa de campo, incidentes críticos, escolha forçada e escalas gráficas.

Para o autor, método de comparação simples estabelece-se na construção de uma escala de graus preestabelecidos de desempenho, alternando de ruim a ótima, no qual cada colaborador é qualificado de acordo com o seu procedimento. Trata-se de um método com grande grau de subjetividade, pois não existem regras de avaliação, ficando a cargo do avaliador a criação dos critérios de avaliação.

Em relação ao método de comparação aos pares ou binário, a conduta de um colaborador é comparada com a de outro, e assim sucessivamente, recebendo pontos positivos os funcionários com melhor desempenho. Conforme Pontes (1989), esse método tem as mesmas limitações que o da comparação simples.

Quanto à pesquisa de campo, a avaliação de desempenho é realizada por um perito em avaliação que entrevista os supervisores para em conjunto com esses, avaliar os colaboradores. O método exige muito tempo e recursos humanos, o que confina o seu uso.

A técnica de incidentes críticos tem como base particularidades extremas que representam o desempenho, que envolve um rol de acontecimentos críticos, de procedimentos efetivos e inefetivos no trabalho, não se inquietando com a conduta normal, mas com desempenhos excepcionalmente positivos ou negativos.

O método de escolha forçada resume-se na distribuição forçada dos colaboradores em grupo pré-determinados de desempenho. O modelo prevê a existência de uma curva normal de desempenho numa organização existindo sempre os que possuem desempenhos baixos, regulares e excelentes. Fundamentam-se no princípio de que a organização tem obrigação com uma certa quantidade de colaboradores inoperantes. O sistema não aponta melhorias, mas provoca distorções avaliativas.

O método de escalas gráficas possibilita a avaliação do desempenho com base em características pré-definidas que são classificadas desde péssimo a excepcional. São escolhidos os fatores mais aplicáveis a um conjunto de cargos. Pontes (1989) aponta

como desvantagens desse sistema o fato de não admitir flexibilidade por parte do avaliador, mostrar alterações de desempenho, preocupar-se só com o passado sem visar ações de melhoria e por colocar o avaliador no papel de juiz.

O autor acrescenta ainda o método de avaliação de desempenho oriundo da administração por objetivos. Nesse método de avaliação, os supervisores em conjunto com os subordinados explicam os seus objetivos habituais e as suas áreas de responsabilidade individual, bem como os resultados previstos. Esse método obriga a ter uma cultura organizacional assente na participação e partilha de deveres. A liderança deve estar preparada para dialogar e partilhar decisões com seus colaboradores.

## **2.4. Gestão de Desempenho**

A gestão de desempenho é um tema fulcral na gestão das organizações. Pode-se entender como «um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização»<sup>15</sup>. Dela depende o sucesso estratégico da organização e a capacidade competitiva da organização.

Na perspectiva da GRH, tanto no âmbito conceptual ou no prático, a gestão de desempenho, é frequentemente confinada à avaliação do desempenho, entendendo-se que o desempenho da organização se subordina à soma dos auxílios individuais dos seus colaboradores. Negligenciando, pois, o efeito dos contextos internos e externos da organização (Cunha at. al 2012, p.492).

Camara, Guerra & Rodrigues (2010, p. 411) argumentam que, é comum ver-se referido, indistintamente, quer na literatura, quer nas organizações, gestão de desempenho e avaliação de desempenho. Os autores, consideram que não se trata de expressões sinónimas. Pois, avaliar o desempenho constitui efetuar um juízo de valor sobre o contributo do colaborador no passado, objetivando atribuí-lo uma classificação global de atuação. Enquanto gerir o desempenho é um processo mais vasto e mais exigente. Primeiramente, consiste, num momento, de alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, por meio de afixação de um plano de ação destinado ao colaborador no começo do ciclo de desempenho, o que prevê adoção de um sistema de GPO, o que veremos no ponto a seguir.

---

<sup>15</sup> Aguinis (2009)

Cunha et al. (2012, p.495) são de opinião que, a gestão de desempenho demanda acautelar o sucesso estratégico sustentado da organização, não apenas por meio da melhoria dos comportamentos dos seus colaboradores, mas da melhoria do ponto de vista organizacional, tecnológico e processual de maneira a atingir altos níveis competitivos.

Para culminar, com base Camara (p. 411), a gestão de desempenho, em contrapartida, é um método cujo objetivo essencial é otimizar os contributos dados pelo colaborador para os resultados do negócio, avaliando-o através de conjunto de normas do seu prévio conhecimento e com as quais concorda.

Assim, por via da gestão de desempenho criam-se condições para melhorar progressivamente e apoiada de forma como os colaboradores exercem as suas funções.

#### **2.4.1. Gestão Por Objetivos**

Para Franco (2009), a indicação das tarefas dos colaboradores baseia-se nos resultados esperados que começam com a descrição dos objetivos organizacionais a longo prazo, depois de curto prazo e por fim os objetivos departamentais e individuais. É importante que os colaboradores percebam a estratégias e a visão da organização, logo os objetivos adequam-se nesse contexto, sobretudo os de longo prazo, já que os de curto prazo são mais dirigidos às necessidades atuais da organização e são maioritariamente operacionais. Quanto aos departamentais, relacionam-se com a função de cada departamento especificamente em que cada um apresente objetivos próprios e individuais contribuindo, assim, para o incremento das habilidades de cada colaborador no seu posto de trabalho. A chefia direta define os objetivos para o departamento que dirige, distribuindo-os com os seus subordinados. Os objetivos individuais são combinados com a chefia, de maneira que o avaliado coopere na definição do seu modelo de comparação e na observação dos seus resultados. Os resultados serão calculados conforme a contribuição de cada colaborador para a organização, no âmbito: global, departamental e individual. Se os objetivos forem atingidos com êxito, os colaboradores são gratificados através do sistema de recompensas pré-estabelecidos pela organização.

A Gestão por objetivos (GPO) baseia-se em três princípios psicológicos: ter conhecimento das expectativas, ter conhecimento dos resultados e aconselhamento. O que quer dizer que, o avaliado adquire periodicamente, por parte do avaliador, um

feedback sobre o seu desempenho, o que permite o planeamento das medidas de correção, ou se for imprescindível, traçar novos objetivos.

De acordo com Franco (2009), existe uma correspondência entre o uso deste método e o aumento da motivação, do esforço, da satisfação e da produtividade do colaborador, apesar de algumas restrições.

Numa organização, as motivações de cada colaborador são distintas e os fatores que afetam essas diferenças são o reconhecimento e a possibilidade de alcançar um sistema de recompensas apropriado para explorar o impacto motivacional. Para Ferreira & Otley (2003), os colaboradores dão muito valor às recompensas de modo a que essa união traga um impacto muito forte para o alcance dos objetivos.

Estas podem ser monetárias ou não monetárias, isto é, integram um sistema de incentivos mistos. Os monetários podem ser prémios e/ou incrementos salariais. Os não monetários podem ser: estatutos, valorização, prestígio, acréscimo de responsabilidade e de preocupação com o trabalho, etc. A definição dos incentivos depende da política da organização e da cultura empresarial. Se for em incentivos monetários, depende da forma como são definidos e revistos os indicadores de desempenho que servem de base à quantificação do prémio, constitui um dos pontos primordiais em qualquer sistema de incentivos responsável pelo seu sucesso ou fracasso.

A causa pelo qual a GPO acerta nos resultados compara-se a uma equipa desportiva que se entrega completamente numa atividade competitiva. O estabelecimento de objetivos, dá uma razão a cada indivíduo para participar ativamente no jogo, com base numa estratégia delineada, objetivando o resultado por alcançar e as recompensas no final da partida.

Portanto, todas as “chefias”, incluindo as do topo, devem cooperar ativamente nos processos de planeamento estratégico de modo a garantir a sua viabilidade e o seu direcionamento por toda a organização.

## **2.5. Cultura Organizacional**

A preocupação por assuntos culturais no âmbito organizacional não é nova, pese embora nos últimos tempos ter havido uma maior discussão sobre o tema. Várias discussões têm sido levantadas sobre o tema e muitas discordâncias surgem no debate sobre cultura organizacional. Também se entende que a dificuldade parte do

subjetivismo que caracteriza o conceito de cultura organizacional, o que difere, por vezes, visivelmente, de um autor para outro, sendo que cada definição focaliza uma componente com maior realce.

Rocha (2010, p. 117, citado em Shein, 1985), define cultura organizacional como um conjunto de valores essenciais e comportamentais tidos como padrões que orientam à forma como os colaboradores devem interagir numa organização e a maneira do empenho no trabalho e na organização. Nesse conceito, sobressai três níveis de análise: nível dos artefactos e padrões de comportamentos, nível dos valores e nível de pressupostos básicos.

A utilidade de uma cultura na organização é inevitável na perspectiva de um pensamento relativo a práticas de gestão empresarial, pois cumpre uma grande influência sobre o comportamento dos colaboradores e dos líderes. A cultura é vista como uma característica peculiar de cada organização, formada por vários elementos que podem intervir, de qualquer modo, no desempenho das equipas de trabalho e, logicamente, no sucesso empresarial. Assim, para alcançar à percepção da cultura de uma organização, é imprescindível revelar tanto os aspetos mais simples tanto quanto os mais complexos do processo de construção da realidade.

Segundo Fischer (2007), a cultura de uma organização tem sido mostrada por meio de um empenho de desenvolvimento teórico e metodológico, proporcionando o aparecimento de novas propostas conceituais, de ordens analíticas mais adequadas, de técnicas mais aperfeiçoadas de investigação e de atitudes investigativas com maior suscetibilidade para aliciar o objeto de trabalho que se procura. Barbosa (1996) postula que, a cultura de uma organização é incerta pois pode funcionar como um compilador ou como um adepto na execução ou na adoção de novas políticas administrativas.

Maximiano (2010, p. 402) refere-se à organização como culturas, na ideia de Morgan. Diz que: “as pessoas que partilham uma cultura interpretam situações e eventos da mesma maneira [...]. A visão da cultura permite identificar outros aspetos além dos formais e racionais, mostrando as possibilidades de mudança.”

Pode-se verificar que certas características da cultura de uma organização podem apresentar-se de acordo à literatura especializada. Dentre elas, ressalta-se o aspeto coletivo, o histórico, o simbolismo indistinto – incorporando contradições,

ambiguidades e confusões –, o dinamismo e a capacidade de criar identidade coletiva e compromisso.

Portanto, a cultura organizacional é apontada como sendo constituída por diversos elementos, tornando, de certa maneira, o tema mais concreto e facilmente identificado. Tais elementos se distinguem a partir da utilidade que assumem no condicionarem e direcionarem do desempenho dos colaboradores e, logicamente, da organização. Certos destes predominam, como por exemplo: valores, crenças, tabus, mitos, normas, heróis e processos de comunicação.

## **2.6. O Trabalho em Equipa e a Relação com o Desempenho Organizacional**

O mundo dos negócios está a pressionar as organizações a procurar a perfeição como a única opção exequível para a continuidade num âmbito alterável, complicado e desafiante. Chiavenato (2009, p. 196) atesta que, o abeiramento pela compreensão hierárquica encaminha fatalmente novas tendências na avaliação do desempenho humano, tanto ao nível do desempenho individual, como ao nível do desempenho coletivo como resultado de realce no trabalho em equipa.

A organização virada para o desempenho do trabalho coletivo é uma instituição antiga nos estudos da Administração. Tendo em conta o pensamento de Adam Smith, ao indicar a divisão do trabalho como meio para aumentar a eficácia dos esforços individuais, baseou na teoria de que os colaboradores reunidos e juntos produzem mais do que sozinhos. Por muito tempo de assimilação e influência dos estudos de Smith, autores como Senge (1990), Chiavenato (2009) também contribuíram com discussões sobre o assunto, argumentando que o trabalho em equipa tem tornando-se num principal elemento para conseguir a segurança da eficácia das organizações, com a crescente importância na literatura que é o principal fator para o processo de aprendizagem organizacional. Ainda os mesmos autores postulam que, antes das conceções de Smith, a especialização tenderia a solucionar os problemas diários, todavia não acudiria a questões complexas. Propunha-se que o trabalho em equipa podia juntar valor e ganhos sinérgicos, facilitando a aprendizagem, o desempenho, etc.

O trabalho em equipa aparece como uma forma produtiva, eficiente e competitiva, e sob esse aspeto, dá ênfase à necessidade das organizações em terem colaboradores habilidosos e competentes para o desempenho de tarefas.

Tendo em conta Teixeira (2003), o aumento da competitividade, nas organizações passa a espicaçar o trabalho em grupo e o progresso de equipas, tornando-se claro que sem os grupos de trabalho é difícil atingir os resultados esperados.

A relação entre o trabalho em equipa e o desempenho organizacional é um tema pouco estudado e, portanto, há algum tempo, o desempenho nas organizações por meio do trabalho em equipa vem a ser apontado como uma falha a ser preenchida por contributos académicos.

Uma relação de vantagens ou impactos ocasionados pelas equipas nas organizações, segundo Robbins & Finley (1997, p. 8-9), as equipas incrementam a produtividade; aperfeiçoam a comunicação; fazem tarefas de grupo comuns que não podem fazer individualmente; economizam recursos; são mais criativas e eficazes na resolução de problemas; tomam melhores decisões, apresentam melhores produtos, serviços e processos.

Nadler, Gerstein & Shaw (1993) pensam que o trabalho em equipa ou os planos organizacionais baseados em equipas, desenvolvem-se como uma opção rija e exequível. A primordial justificação para a criação de qualquer equipa é o invento de sinergia, por meio da direção de forma eficiente e de função de atividades, de modo que o desempenho do todo seja superior à soma das suas partes. O trabalho de equipa tem reflexo na qualidade das decisões estratégicas e operacionais, na capacidade que a equipa apresenta em transformar as decisões em ação e, enfim, na qualidade do desempenho organizacional. Quick (1995) destaca que a sinergia numa equipa eficaz produz mais do que a soma de suas partes. Reforça, ainda, que as pessoas percebem valor no seu trabalho, apresentando desempenho superior, quando conseguem alcançar as metas fixadas.

Nadler et. al (1993) é de opinião que, o desempenho de uma equipa mostra duas extensões: a produção de resultados, repercute na possibilidade da equipa em responder de forma eficaz os requisitos, com resultados positivos sólidos, tais como ganhos, crescimento, retornos e manutenção do desempenho organizacional, ante os desafios estratégicos e do contexto em que a organização está inserida; a conservação da eficiência, exigindo que a equipa agrade as necessidades dos seus colaboradores, que esses colaboradores trabalhem chegados e que sejam dóceis em resposta aos desafios. Moscovici (1998) realça que o trabalho de equipa não é moda. O que várias pesquisas comprovam que equipas vencem o desempenho dos indivíduos a atuar sozinhos ou em

grupos pequenos. As equipas aspiram e apropriam-se de instrução e experiências de vida de seus colaboradores, retribuindo de forma mais ligeira aos novos desafios. O método de equipa possibilita coordenar e usufruir melhor as interações entre os colaboradores, com o olhar no alcance dos objetivos usuais. O trabalho em equipa aumenta a qualidade e a produtividade, gerando satisfação.

Portanto, e diante do exposto acima, concluímos que o trabalho em equipa tem forte relação com o desempenho, uma vez que influencia os resultados.

## **2.7. Síntese**

Neste capítulo, foram abordados essencialmente os temas: desempenho organizacional, avaliação, gestão de desempenho e a relação entre trabalho em equipa e desempenho organizacional.

Quanto ao desempenho organizacional, procuramos avançar com uma definição, apesar da unanimidade entre os investigadores estar distante. Do mesmo modo, destacam-se aqui alguns indicadores que a organização adota para medir o mesmo; a importância também foi frisada e os seus pressupostos, tal como a ferramenta capaz de auxiliar no alcance dos resultados propostos pela organização.

Ainda em relação à avaliação do desempenho, salienta-se a evolução das abordagens de avaliação de desempenho, críticas atribuídas ao processo, os modelos e técnicas. Verificando-se aqui também uma abordagem da liderança na organização como uma ferramenta ou instrumento que contribui para o desempenho.

Por fim, procurou-se estabelecer a ligação entre o trabalho em equipa e o desempenho organizacional.

## **PARTE II – FASE EMPÍRICA**

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

### **3.1. Enquadramento**

Este capítulo tem por objetivo apresentar perspetivas metodológicas. No segundo subcapítulo, apresenta-se a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo, em função do modelo conceitual resultante da revisão bibliográfica constante nos Capítulos 1 e 2. De seguida, expõe-se procedimentos relacionados ao processo de recolha de dados. Seguida a caracterização da organização estudada e por fim a caracterização da amostra do estudo.

### **3.2. Metodologia**

Prado (2001) entende que a metodologia seja um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas, usadas para atingir um determinado objetivo. Relativamente ao método, define-se como uma sequência de comportamentos.

A pesquisa é de natureza básica. Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela abordagem qualitativa de carácter exploratório. Assim, será realizado um estudo de caso por se tratar de um fenómeno contemporâneo num determinado contexto real. Este procedimento metodológico é adotado quando os limites entre fenómeno e realidade não estão claramente definidos e quando são usadas múltiplas fontes de evidências, tal como refere Coutinho (1944, p. 294, citado por Yin, 2011).

### **3.3. Recolha de Dados**

A fase de recolha de dados constitui uma etapa indispensável para um trabalho de investigação, exige a preparação de um instrumento adequado que vá ao encontro dos objetivos traçados no início e das características da população. A recolha iniciou a 12 de setembro de 2016 com a distribuição dos questionários, sendo que, a 20 de outubro de 2016, se encerrou a receção dos mesmos. Foram distribuídos e recolhidos 46 inquéritos válidos.

### **3.4. A Organização Estudada**

O estudo foi realizado na organização angolana com denominação BFA (Banco de Fomento Angola) do ramo financeiro/bancário composto por 191 balcões,

distribuídos da seguinte forma: 161 agências (AG); 16 centros de empresas (CE) e 9 centros de investimentos (CI). O nosso estudo incidiu em 11 agências da região sul de Angola, concretamente na província da Huíla.

A organização tem como visão manter um grupo unido, reconhecido nacional e internacionalmente atuando nos diversos mercados com enfoque na qualidade, propiciando certas inovações na relação com os clientes e não só.

O BFA está implantado em Angola há 23 anos, tendo o seu início de atividade em 1990 com um escritório de representação e só em 1993 passa a ter uma Sucursal Angolana com um capital de 4 milhões de USD, isto em junho do mesmo ano. Em que era denominado de BFE (Banco de Fomento Exterior). Já em 1996, procedeu-se a aquisição do BFE pelo grupo BPI e iniciando-se uma forte expansão do grupo em Angola.

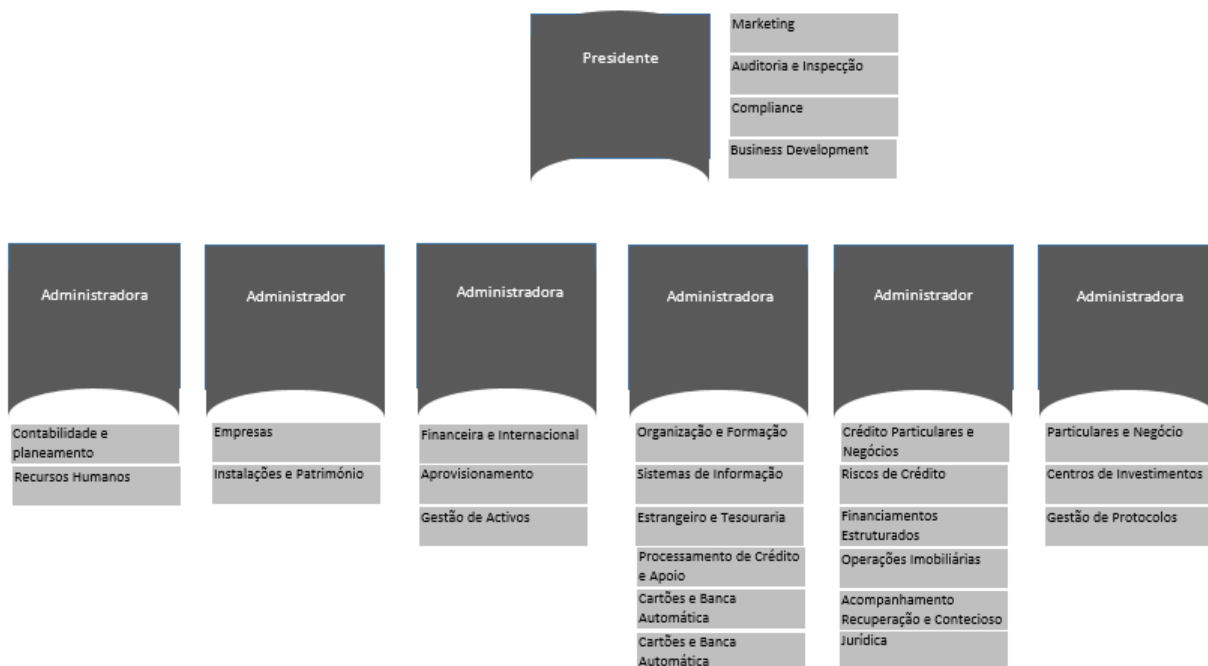
Assim, transforma-se num banco de direito local em 2002, passando a denominar-se BFA (Banco de Fomento Angola) com um capital de 30 milhões de USD em julho. Desde então, promoveu-se a abertura da sede em Luanda em julho de 2003. Em 2004, o primeiro CE e em maio 2007 abertura do CI com o lema de Dinâmica de Vitória. Em maio de 2008, foi inaugurado o edifício de operações. Em 2009 a expansão da rede ganha maior relevo com serviços de elevado padrão como Planos de Poupança, Western Union, SMS e Consultas pela Net e em 2014, do CE Oil & Gas *operators*.

Apesar de já existirem muitos bancos privados, o BFA é o primeiro Banco privado que mantém a primeira posição de quota de mercado, com mais de 1.410.000 clientes, e a segunda posição nas caixas automáticas. Primeira posição nos cartões de débito, terminais de pagamentos automáticos e entre outros serviços. A par disso, o BFA desde 2013 vem a ser agraciado com vários prémios internacionais como o de Melhor Marca Bancária na África Ocidental atribuído pela Revista *Global Brands* e o primeiro Banco de Melhor Gestão Corporativa atribuído pela Revista *World Finance* em 2016.

A fim de atender as organizações e clientes com utilidade profissional, o BFA oferece soluções ideais que procuram tirar o máximo rendimento do negócio e fomentar as capacidades de comunicação. O destaque da qualidade transforma-se num elemento analítico de superioridade e de melhoramento contínuo para a satisfação de clientes.

Em resultado dessa qualificação, o BFA nos últimos tempos, tem procurado satisfazer a missão de “oferecer o que há de melhor em solução de produtos e serviços bancários, atendendo às expectativas de clientes e acionistas, com profissionalismo, honestidade e qualidade”<sup>16</sup>. A figura, abaixo, designa o organigrama da organização.

Figura 3 - Organigrama do BFA



Fonte: BFA@glance (2014, p. 4)

O estudo incidiu na Direção de Particulares e Negócios que assegura a ação comercial junto dos clientes particulares e Pequenas Empresas, bem como, a análise de créditos de clientes e empresas com atendimento personalizado<sup>17</sup>.

Por fim, cabe ressaltar que a proposta de realizar a pesquisa junto desta organização, deve-se ao fato da contribuição que o estudo, em conformidade com o objetivo da pesquisa e o seu conseqüente resultado, pode proporcionar ao meio académico e empresarial no que concerne a um melhor entendimento do trabalho em equipa e a sua relação com o desempenho organizacional. Analisar esta questão poderá trazer contribuições para a prática e teoria a respeito do tema estudado.

<sup>16</sup> Informação referente a dezembro de 2015. Fonte BNA

<sup>17</sup> [http://intranet.bfa.int/Documento\\_1](http://intranet.bfa.int/Documento_1)

### 3.5. Caracterização da Amostra

A população afeta a esse estudo empírico consiste em 100 colaboradores do BFA, da província da Huíla. A partir desta população, estratificou-se uma amostra aleatória simples perfazendo 46 colaboradores. Entende-se por colaborador quem presta colaboração num trabalho conjunto<sup>18</sup>. No âmbito deste estudo, entende-se por colaborador todos os funcionários afetos ao banco BFA que contribuem para que determinado objetivo comum se concretize. Para a estratificação da amostra usou-se o aplicativo informático Excel 2.0 e para o tratamento dos dados, utilizou-se o *software* IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 2.2.

### 3.6. Síntese

No presente capítulo, procedeu-se a caracterização da organização do estudo de caso nas suas diferentes abordagens. Além disso, apresentou-se o método de elaboração de instrumento de recolha de dados, descreveu-se a organização estudada. Por fim, apresentou-se a forma como foi obtida a amostra e os procedimentos de tratamento e análise do estudo em questão.

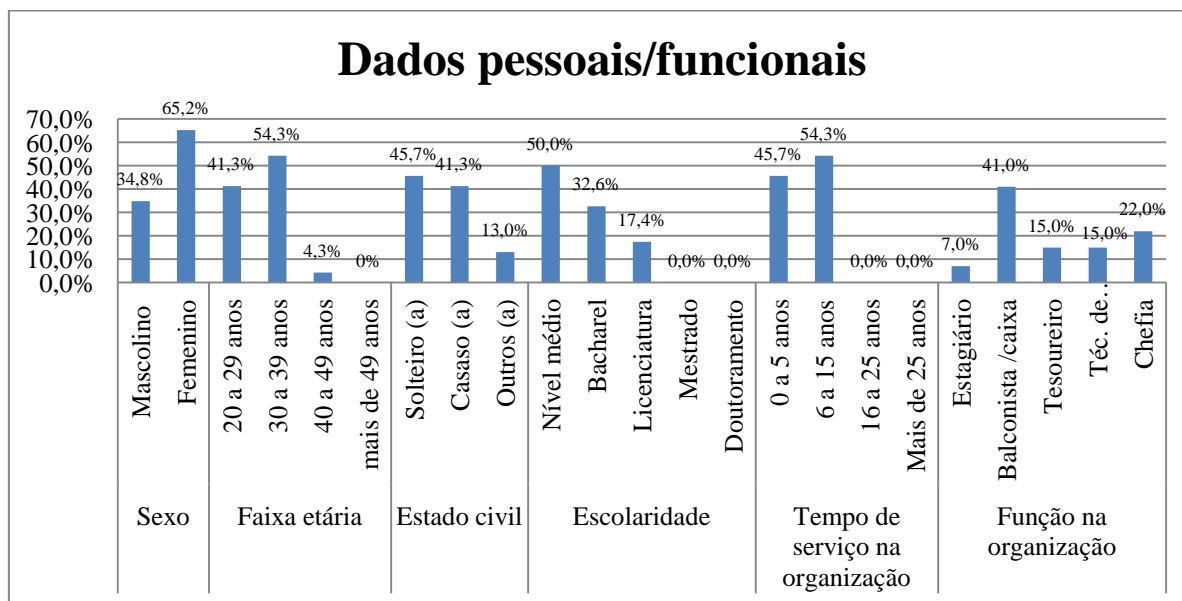
---

<sup>18</sup> CF. Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea-Verbo, (2001) Editora Verbo.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Dados pessoais/funcionais

Gráfico 1 – Dados pessoais/funcionais



Fonte: Elaboração Própria

Com base no gráfico 1, tendo em conta os 46 inquiridos, que perfazem 100% da totalidade da amostra, 16 dos inquiridos o que correspondem a 34,8%, são do sexo masculino e 30 são do sexo feminino o que correspondem a 65,2%, da totalidade.

Quanto à faixa etária dos inquiridos, 41,3% têm idades compreendidas entre os 20 a 29 anos, 54,3% estão entre os 30 e 39 anos e 4,3% entre os 40 a 49 anos.

Relativamente à escolaridade, 50,0%, possuem o nível médio, 32,6% possuem o grau de Bacharel e 17,4% têm licenciatura.

De destacar que, em relação ao tempo de serviço na organização, 45,7%, trabalham há menos de 5 anos no BFA e 54,3% dos inquiridos trabalham há mais de 6 anos na organização.

Quanto à função na organização, 41,3%, exercem a função de Balconista/caixa, 22%, exercem a função de chefia, 15%, exercem a função de Tesoureiro, 15% exercem a função de Técnico de crédito/gestor de contas e 7% dos inquiridos, exercem a função de Estagiário.

Em seguida, são apresentadas as discussões sobre a parte 1, “Trabalho em equipa”

#### 4.2. As ações utilizadas pelos RH afetam a participação e o compromisso dos colaboradores na organização.

Com base na questão: “As ações utilizadas pelos RH afetam a participação e o comportamento dos colaboradores na organização”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 4.

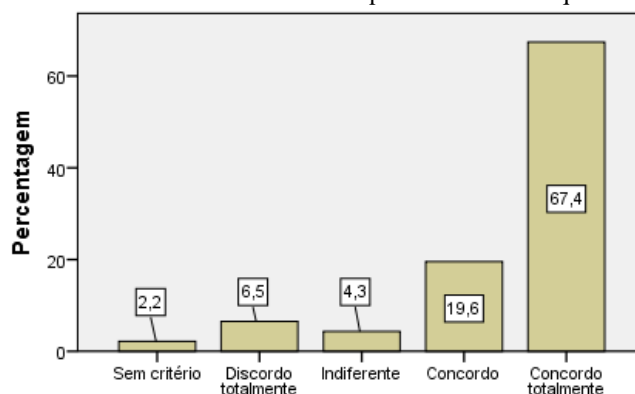
Quadro 4 – Análise dos resultados do questionário – 1.ª questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 1          | 2,2        | 2,2                | 2,2                     |
| Discordo totalmente | 3          | 6,5        | 6,5                | 8,7                     |
| Indiferente         | 2          | 4,3        | 4,3                | 13,0                    |
| Concordo            | 9          | 19,6       | 19,6               | 32,6                    |
| Concordo totalmente | 31         | 67,4       | 67,4               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 4, é visível que a maioria dos inquiridos, cerca de 67,4%, concorda totalmente que as ações utilizadas pelos recursos humanos afetam a participação e o compromisso dos colaboradores na organização. Esta constatação vai de encontro com o ponto de vista de Bilhim (2009) que afirma que os RH respeitam a soma das decisões e ações de gestão que afetam a ligação entre as organização e os seus empregados. Também vai de encontro com o postulado de Tamo (2012), que afirma que o RH constitui a mola impulsadora e que agem com base na trilogia sistémica indivíduo-organização-sociedade.

Gráfico 2 – Análise dos resultados do questionário – 1.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. A capacidade em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva

Com base na questão: “A capacidade em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 5.

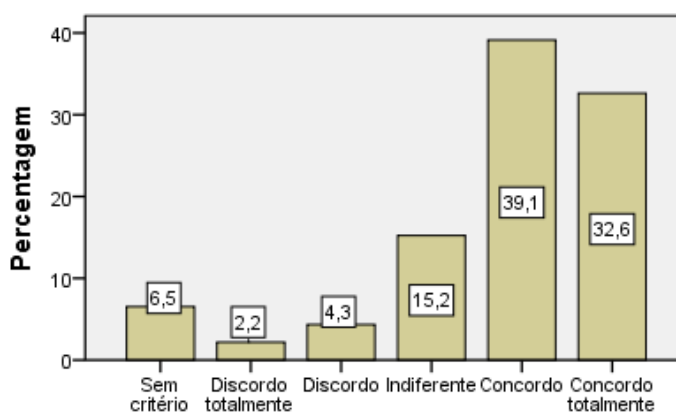
Quadro 5 – Análise dos resultados do questionário – 2.ª questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 3          | 6,5        | 6,5                | 6,5                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 8,7                     |
| Discordo            | 2          | 4,3        | 4,3                | 13,0                    |
| Válido Indiferente  | 7          | 15,2       | 15,2               | 28,3                    |
| Concordo            | 18         | 39,1       | 39,1               | 67,4                    |
| Concordo totalmente | 15         | 32,6       | 32,6               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 5, constata-se que 39,1% concordam e 32,6% concordam totalmente que a capacidade para aprender seja a chave para a sua vantagem competitiva. Como refere Robbins (2005), o trabalho em equipa tornou-se um instrumento fundamental para o alcance de vantagens competitivas.

Gráfico 3 – Análise dos resultados do questionário – 2.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.4. O trabalho em equipa estimula a aprendizagem

Com base na questão: “O trabalho em equipa estimula a aprendizagem”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 6.

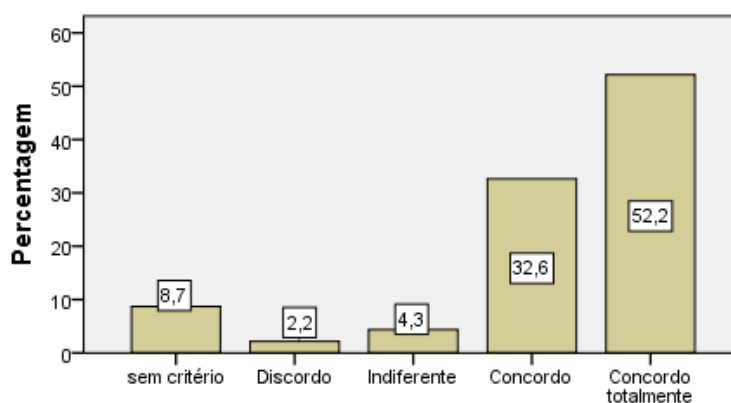
Quadro 6 – Análise dos resultados do questionário – 3.ª questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Válido              |            |            |                    |                         |
| Sem critério        | 4          | 8,7        | 8,7                | 8,7                     |
| Discordo            | 1          | 2,2        | 2,2                | 10,9                    |
| Indiferente         | 2          | 4,3        | 4,3                | 15,2                    |
| Concordo            | 15         | 32,6       | 32,6               | 47,8                    |
| Concordo totalmente | 24         | 52,2       | 52,2               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 6, constata-se que 52,2% concordam totalmente e 32,6% concordam que o trabalho em equipa estimula a aprendizagem, o que vai ao encontro do pensamento de Franco (2008), e Senge (1990). Para os autores, a aprendizagem organizacional por meio do trabalho em equipa funciona como uma estrutura alinhada e desenvolvida pela capacidade dos membros da equipa de criar resultados que almejam.

Gráfico 4 – Análise dos resultados do questionário – 3.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.5. O trabalho em equipa é uma atividade essencial na organização

Com base na questão: “O trabalho em equipa é uma atividade essencial na organização”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 7.

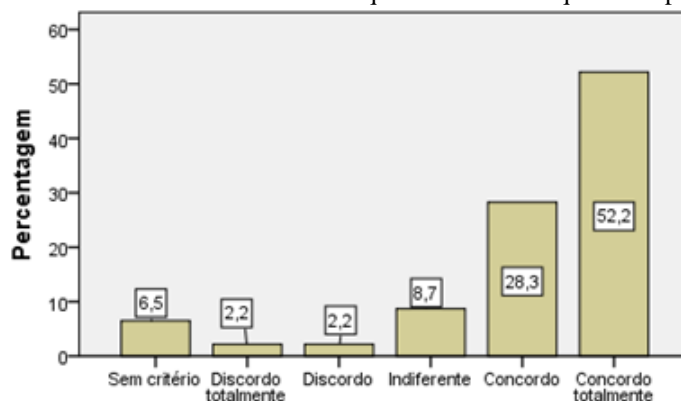
Quadro 7 – Análise dos resultados do questionário – 4.<sup>a</sup> questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 3          | 6,5        | 6,5                | 6,5                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 8,7                     |
| Discordo            | 1          | 2,2        | 2,2                | 10,9                    |
| Válido Indiferente  | 4          | 8,7        | 8,7                | 19,6                    |
| Concordo            | 13         | 28,3       | 28,3               | 47,8                    |
| Concordo totalmente | 24         | 52,2       | 52,2               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 7, consta-se que 52,2% concordam totalmente e 28,3% concordam que o trabalho em equipa é uma atividade essencial na organização, esta constatação vai de acordo com Franco (2008), que postula que o trabalho em equipa é uma unidade de análise de aprendizagem organizacional. No entanto, Jordão (2011) argumenta que, o trabalho em equipa influencia e modifica a organização como um todo.

Gráfico 5 – Análise dos resultados do questionário – 4.<sup>a</sup> questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.6. Na organização, predominam equipas temporárias

Com base na questão: “Na organização, predominam equipas temporárias”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 5.

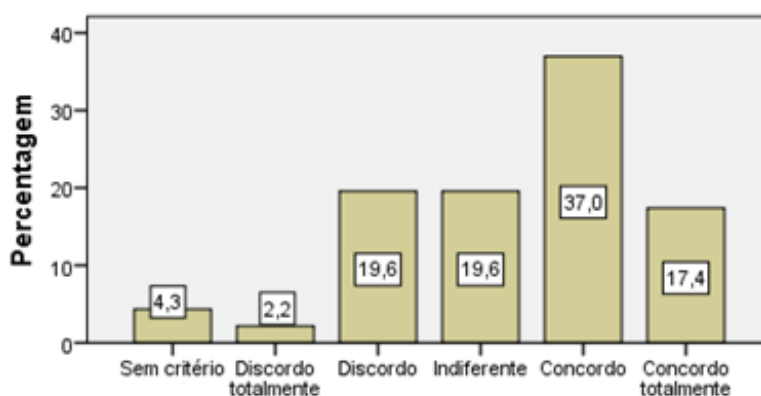
Quadro 8 – Análise dos resultados do questionário – 5.ª questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 6,5                     |
| Discordo            | 9          | 19,6       | 19,6               | 26,1                    |
| Válido Indiferente  | 9          | 19,6       | 19,6               | 45,7                    |
| Concordo            | 17         | 37,0       | 37,0               | 82,6                    |
| Concordo totalmente | 8          | 17,4       | 17,4               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 8, constata-se que dos 46 inquiridos, 2,2% discorda totalmente e 19,6% discorda, talvez porque na organização também existem equipas permanentes. Contudo, 37,0% concorda e 17,4 % concorda totalmente que na organização também participam equipas temporárias, o que vai de encontro com o pensamento de Parker (1995) e Robbins (2005), que consideram as mesmas como equipas de comando e de tarefa.

Gráfico 6 – Análise dos resultados do questionário – 5.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

**4.7. Na organização, a formação e desenvolvimento de equipas de trabalho constitui uma ferramenta estratégica que contribui para melhorar a produtividade.**

Com base na questão: “Na organização, a formação e desenvolvimento de equipas de trabalho constitui uma ferramenta estratégica que contribui para melhorar a produtividade”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 9.

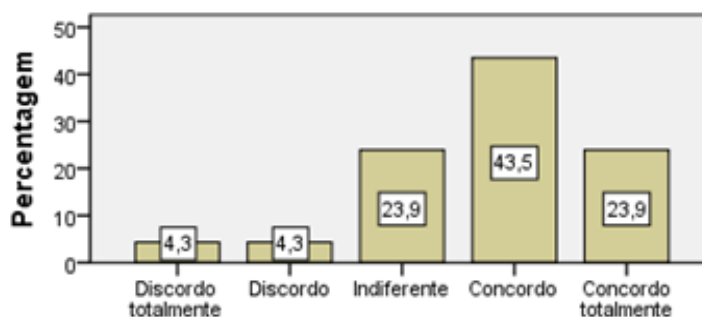
Quadro 9 – Análise dos resultados do questionário – 6.ª questão – parte 1

|        | Frequência          | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|--------|---------------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 2          | 4,3                | 4,3                     |
|        | Discordo            | 2          | 4,3                | 8,7                     |
|        | Indiferente         | 11         | 23,9               | 23,9                    |
|        | Concordo            | 20         | 43,5               | 43,5                    |
|        | Concordo totalmente | 11         | 23,9               | 100,0                   |
|        | Total               | 46         | 100,0              | 100,0                   |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 9, constata-se que 43,5% concordam e 23,9% concordam totalmente que na organização, a formação de equipas de trabalho melhora a produtividade. Esta constatação vai de encontro ao pensamento de Robbins (2005). Segundo, o autor, a formação de equipa de trabalho é uma atividade que resulta de qualidades específicas de um gestor pois, transformar indivíduos em equipas implica enfrentar desafios. Enquanto, Eaton & Johnson (2001) postulam que a formação é importante pois, ajuda os membros da equipa a desenvolverem. Apenas 4,3% discordam totalmente e 4,3% discordam. Importa referir que 23,9% dos inquiridos são indiferentes a esta questão.

Gráfico 7 – Análise dos resultados do questionário – 6.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.8. A equipa equilibra a produtividade de acordo com a natureza da tarefa

Com base na questão: “A equipa equilibra a produtividade de acordo com a natureza da tarefa”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 10.

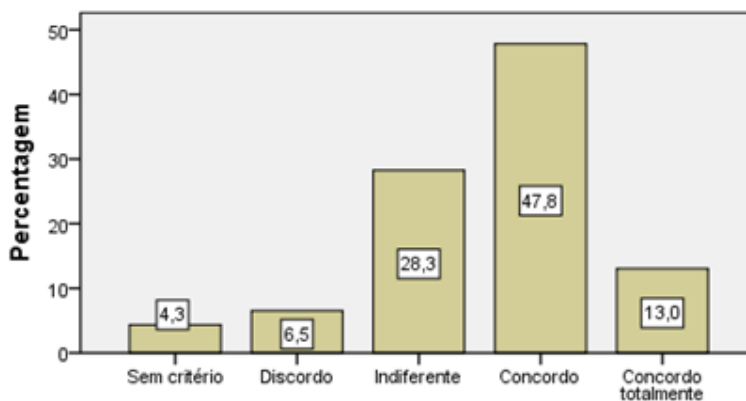
Quadro 10 – Análise dos resultados do questionário – 7.ª questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Discordo            | 3          | 6,5        | 6,5                | 10,9                    |
| Indiferente         | 13         | 28,3       | 28,3               | 39,1                    |
| Concordo            | 22         | 47,8       | 47,8               | 87,0                    |
| Concordo totalmente | 6          | 13,0       | 13,0               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 10, constata-se que 47,8% concordam e 13% concordam totalmente, que a equipa equilibra a produtividade de acordo com a natureza da tarefa. Este é um aspeto positivo, uma vez que o resultado vai ao encontro do pensamento de Gonzalez, Silva & Cornejo (1996). Segundo os autores, o desenvolvimento das equipas constitui uma estratégia que proporciona o incremento da produtividade, uma maior qualidade de produtos e serviços, uma redução de custos e a realização das necessidades dos clientes. Como refere Robbins (2005), o trabalho em equipa tornou-se um instrumento fundamental que aumenta a produtividade e contribui para soluções de problemas complexos.

Gráfico 8 – Análise dos resultados do questionário – 7.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9. O comportamento humano contribui para uma melhor qualidade no relacionamento no seio da equipa de trabalho

Com base na questão: “O comportamento humano contribui para uma melhor qualidade no relacionamento no seio da equipa de trabalho”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 11.

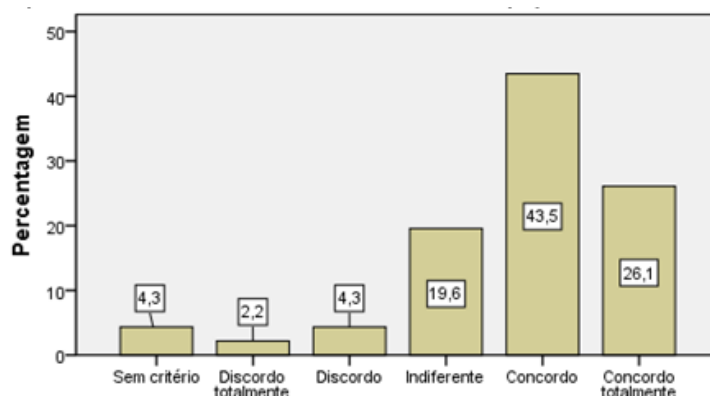
Quadro 11 –Análise dos resultados do questionário – 8.<sup>a</sup> questão – parte 1

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 6,5                     |
| Discordo            | 2          | 4,3        | 4,3                | 10,9                    |
| Válido Indiferente  | 9          | 19,6       | 19,6               | 30,4                    |
| Concordo            | 20         | 43,5       | 43,5               | 73,9                    |
| Concordo totalmente | 12         | 26,1       | 26,1               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 11, constata-se que 20 dos 46 inquiridos, perfazendo 43,5% concordam e 12 inquiridos, perfazendo 26,1%, concordam plenamente que o comportamento humano contribui para uma melhor qualidade no relacionamento no seio das equipas de trabalho, o que vai ao encontro do pensamento de Moscovici (2002), Araújo (2005), Ruggiero (2005) e Santos (2005). Para Moscovici (2005), o comportamento é influenciado por três variáveis: competência, energia e ideologia. Araújo(2005) postula que, o trabalhar em equipa, rentabiliza o potencial de cada um, aprende a viver com as diferenças. Enquanto Ruggiero(2005), aponta a boa educação/respeito mútuo como o aspeto básico para o bom relacionamento na equipa. Por fim, Santos(2005) acredita que, o trabalho de equipa possibilita dar e receber afeição, aceitação e sentimento de importância.

Gráfico 9 – Análise dos resultados do questionário – 8.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.10. O papel exercido pelo seu líder (gerente) contribui para a produtividade do trabalho em equipa

Com base na questão: “O papel exercido pelo seu líder (gerente) contribui para a produtividade do trabalho em equipa”, obteve-se os resultados que se podem constatar no Quadro 12.

Quadro 12 – Análise dos resultados do questionário – 9.ª questão – parte 1

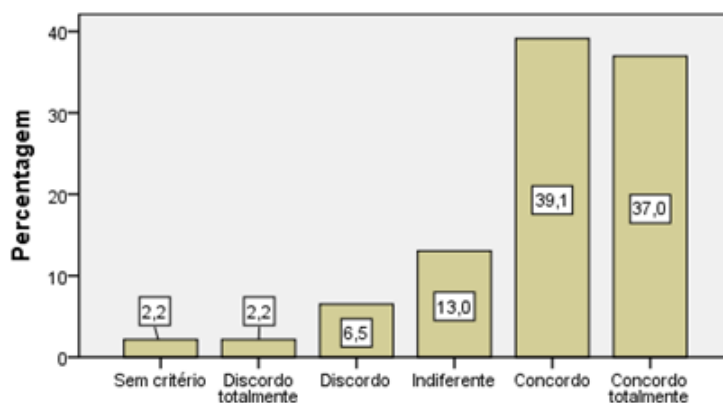
|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 1          | 2,2        | 2,2                | 2,2                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 4,3                     |
| Discordo            | 3          | 6,5        | 6,5                | 10,9                    |
| Válido Indiferente  | 6          | 13,0       | 13,0               | 23,9                    |
| Concordo            | 18         | 39,1       | 39,1               | 63,0                    |
| Concordo totalmente | 17         | 37,0       | 37,0               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 12, constata-se que 39,1% e 37,0%, concordam e concordam totalmente, respetivamente, que o papel exercido pelo seu líder (gerente), contribui para a produtividade do trabalho em equipa no BFA. O que vai ao encontro do pensamento

de Silva (2002), segundo o qual, os líderes na organização devem ter uma percepção bastante clara das características emocionais do seu “time” e influenciá-las frente às necessidades de resultados da organização.

Gráfico 10 – Análise dos resultados do questionário – 9.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.11. Há vantagens em trabalhar em equipa

Com base na questão: “Há vantagens em trabalhar em equipa”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 13.

Quadro 13 – Análise dos resultados do questionário – 10.ª questão – parte 1

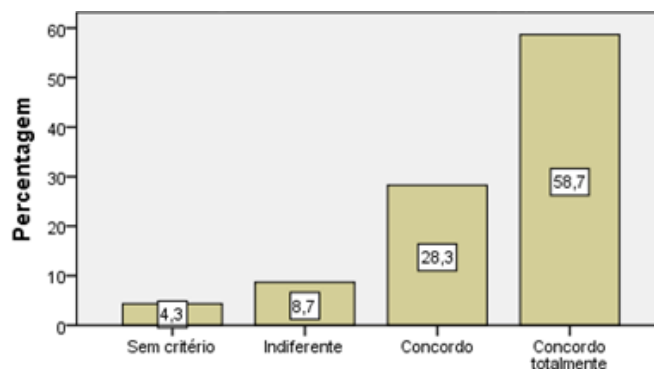
|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Indiferente         | 4          | 8,7        | 8,7                | 13,0                    |
| Válido Concordo     | 13         | 28,3       | 28,3               | 41,3                    |
| Concordo totalmente | 27         | 58,7       | 58,7               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro 13, constata-se que 27 dos 46 inquiridos, correspondentes a 58,7%, concordam totalmente que há vantagens em trabalhar em equipa e 13 inquiridos, perfazendo 28,3%, concordam. O que vai ao encontro do pensamento de Vergara (1999) que propõe vantagens do trabalho em equipa, que se consubstanciam em agilidade na captação de informações e em uso, nas ideias ricas, no compromisso e na tendência de

assumir riscos. Paralelamente, Beebe & Masterson (2000) vão mais distantes e acrescentam a criatividade, incremento da aprendizagem, satisfação das pessoas quando participam da tomada de decisão e aprendizagem sobre si próprios. Contudo, 8,7% dos inquiridos são indiferentes e 4,3%, sem critério, donde se deduz que talvez esses inquiridos não vejam vantagem no trabalho em equipa.

Gráfico 11 – Análise dos resultados do questionário – 10.ª questão – parte 1



Fonte: Elaboração Própria

**Em seguida, são apresentadas as discussões sobre a parte 2, “Desempenho Organizacional”.**

#### **4.12. Na organização, as competências individuais são consideradas um fator de competitividade**

Com base na questão: “Na organização, as competências individuais são consideradas um fator de competitividade”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 14.

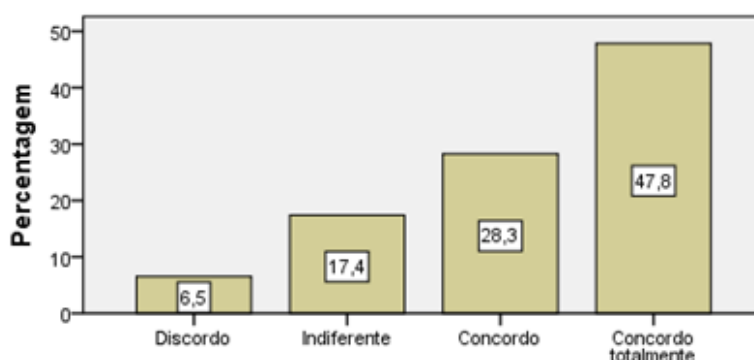
Quadro 14 – Análise dos resultados do questionário – 1.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Discordo            | 3          | 6,5        | 6,5                | 6,5                     |
| Indiferente         | 8          | 17,4       | 17,4               | 23,9                    |
| Válido Concordo     | 13         | 28,3       | 28,3               | 52,2                    |
| Concordo totalmente | 22         | 47,8       | 47,8               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 14, constata-se que 47,8% dos inquiridos concordam totalmente e 28,3% concordam que na organização, as competências individuais são consideradas um fator de competitividade, o que vai ao encontro da ideia de Rodrigues (2006). Segundo o autor, os fatores de competitividade demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e o seu trabalho. Santos e Ubeda (2008), postulam que, as organizações ajustam as competências às estratégias, aproveitando os talentos existentes a fim de aumentar a competitividade.

Gráfico 12 – Análise dos resultados do questionário – 1.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.13. A avaliação do desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores

Com base na questão: “A avaliação do desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 15.

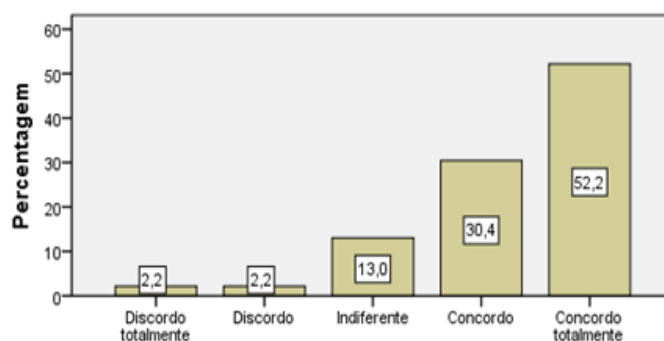
Quadro 15 – Análise dos resultados do questionário – 2.ª questão – parte 2

|        | Frequência          | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|--------|---------------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 1          | 2,2                | 2,2                     |
|        | Discordo            | 1          | 2,2                | 4,3                     |
|        | Indiferente         | 6          | 13,0               | 13,0                    |
|        | Concordo            | 14         | 30,4               | 47,8                    |
|        | Concordo totalmente | 24         | 52,2               | 100,0                   |
|        | Total               | 46         | 100,0              | 100,0                   |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 15, constata-se que 24 e 14 dos 46 inquiridos, correspondentes a 52,2% e 30,4%, concordam totalmente e concordam que, a avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores. O que vai ao encontro do pensamento de Perreti (2001), segundo o qual, a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes. Ao passo que para Sabeen & Mehboob (2008), a avaliação de desempenho comporta inúmeros propósitos e, por fim, Chiavenato (2004), Gómez (2002) e Watling (2000) pensam que o principal objetivo da avaliação de desempenho é melhorar a atuação dos colaboradores. Portanto, a avaliação do desempenho humano é necessária para o sucesso organizacional.

Gráfico 13 – Análise dos resultados do questionário – 2.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.14. O sistema de avaliação de desempenho na organização, melhora a produtividade e a motivação dos colaboradores

Com base na questão: “O sistema de avaliação de desempenho na organização, melhora a produtividade e a motivação dos colaboradores”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 16.

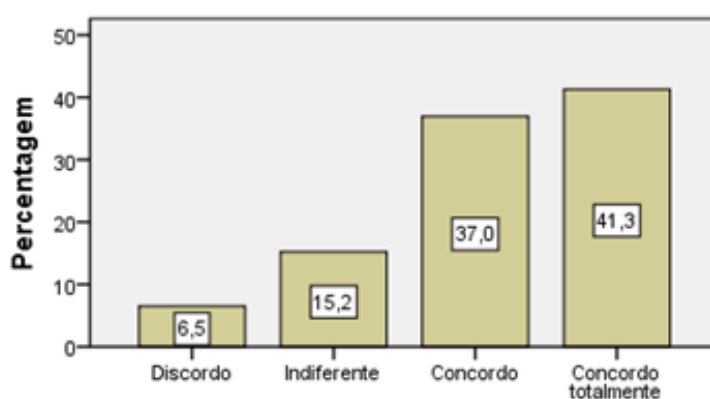
Quadro 16 – Análise dos resultados do questionário – 3.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Discordo            | 3          | 6,5        | 6,5                | 6,5                     |
| Indiferente         | 7          | 15,2       | 15,2               | 21,7                    |
| Válido Concordo     | 17         | 37,0       | 37,0               | 58,7                    |
| Concordo totalmente | 19         | 41,3       | 41,3               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quando 15, constata-se que 41,3% e 37,0%, dos inquiridos, concordam totalmente e concordam que, o sistema de avaliação de desempenho, melhora a produtividade e a motivação, confirmando o postulado de Caetano (2008). Dos inquiridos 15,2% são indiferentes enquanto, 6,5% discordam que o sistema de avaliação de desempenho da organização melhora a produtividade e a motivação dos colaboradores.

Gráfico 14 – Análise dos resultados do questionário – 3.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.15. O modelo privilegiado pela organização para avaliação do desempenho é abrangente e participativo

Com base na questão: “O modelo privilegiado pela organização para avaliação do desempenho é abrangente e participativo”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 17.

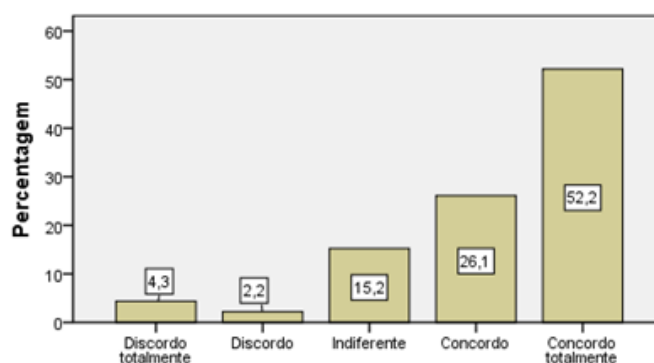
Quadro 17 – Análise dos resultados do questionário – 4.ª questão – parte 2

|        | Frequência          | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|--------|---------------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente | 2          | 4,3                | 4,3                     |
|        | Discordo            | 1          | 2,2                | 6,5                     |
|        | Indiferente         | 7          | 15,2               | 21,7                    |
|        | Concordo            | 12         | 26,1               | 47,8                    |
|        | Concordo totalmente | 24         | 52,2               | 100,0                   |
|        | Total               | 46         | 100,0              | 100,0                   |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 17 constata-se que, 24 e 12, dos 46 inquiridos, correspondentes a 52,2% e 26,1%, concordam totalmente e concordam que o modelo usado no BFA é participativo e abrangente, o que vai ao encontro do modelo proposto por Lucena (1992), que se baseia nas diversas fontes de avaliação, o que se pode deduzir que seja o 360°, o qual utiliza várias fontes para fornecer feedback sobre as competências de um colaborador; enquanto os restantes 7, correspondentes a 15,2%, são indiferentes.

Gráfico 15 – Análise dos resultados do questionário – 4.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.16. Na organização o método privilegiado para avaliação do desempenho utiliza características próprias e pré-definidas

Com base na questão: “Na organização o método privilegiado para avaliação do desempenho utiliza características próprias e pré-definidas” obteve-se os resultados que se podem verificar no quadro 18.

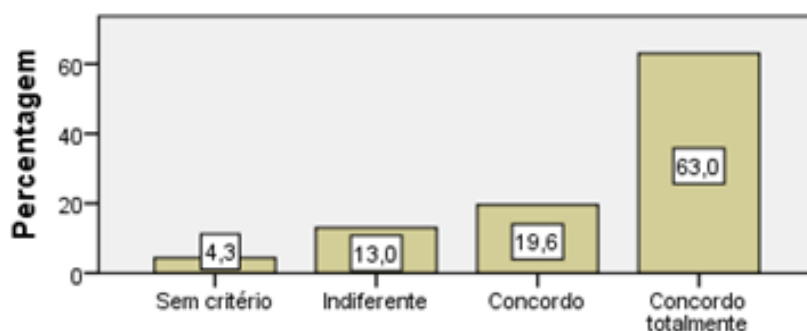
Quadro 18 – Análise dos resultados do questionário – 5.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Indiferente         | 6          | 13,0       | 13,0               | 17,4                    |
| Válido Concordo     | 9          | 19,6       | 19,6               | 37,0                    |
| Concordo totalmente | 29         | 63,0       | 63,0               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração ao quadro 18, constata-se que 29 e 9, dos 46 inquiridos, correspondentes a 63,0% e 19,6%, concordam totalmente e concordam que, o método privilegiado pela organização possui características próprias e pré-definidas, o que vai ao encontro das propostas de Pontes (1989) e de Franco (2009).

Gráfico 16 – Análise dos resultados do questionário – 5.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.17. O desempenho de longo prazo dos colaboradores é tido em conta face algum erro cometido no presente

Com base na questão: “O desempenho de longo prazo dos colaboradores é tido em conta face algum erro cometido no presente”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 19.

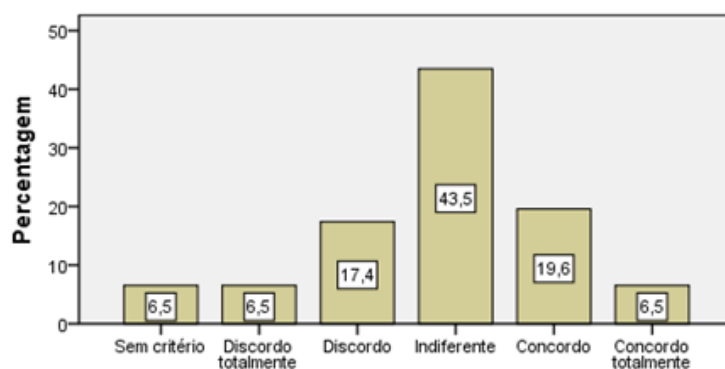
Quadro 19 – Análise dos resultados do questionário – 6.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 3          | 6,5        | 6,5                | 6,5                     |
| Discordo totalmente | 3          | 6,5        | 6,5                | 13,0                    |
| Discordo            | 8          | 17,4       | 17,4               | 30,4                    |
| Válido Indiferente  | 20         | 43,5       | 43,5               | 73,9                    |
| Concordo            | 9          | 19,6       | 19,6               | 93,5                    |
| Concordo totalmente | 3          | 6,5        | 6,5                | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 19, constata-se que 20, dos 46 inquiridos, perfazendo 43,5%, são indiferentes em relação à questão exposta: se o desempenho de longo prazo dos colaboradores é privilegiado face ao do curto prazo. Pela leitura dos dados, podem-se fazer 3 reflexões: Primeiro, pode-se deduzir pelo receio dos inquiridos em revelar informações que os possam comprometer, apesar de no inquérito constarem informações sobre o sigilo e que os dados recolhidos fossem para fins académicos. Segundo, deduz-se que haja ignorância por parte dos colaboradores em relação ao conhecimento da existência de um mecanismo de registo de desempenho que sirva de base para tomada de decisão em relação aos colaboradores no caso de cometer um erro involuntário. Em, terceiro, pensa-se que haja falta de registos de desempenho dos colaboradores, o que leva muitas das vezes os gestores em caso de erros a tomarem decisões extremistas e injustiças. De outro modo, 19,6% concordam, 6,5% concordam totalmente, 17,4% discordam e 6,5% discordam totalmente.

Gráfico 17 – Análise dos resultados do questionário – 6.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### **4.18. Os colaboradores tem conhecimento dos objetivos da gestão do desempenho escolhida pela organização**

Com base na questão: “Os colaboradores têm conhecimento dos objetivos da gestão do desempenho escolhida pela organização”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 20.

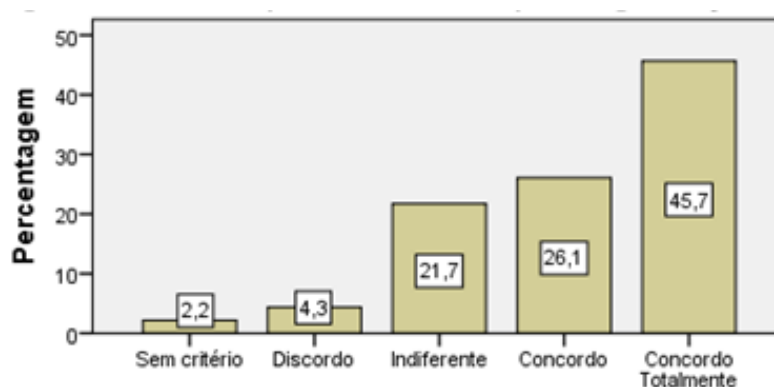
Quadro 20 – Análise dos resultados do questionário – 7.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 1          | 2,2        | 2,2                | 2,2                     |
| Discordo            | 2          | 4,3        | 4,3                | 6,5                     |
| Indiferente         | 10         | 21,7       | 21,7               | 28,3                    |
| Concordo            | 12         | 26,1       | 26,1               | 54,3                    |
| Concordo Totalmente | 21         | 45,7       | 45,7               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 20, constata-se que 21 e 12 dos 46 inquiridos, correspondentes a 45,7% e 26,1%, respetivamente, concordam totalmente e concordam que os colaboradores têm conhecimento dos objetivos da gestão de desempenho escolhida pela organização. O que vai de encontro com a ideia de Câmara (2010), segundo o qual, a gestão de desempenho tem como objetivo essencial otimizar a contribuição dada pelo colaborador para os resultados do negócio, avaliando-o por um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente. Daí, o facto de o colaborador conhecer os objetivos para um melhor desempenho. Enquanto 10 inquiridos, correspondentes a 21,7%, são indiferentes; 2, correspondentes a 4,3%, discordam e 1, correspondentes a 2,2%, sem critério.

Gráfico 18 – Análise dos resultados do questionário – 7.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.19. Existe uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do desempenho dos colaboradores

Com base na questão: “Existe uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do desempenho dos colaboradores”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 21.

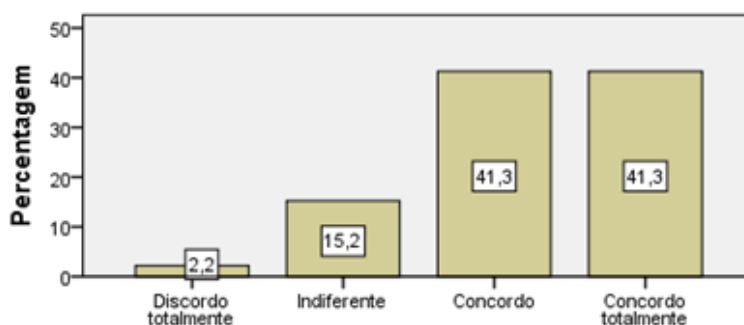
Quadro 21 – Análise dos resultados do questionário – 8.ª questão – parte 2

|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 2,2                     |
| Indiferente         | 7          | 15,2       | 15,2               | 17,4                    |
| Válido Concordo     | 19         | 41,3       | 41,3               | 58,7                    |
| Concordo totalmente | 19         | 41,3       | 41,3               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 21, constata-se que 19 e 19, perfazendo 41,3% e 41,3%, dos 46 inquiridos, concordam totalmente e concordam que existe uma relação entre a GPO e o desempenho dos colaboradores como afirma Franco (2009) e Ferreira e Oty (2003). Pois, para Franco é importante que os colaboradores conheçam os objetivos, porque eles se enquadram nas estratégias e visão da organização e no ponto de vista de Ferreira e Otlely, o alcance dos objetivos estão associados à importância que os colaboradores dão às recompensas que podem ser monetárias ou não; 7 inquiridos, perfazendo 15,2%, são indiferentes e 1, discorda totalmente, perfazendo 2,2%.

Gráfico 19 – Análise dos resultados do questionário – 8.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### **4.20. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer normativo) favorece a produtividade dos colaboradores**

Com base na questão: “A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer normativo) favorece a produtividade dos colaboradores”, obteve-se os resultados que se podem verificar no Quadro 22.

Quadro 22 - Análise dos resultados do questionário – 9ª questão – parte 2

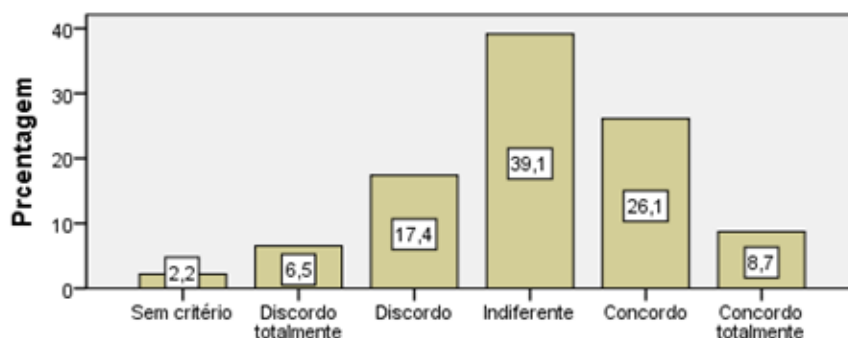
|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 1          | 2,2        | 2,2                | 2,2                     |
| Discordo totalmente | 3          | 6,5        | 6,5                | 8,7                     |
| Discordo            | 8          | 17,4       | 17,4               | 26,1                    |
| Válido Indiferente  | 18         | 39,1       | 39,1               | 65,2                    |
| Concordo            | 12         | 26,1       | 26,1               | 91,3                    |
| Concordo totalmente | 4          | 8,7        | 8,7                | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 22, constata-se que 46 dos inquiridos, 12 e 4, perfazendo 26,1% e 8,7%, respetivamente, concordam e concordam totalmente que a cultura organizacional favorece a produtividade dos colaboradores, o que vai ao encontro do pensamento de Barbosa (1996), segundo o qual, a cultura organizacional pode funcionar como um aliado. Contudo, Maximiano (2010), enfatiza que, a visão da cultura permite enxergar outros aspetos além dos formais, mostrando as possibilidades de mudança. De salientar que, 18 inquiridos, perfazendo 39,1%, são indiferentes. Ainda na senda de Barbosa (1996), acentua que a cultura de uma organização é uma variável importante que pode funcionar como um complicador na implementação ou adoção de novas políticas administrativas.

Apenas 8 inquiridos, perfazendo 17,4%, discordam e 3 inquiridos, perfazendo 6,5%, discordam completamente.

Gráfico 20 – Análise dos resultados do questionário – 9.ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.21. O trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho organizacional

Com base na questão: “O trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho organizacional”, obtive-se os resultados que se podem verificar no Quadro 23.

Quadro 23 – Análise dos resultados do questionário – 10.ª questão – parte 2

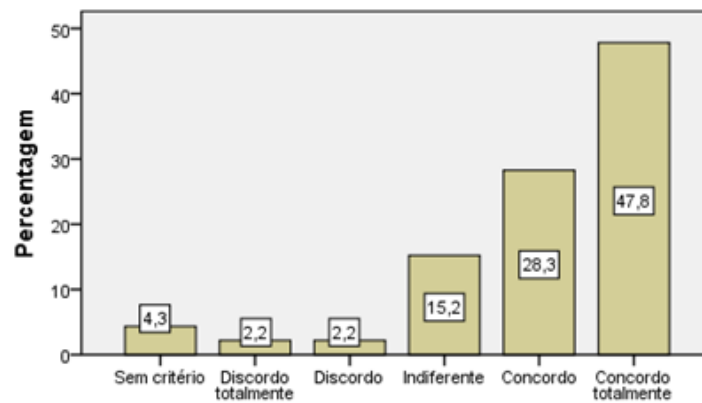
|                     | Frequência | Percentual | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
|---------------------|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Sem critério        | 2          | 4,3        | 4,3                | 4,3                     |
| Discordo totalmente | 1          | 2,2        | 2,2                | 6,5                     |
| Discordo            | 1          | 2,2        | 2,2                | 8,7                     |
| Válido Indiferente  | 7          | 15,2       | 15,2               | 23,9                    |
| Concordo            | 13         | 28,3       | 28,3               | 52,2                    |
| Concordo totalmente | 22         | 47,8       | 47,8               | 100,0                   |
| Total               | 46         | 100,0      | 100,0              |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o quadro 23, constata-se que 22 e 13, dos 46 inquiridos, perfazendo 47,8% e 28,3%, concordam totalmente e concordam, que o trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho na organizacional, o que vai ao encontro do pensamento de Nadler, at. al (1993), segundo os quais, o trabalho de equipa tem reflexo na qualidade das decisões estratégicas e operacionais, na capacidade que a equipa apresenta em traduzir as decisões em ações e, finalmente, na qualidade do desempenho organizacional. Por seu lado, Quick (1995) atesta que, a sinergia numa equipa eficaz produz mais do que a soma das suas partes. Reforça ainda que, as pessoas percebem o

valor no seu trabalho, apresentando desempenho superior, quando conseguem alcançar as metas fixadas. Ainda para Robbins e Finley (1997), uma relação de vantagens ocasionada pelas equipas na organização é o facto de elas aumentarem a produtividade e melhorarem a comunicação, etc. Por fim, Moscovici (1998), postula que o trabalho em equipa incrementa a qualidade e a produtividade, gerando satisfação.

Gráfico 21 – Análise dos resultados do questionário – 10ª questão – parte 2



Fonte: Elaboração Própria

## **PARTE III – CONCLUSÕES**

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS FUTURAS**

### **5.1. Conclusões**

O estudo apresenta desafios de contemporaneidade que revelam mudanças de conceitos, mentalidade e forma de pensar o trabalho em equipa. No contexto de crise, as organizações ficam obrigadas a reestruturações profundas e a procurar novas estruturas direcionadas para a flexibilidade, produtividade e satisfação dos seus colaboradores/clientes. Dado ao facto de as organizações predisporem-se a estarem na dianteira, não têm que olhar somente para a vertente financeira, não obstante, na vertente que se dedica a intensificar o seu capital humano por meio de mecanismos de incentivo, motivação, formação, de maneira que a satisfação fomente o desempenho dos colaboradores e, com isso, promova maior rentabilidade para a organização.

Torna-se evidente a transformação de pensamento organizacional em relação à natureza relacional e, conseqüentemente, na aquisição da consciência de que, quaisquer que sejam as diretrizes propostas, é necessário ter em consideração o ser humano como peça-chave. As mudanças sucedidas trouxeram à superfície uma nova era cuja causa essencial de riqueza está assente na aplicação de recursos disponíveis. Neste âmbito, as organizações passam a ajustar ou a adequar os seus métodos organizacionais à nova economia da capacitação técnica.

De facto, a atuação de equipas é fundamental para alcançar a manutenção de alto desempenho organizacional. Diante desta nova visão, novas formas de organização do trabalho surgiram há centenas de anos e atualmente coabitam com objetivo de engrandecer e aperfeiçoar a produtividade nas organizações. Em tempos de globalização, procura-se a excelência na atividade laboral como consequência da constante qualificação profissional.

Deste modo, o trabalho em equipa surge com o intuito de auxiliar uma mudança vital para a sobrevivência das organizações, e os resultados encontrados apontam para uma tendência de a maioria concordar com esse postulado.

Quanto à questão de investigação, constatou-se que o trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho organizacional. O mesmo se reflete na qualidade das decisões estratégicas e operacionais, na habilidade que a equipa apresenta em converter

as decisões em ação e, enfim, na qualidade do desempenho organizacional. Por isso, a sinergia, numa equipa eficiente, gera mais do que a totalidade das suas partes. Ainda, o trabalho em equipa aumenta a produtividade, melhora a comunicação e incrementa a qualidade e gera satisfação.

Dessa forma, o BFA usa o trabalho em equipa por ser uma ferramenta fundamental na organização; estimula a aprendizagem, pois, privilegia o trabalho em equipa como um instrumento estratégico para melhorar a produtividade e predominarem equipas temporárias. Na organização em estudo, o comportamento humano é fundamental para a melhoria do relacionamento das equipas, reforçado pelo líder que tem como objetivo orientar as equipas para atingir as metas fixadas.

O objetivo do trabalho foi atingido pois constatou-se que o trabalho em equipa influencia no desempenho organizacional no BFA; permitiu estudar as estratégias que concorrem para efetivação do trabalho em equipa; possibilitou averiguar as práticas de gestão dos RH que impulsionam o trabalho em equipa; também possibilitou identificar as vantagens do mesmo no BFA e facilitou analisar a relação entre o trabalho em equipa e o desempenho organizacional no banco BFA

De facto, a metodologia de trabalho escolhida foi suficiente, pois não foi necessário fazer o recurso a outros métodos ou procedimentos. Apesar de no entanto, não haver uma teoria genérica que aclare o funcionamento das organizações, (Moura, 2000). Verifica-se também a falta de modelos empíricos que analisam a conexão estudada com modelos de equações estruturais. Não obstante, avaliamos que a resposta à questão de partida que orientou o presente estudo foi respondida. Em suma, os objetivos que conduziram a mesma, foram alcançados e validados.

Para o desenvolvimento da organização estudada, este estudo contribui com as seguintes sugestões: que se crie equipas temporárias para atingir, de forma eficiente, objetivos preconizados pela Administração. E que essas equipas produzam resultados que repercutam na possibilidade de a equipa responder de forma eficaz os requisitos.

Concluimos que, o trabalho em equipa é uma realidade no BFA que influencia o desempenho organizacional, pois, o mesmo está presente e, cada vez mais, vivo dentro da organização proporcionando resultados positivos.

## **5.2. Limitações do Estudo**

Atendendo às limitações que uma pesquisa acarreta, o objetivo do estudo foi atingido e acreditamos que o estudo auxilie para desmistificar o trabalho em equipa e fortalecer a sua utilidade, tanto no setor bancário Angolano, como em outros âmbitos que possivelmente possa ser utilizado.

Lamentamos que as respostas à investigação por parte dos colaboradores tenham sido um pouco fracas para análise, apesar de constar no questionário que os dados serviriam para fins académicos. Além disso, o questionário cingiu-se a colaboradores em funções comerciais, porque possuem melhor contacto com os clientes, sendo possuidores de informação importantes para a execução do estudo. Igualmente, se constatou a exiguidade de informação sobre o trabalho em equipa do setor, de modo a que fosse possível reconhecer e descrever rigorosamente.

Apesar da essência do estudo ter sido especialmente qualitativo, avaliamos que os aspetos equacionados poderão auxiliar e orientar estudos futuros. Embora, ainda, sejam necessárias mais contribuições para dispor de uma base teórica esclarecedora e alicerçada sobre de que forma o desempenho organizacional é influenciado pelo trabalho em equipa.

## **5.3. Perspetivas Futuras**

Este estudo visou abordar parte de um assunto vastíssimo, que proporciona diversas possibilidades para novos estudos nessa área. Paralelamente, nesta perspetiva de pesquisa, futuros estudos poderão fornecer auxílios alternativos para avaliar os problemas encarados pelas organizações quanto ao processo de gestão de desempenho. Este estudo também privilegiou a investigação numa organização privada. Outros trabalhos poderão ser realizados em organizações públicas, procurando-se, por exemplo, comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com possíveis resultados obtidos em pesquisas semelhantes, de forma a avaliar as principais diferenças entre as organizações privadas e públicas. Desta forma, os resultados desta pesquisa poderão orientar futuros trabalhos, bem como a realização de novas pesquisas em temas relacionados a este.

## Bibliografia

- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. In R. d. Paulo (Ed.), 27, pp. 16 - 28. São Paulo.
- Araújo, P. R. (2005). *A hora e a vez do trabalho em equipa*. Obtido em 08 de 04 de 2015, de [www.guiarh.com.br](http://www.guiarh.com.br): <http://www.guiarh.com.br>
- Bancalheiro, J. (2006). *Scorecard de Capital Humano (Como medir o activo mais importante da sua empresa)*. Lisboa : RH.
- Barbosa, L. N. (1996). Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In R. d. Empresas (Ed.), 36, pp. 6-19. São Paulo.
- Batalha, M. O. (2005). *Recursos humanos e agronegócios: a evolução do perfil profissional* . Jaboticabal: Novos Talentos .
- Batelman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Administração: contruindo a vantagem comeptitiva*. São Paulo: Atlas.
- Beebe, S. A., & Masterson, J. T. (2000). *Uma Comunicação em Grupos Pequenos* (7ª ed.). Nova York: Pearson.
- Bergamini, C. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança* . São Paulo: Atlas .
- Beuren, I. (1996). A imformação como suporte ao processo de avaliação do desempenho da estratégia empresarial . (pp. 55 - 57). Revista Brasileira de Contabilidade.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Billhim, J. A. (2013). *Teoria Organizacional Estruturais e Pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boog, G. G. (2005). *Liderança, equipa e comunicação fazem a diferença*. Obtido em 2016 de 2 de 8, de <http://www.guiarh.com.br>
- Boto, M. E. (2014). *Grupos e Equipes de Trabalho na Organização*. Obtido em 24 de 6 de 2015, de <http://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/grupos-e-equipes-de-trabalho-nas>
- Brandão, H. P. (Set/Out de 2008). Gestão de desempenho por competênciaa: integração a gestão por competência, o balanced scorecard e a avaliação a 360 graus. 42, pp. 875-98.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo contruto? 41, pp. 8-15.

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa : Livros Horizonte .
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. (3ª, Ed.) Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, J. E. (2014). *Gestão de empresas Princípios fundamentais o futuro da gestão é a gestão do futuro* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Castilhos, Á. (1999). *Dinâmica de Grupos e Psicoterapia Grupal* . Recife: FASA.
- Castro, G. A., Lima, G. B., & Veiga, M. R. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: método e estratégias. In R. d. Administração (Ed.), 31, pp. 38-52.
- Castro, G. A., Lima, G. B., & Veiga, M. R. (Jul/Set de 1996). Implantação de um sistema de avaliação de Desempenho: métodos e estratégias. (R. d. Administração, Ed.) 31, pp. 38-25.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas* (6ª ed.). S. P: Manole.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). São Paulo: Campus.
- Colquit, L., Lepine, J., & Wesson, M. (2010). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the korkplace* (2ª ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* . Coimbra : Almedina, S. A.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª revista e corrigida ed.). Lisboa: Sílabo, Lda.
- Dicionário de Língua Portuguesa*. (2012). Portugal: Porto Editora.
- Eaton, J., & Johnson, R. (2001). *Como Treinar Equipas com Eficiência*. São Paulo: Publifolha.
- Fayol, H. (1994). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2003). *The design and use of management control systems: an extended framework for analysis*. Lancaster University: Working Paper.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar.

- Fischer, R. M. (2007). O Circulo do Poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In 2ª (Ed.), In: *Flueury, M. T. L. e Fischer, R. M. (Org.). Cultura e Poder nas Organizações* (pp. 63-86). São Paulo: Atlas.
- Franco, J. H. (2008). *Trabalho em Equipe e Aprendizagem no Contexto Organizacional. (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Salvador - UNIFACS. Baía: Brasil.
- Franco, R. (2009). *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: Portugal.
- Gil, R. L. (2014). *Colaboração no Trabalho, Liderança*. (C. B. Schools, Ed.)
- Gomes, P. J. (2014). *Influência das Práticas de Gestão Recursos Humanos no Desempenho Organizacional. (Tese de Doutorado)*. Universidade Aberta de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Gonçalves, J. E. (Jan/Abri de 1998). A necessidade de reinventar as empresas. (R. d. Empresas, Ed.) 38, pp. 6 - 17.
- González, M. P., Silva, M., & Cornejo, J. M. (1996). *Equipas de Trabalho Efectivas*. Barcelona: EUB.
- Guimarães, T. A., Leitão, J. S., & Lourenço, R. L. (1999). Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. 34, pp. 83-91. *Revista de Administração*.
- Hardingham, A. (2000). *Trabalho em Equipa*. (P. M. Oliveira, & G. Cappelli, Trads.) S. Paulo: Nobel.
- Jordão, S. (15 de 2 de 2011). *Algumas razões para trabalhar em equipe*. Obtido em 2015 de 6 de 24, de <http://soniajordao.blogspot.com> ou [www.soniajordao.com.br](http://www.soniajordao.com.br)
- Lucena, M. D. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Lucena, M. D. (2013). *Planejamento de Recursos Humanos (1ª ed.)*. S. Paulo: Atlas.
- Machado, A. R., Machado, D. M., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores. (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Brasília. Brasília: Brasil.
- Manuel, A., Tomás, J., & Pedro, C. (2011). *oiiii. invenção: inven.*
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2ª ed.)*. Lisboa: RH.
- Matias-Pereira, J. (2007). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Atlas S. A.
- Maximiano, A. C. (2010). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital (6ª ed.)*. S. Paulo: Atlas.

- Monaco, F. d. (2001). *Criatividade no contexto das equipes. (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: Brasil.
- Moreira, B. L. (2005). *Trabalho em equipe*. Obtido em 2015 de 4 de 8, de <http://www.rhcentral.com.br>
- Moscovici, F. (1994). *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Moscovici, F. (2007). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano* (11ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Moscovici, F. (1998). *Equipes dão certo: a multiplicidade do talento humano* (4ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motta, P. R. (1998). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moura, d. E. (2009). *Manual de Gestão de Pessoas* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo, Lda.
- Moura, E. (2000). *Gestão de recursos humanos, influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Sílabos.
- Nadler, A., M.S.Gerstein, & B.Shwar. (1993). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. (W. Dutran, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). *Gestão de Recursos Humanos: uma análise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional*. RAC.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next?* Obtido em 2015 de 9 de 30, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Parker, G. M. (1995). *O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pereira, A., & Poupa, C. (2012). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pieruccini, J. C. (2002). *O desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Federal do Rio Grande do sul: Caixa do Sul
- Pinheiro, J. C. (2005). *Desenvolvimento de equipe: uma prática bem sucedida*. Obtido em 2015 de 2 de 6, de <http://www.rhcentral.com.br>
- Pontes, B. R. (1989). *Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistemática*. S. Paulo : s.n.
- Prado, D. (2001). *Planejamento e controle de projetos*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.

- Quick, L. T. (1995). *Como desenvolver equipes bem sucedidas*. (A. d. Brito, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Rato, H. (2002). Avaliação de Desempenho. (I. INA, Ed.) *A reinvenção da função pública*, pp. 483 - 486.
- Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). S. Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? (R. d. Empresas, Ed.) pp. 23 - 34.
- Ruggiero, A. P. (2005). *Qualidade do relacionamento na equipe*. Obtido em 2015 de 4 de 8, de <http://www.rh.com.br>
- Sabeen, Z., & Mehboob, S. (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction. *10*, pp. 185-191. The Business Review Cambridge.
- Santos, F. G. (2005). *Trabalho em equipe: uma questão competitiva*. Obtido em 2015 de 4 de 8, de <http://www.rh.com.br>
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. S. Paulo: Best Seller.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & affonso.
- Souza, C. T. (2005). *Equipas - estamos preparados?* Obtido em 2016 de 8 de 6, de <http://www.guiarh.com.br>
- Spector, P. E. (2011). *Psicologia nas Organizações* (3ª ed.). S. Paulo: Saraiva.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1999). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Tamo, K. (2012). *Gerir Recursos Humanos entre Constrangimentos e Alternativas* (2ª ed.). Luanda: Capatê - Publicações.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *Toward an integrative model of strategic international human resource management* (oct ed., Vol. v. 21). Academy of Management: Review.
- Teixeira, Á. (2003). *Papeis desempenhados pelos indivíduos para uma equipe alcançar seus objetivos: o caso dos motociclos*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS.

Ubeda, C. L., & Santos, F. C. (Jan/Abril de 2008). Os Principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. (G. produção, Ed.) *Gestão e Produção*, 15, pp. 189-199.

Vergara, S. C. (1999). *Gestão de Pessoas*. S. Paulo : Atlas.

Wellins, R. S., & Byham, W. C. (1994). *Equipes Zaap*. Rio de Janeiro : Campus.

Www.Bfa.ao

Zarafin, P. (2001). *Objetivo competências: por uma nova lógica*. (M. H. Trylinski, Trad.) São Paulo: Atlas.

Zenelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

# **ANEXOS**

## Anexo 1 - Autorização da Organização (BFA)

À

Direção dos Recursos Humanos do

Banco de Fomento Angola

Lubango, aos 15 de Fevereiro de 2016

Cc: D.C Paulo Alves

**ASSUNTO: Aplicação de Inquéritos**

Exmo senhores

Cordiais saudações

Nas ultimas décadas, a relação entre o Trabalho em Equipa e o Desempenho Organizacional, tem suscitado enorme interessa na comunidade académica e empresarial, em Angola as pesquisas tem sido reduzidas. No contexto actual de acentuada concorrência os gestores das organizações estão obrigados a reestrutura-las profundamente e a procurarem novas estruturas voltadas para flexibilidade, produtividade e satisfação dos seus clientes. Com efeito as organizações para se apresentarem na linha da frente tem que fixar o olhar para a vertente financeira, mas também e sobre tudo potenciar o capital humano através do mecanismo de incentivo e motivação ingente, de modo que a satisfação promova o desempenho dos colaboradores e com isso proporciona maior rentabilidade para a organização.

Hodiernamente a maioria dos executivos concorda que a actuação de equipas é fundamental para o alcance de um diferencial e manutenção de um alto desempenho organizacional.

É nesta perspectiva que venho desenvolvendo uma pesquisa subordinada ao tema: **A Influência do Trabalho em Equipa no Desempenho Organizacional no Banco BFA Huila**. Conducente a obtenção do grau de Mestre em Gestão pelo que venho, por este meio solicitar autorização para aplicação de um inquérito nas agências afectas a província da Huila num total de 11 agências com vista a obtenção de subsídios que garantam pertinência e a actualidade do estudo.

Cinete da vossa boa colaboração, subscrevo com a mais alta consideração.

Edna Bergassa  
Directora  
10/2/2016  
Edna Bergassa  
10/2/2016

Alberto Leal

## Anexo 2 – Modelo do Inquérito

### Adérito Alberto Cabral (Ag. Kaluquembe)

---

**De:** Paulo Freitas Alves (DPN)  
**Enviado:** terça-feira, 22 de março de 2016 20:04  
**Para:** Ivo Aurelio Tenreiro (DRH)  
**Cc:** DRH-Recrutamento e Selecção; Edma Rosário Baptista (DPN)  
**Assunto:** Re: AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE INQUERITOS

Parecer favorável

Enviado do meu iPhone

No dia 21/03/2016, às 15:55, Ivo Aurelio Tenreiro (DRH) <[ivo.aurelio.tenreiro@bfa.ao](mailto:ivo.aurelio.tenreiro@bfa.ao)> escreveu:

Boa tarde director Paulo Alves,

Em anexo esta o pedido de aplicação de inquéritos do colega Adérito Cabral, com parecer favorável da directora Edma Baptista.

Vimos encarecidamente solicitar o vosso parecer quanto ao pedido do colega.

**Com os melhores cumprimentos**

Ivo Tenreiro  
Executivo  
Direcção de Recursos Humanos  
Recrutamento & Selecção  
Banco de Fomento de Angola- BFA  
Rua Ho-Chi-Min, Gika, 4º andar.  
Telf. 222638900/60 Ext. 12098  
Email: [ivo.aurelio.tenreiro@bfa.ao](mailto:ivo.aurelio.tenreiro@bfa.ao)  
<image001.png>

**De:** Adérito Alberto Cabral (Ag. Caconda)  
**Enviada:** segunda-feira, 21 de março de 2016 15:10  
**Para:** Ivo Aurelio Tenreiro (DRH)  
**Cc:** DRH-Recrutamento e Selecção  
**Assunto:** RE: AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE INQUERITOS

Boa tarde Colega Ivo

Ainda não tens novidades do meu pedido?

MC

**De:** Ivo Aurelio Tenreiro (DRH)  
**Enviada:** quinta-feira, 25 de fevereiro de 2016 08:19  
**Para:** Adérito Alberto Cabral (Ag. Caconda)  
**Cc:** DRH-Recrutamento e Selecção  
**Assunto:** RE: AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE INQUERITOS

Bom dia caríssimo colega Adérito,

Tomamos conhecimento e daremos seguimento

**Com os melhores cumprimentos**



**Departamento de Ciências Sociais e de Gestão**

### **QUESTIONÁRIO**

Público-alvo: Funcionários do Banco de Fomento Angola (BFA) da Província da Huíla.

Caro colega,

O texto que lhe submetemos tem como único objetivo a recolha de informação para elaboração da dissertação de mestrado subordinada ao tema **A Influência do Trabalho em Equipa no Desempenho Organizacional**.

A sua aceitação e resposta representará um grande contributo para a atualidade da dissertação, pelo que, asseguro-lhe, desde já, que toda a informação prestada é confidencial e tem um único objetivo, concorrer para que as boas práticas do trabalho em equipa no BFA sejam a chave para um melhor desempenho organizacional.

Agradeço-lhe que responda com verdade às questões formuladas, de forma espontânea e sem interrupções.

O sucesso deste estudo depende em grande parte da sua colaboração. Desde já muito grato pelo seu contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Adérito Cabral

Contacto: [aderitocabral@yahoo.com.br](mailto:aderitocabral@yahoo.com.br)

Assinale uma única opção nas perguntas seguintes.

**Entrevista número:**

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_

## **I- Dados pessoais**

### **1. Sexo**

1.1. ( ) Masculino

1.2. ( ) Feminino

### **2. Faixa etária**

2.1. ( ) 20 a 29 anos

2.2. ( ) 30 a 39 anos

2.3. ( ) 40 a 49 anos

2.4. ( ) Mais de 49 anos

### **3. Estado civil**

3.1. ( ) Solteiro(a)

3.2. ( ) Casado(a)

3.3. ( ) Outros(a)

### **4. Escolaridade**

4.1. ( ) Nível Médio

4.2. ( ) Bacharel

4.3. ( ) Licenciatura

4.4. ( ) Mestrado

4.5. ( ) Doutorado

## **II- Dados funcionais**

### **1. Tempo de serviço na organização**

( ) 0 a 5 anos

( ) 6 a 15 anos

( ) 16 a 25 anos

( ) Mais de 25 anos

### **2. Função na Organização**

( ) Estagiário

( ) Balconista/caixa

( ) Tesoureiro

( ) Técnico de crédito/gestor

( ) Chefia

Instruções de preenchimento: queira, por favor, assinalar com uma cruz (X) a quadrícula que melhor corresponde a sua opinião, entre os valores de 1 (um) a 5 (cinco), cujos valores se encontram discriminados no quadro abaixo.

Parte 1, “Trabalho em equipa”

|                           | 1  | 2        | 3           | 4        | 5                   |   |   |   |   |   |
|---------------------------|--|----------|-------------|----------|---------------------|---|---|---|---|---|
|                           | Discordo Totalmente  | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo Totalmente |   |   |   |   |   |
| <b>Trabalho em Equipa</b> |  |          |             |          | <b>Escala</b>       |   |   |   |   |   |
| N <sup>a</sup>            | Indicadores  |          |             |          |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                         | As ações utilizadas pelos RH afetam a participação e o compromisso dos colaboradores na organização.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 2                         | A capacidade em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva.  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 3                         | O trabalho em equipa estimula a aprendizagem.  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 4                         | O trabalho em equipa é uma atividade essencial na organização.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 5                         | Na organização, predomina equipas temporárias.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 6                         | Na organização, a formação e desenvolvimento de equipas de trabalho constitui uma ferramenta estratégica que contribui para melhorar a produtividade |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 7                         | A equipa equilibra a produtividade de acordo com a natureza da tarefa.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 8                         | O comportamento humano contribui para uma melhor qualidade no relacionamento no seio da equipa de trabalho.  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 9                         | O papel exercido pelo seu líder (gerente) contribui para a produtividade do trabalho em equipa.  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 10                        | Há vantagens em trabalhar em equipa  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |

**Outras observações<sup>19</sup>**

---



---



---

<sup>19</sup> Este espaço é reservado para outras informações que queira prestar para o enriquecimento do estudo.

Instruções de preenchimento: queira, por favor, assinalar com uma cruz (X) a quadrícula que melhor corresponde a sua opinião, entre os valores de 1 (um) a 5 (cinco), cujos valores se encontram discriminados no quadro abaixo.

Parte 2, “Desempenho organizacional”

|                                  | 1   | 2        | 3           | 4        | 5                   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|----------|-------------|----------|---------------------|---|---|---|---|---|
|                                  | Discordo Totalmente   | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo Totalmente |   |   |   |   |   |
| <b>Desempenho Organizacional</b> |   |          |             |          | <b>Escala</b>       |   |   |   |   |   |
| N <sup>a</sup>                   | <b>Indicadores</b>  |          |             |          |                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                | Na organização, as competências individuais são consideradas um fator de competitividade.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 2                                | A avaliação do desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 3                                | O sistema de avaliação de desempenho da organização, melhora a produtividade e a motivação dos colaboradores.                                       |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 4                                | O modelo privilegiado pela organização para avaliação de desempenho é abrangente e participativo.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 5                                | Na organização o método privilegiado para avaliação do desempenho utiliza características próprias e pré-definidas.                                 |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 6                                | O desempenho de longo prazo dos colaboradores é tido em conta face algum erro cometido no presente.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 7                                | Os colaboradores têm conhecimento dos objetivos da gestão do desempenho escolhido pela organização.   |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 8                                | Existe uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do desempenho dos colaboradores.  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 9                                | A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer normativo) favorece a produtividade dos colaboradores. |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |
| 10                               | O trabalho em equipa tem vínculo com o desempenho organizacional  |          |             |          |                     |   |   |   |   |   |

**Outras observações<sup>20</sup>**

---



---



---

**Os meus agradecimentos pelo apoio e a colaboração prestada!  
FIM**

<sup>20</sup> Este espaço é reservado para outras informações que queira prestar para o enriquecimento do estudo.