



*Campus Universitário de Almada*  
*Instituto de Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada*

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA E DESEMPENHO  
PARA A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO**

*Relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança e do  
Desempenho Grupal com as Variáveis Sociodemográficas*

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

**Nome do Estudante, n.º** Patricia Barros nº 55703

**Orientador:** Professor Doutor João Borges Lopes

**Mestrado em Psicologia Social e das Organizações**

**Almada**  
**2024/2025**

### **DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DE CÓPIA**

O Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE**

Eu, *Patricia dos Santos de Barros*, declaro ser autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho representa não apenas o fim de uma etapa acadêmica, mas também, o reflexo de um percurso feito com o apoio, a inspiração e a presença de pessoas e instituições que deixaram a sua marca neste processo. A todos, o meu mais profundo agradecimento.

Ao Professor Doutor João Borges Lopes, o meu orientador, expresso um sincero e sentido agradecimento pela orientação rigorosa, pelas palavras sempre esclarecedoras e pela disponibilidade constante ao longo de todas as fases deste trabalho. A sua exigência, aliada à sensibilidade humana, foram fundamentais para o meu crescimento académico e pessoal.

À minha família, agradeço muito mais do que palavras podem expressar. Pelo amor incondicional, pelo apoio silencioso, mas sempre presente, pela paciência nas minhas ausências e pela confiança nas minhas capacidades, mesmo quando eu própria duvidava delas. Aos meus pais, pelo exemplo de força e perseverança, e a todos os que, de perto ou de longe, fizeram questão de acompanhar esta etapa com carinho genuíno, este trabalho também vos pertence.

Ao meu namorado, agradeço por ter sido, em tantos momentos, o meu porto seguro. Pelo incentivo diário, pela escuta atenta, pelas palavras certas nos dias difíceis e pelo amor que me deu ânimo para continuar. A tua presença foi essencial neste processo, e sou profundamente grata por caminhar ao teu lado.

Às várias instituições que colaboraram e tornaram possível a realização desta investigação, deixo o meu agradecimento pela abertura, pela confiança e pelo acolhimento. Sem essa colaboração, este estudo não teria sido possível.

Aos meus amigos, que souberam compreender as ausências, celebrar as pequenas vitórias e oferecer sempre uma palavra amiga ou um gesto de apoio, deixo uma palavra de gratidão sincera. A vossa presença, mesmo quando discreta, foi essencial ao longo deste caminho.

## RESUMO

O presente estudo analisa a influência da cultura organizacional, da confiança grupal e do desempenho na eficácia das equipas de trabalho, considerando também, o papel das variáveis sociodemográficas. A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, normas e práticas que orientam o comportamento nas organizações, é analisada com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn (1983), que identifica quatro tipologias: apoio, inovação, regras e objetivos. A confiança grupal, definida como a crença na competência e no interesse positivo dos colegas, assume um papel mediador entre a cultura e o desempenho grupal, promovendo ambientes colaborativos.

O objetivo geral do estudo visa analisar a influência da tipologia da cultura organizacional, da confiança grupal e do desempenho na eficácia das equipas de trabalho, em função de variáveis sociodemográficas. Especificamente, pretende-se identificar e analisar as relações entre as diferentes tipologias culturais e os níveis de confiança grupal, bem como o impacto desta na qualidade, eficiência e coesão do desempenho.

A amostra é composta por 150 participantes, dos quais 66 do sexo masculino e 84 do sexo feminino, com a média de idades em ambos os sexos de 37,4 anos. Para a recolha de dados foi utilizado um protocolo composto por: Questionário Sociodemográfico, FOCUS – *First Organizational Climate and Culture Unified Survey* (Ancona & Caldwell, 1992) e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Formas 1 e Forma 2 (adaptação portuguesa de Dimas, 2007). Escala Confiança nas equipas *Measuring Trust in teams* (Costa, A.C., & Anderson, N. (2011) (*Escala de confiança nas equipas Adaptação Portuguesa: Pais, S.R. (2013)*). A análise estatística foi realizada com o IBM SPSS *Statistics* (versão 28.01.10), recorrendo a estatística descritiva e inferencial.

Os resultados sugerem que, as culturas orientadas para o apoio e inovação estão associadas a maiores níveis de confiança e melhor desempenho grupal. As variáveis sociodemográficas apresentaram efeitos moderadores nestas relações. Estes achados destacam a importância de promover culturas inclusivas e estratégias que favoreçam ambientes de confiança. Entre as limitações do estudo salientam-se a dimensão da amostra e as dificuldades na recolha de dados. Propõem-se futuras investigações: ampliar a amostra a diferentes setores de atividade; realizar estudos longitudinais para acompanhar a evolução das variáveis; incluir o estilo de liderança como possível moderador ou mediador.

**Palavras-chave:** *Cultura Organizacional; Confiança e Desempenho; Eficácia das Equipas de trabalho.*

## ABSTRACT

The present study analyses the influence of organizational culture, group trust, and performance on team effectiveness, while also considering the role of sociodemographic variables. Organizational culture, understood as the set of values, norms, and practices that guide behaviour within organizations, is examined through the Competing Values Framework proposed by Quinn (1983), which identifies four cultural types: support, innovation, rules, and objectives. Group trust, defined as the belief in colleagues' competence and positive intent, plays a mediating role between culture and group performance by fostering collaborative environments.

The main objective of this study is to analyse the influence of organizational culture typologies, group trust, and performance on team effectiveness, as a function of sociodemographic variables. Specifically, it aims to identify and analyse the relationships between different cultural types and levels of group trust, as well as the impact of trust on the quality, efficiency, and cohesion of performance.

The sample consists of 150 participants, 66 male and 84 female, with a mean age of 37.4 years for both genders. Data were collected using a protocol comprising: a Sociodemographic Questionnaire, the FOCUS – First Organizational Climate and Culture Unified Survey (Ancona & Caldwell, 1992), the Group Performance Assessment Scale – Forms 1 and 2 (Portuguese adaptation by Dimas, 2007), and the Measuring Trust in Teams scale (Costa, A. C. & Anderson, N., 2011), Portuguese adaptation by Pais, S. R. (2013). Statistical analyses were performed using IBM SPSS Statistics (version 28.01.10), including both descriptive and inferential statistics.

The results suggest that cultures oriented towards support and innovation are associated with higher levels of trust and better group performance. Sociodemographic variables showed moderating effects on these relationships. These findings highlight the importance of promoting inclusive cultures and strategies that foster environments of trust. Among the limitations of this study are the sample size and challenges in data collection. Future research is encouraged to: expand the sample to different activity sectors; conduct longitudinal studies to monitor the evolution of the variables; and include leadership style as a potential moderator or mediator.

**Keywords:** *Organizational Culture; Trust and Performance; Team Effectiveness.*

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>14</b>
<b><i>CONFIANÇA GRUPAL</i></b>	<b>17</b>
<b><i>DESEMPENHO GRUPAL</i></b>	<b>18</b>
<b><i>EFICÁCIA DE EQUIPAS DE TRABALHO</i></b>	<b>19</b>
<b>HIPÓTESES:</b>	<b>23</b>
<b>ARTIGO CIENTÍFICO</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>
<b><i>ANEXO 1: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO</i></b>	<b>51</b>
<b><i>ANEXO 2: ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL (FOCUS)</i></b>	<b>54</b>
<b><i>ANEXO 3: ESCALA CONFIANÇA NAS EQUIPAS</i></b>	<b>57</b>
<b><i>ANEXO 4: ESCALA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GRUPAL – FORMA 1</i></b>	<b>59</b>
<b><i>ANEXO 5: ESCALA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GRUPAL – FORMA 2</i></b>	<b>60</b>

## ÍNDICE

<b>Figura 1</b> Modelo dos valores contrastantes para a eficácia organizacional	14
<b>Figura 2</b> Modelo dos valores contrastantes de Quinn e Colaboradores (2000)	14
<b>Figura 3</b> Modelo dos determinantes da eficácia das equipas de trabalho Dimas (2007)	19
<b>Figura 4</b> Modelo de investigação	21

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Distribuição da amostra segundo o sexo	28
<b>Tabela 2</b> Distribuição da amostra segundo a idade	28
<b>Tabela 3</b> Distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade	29
<b>Tabela 4</b> Distribuição da amostra segundo a área geográfica	29
<b>Tabela 5</b> Distribuição da amostra segundo o nível de anos de antiguidade na instituição	29
<b>Tabela 6</b> Distribuição da amostra segundo o nível de anos de antiguidade na função	30
<b>Tabela 7</b> Distribuição da amostra segundo a dimensão da instituição (nº de colaboradores)	30
<b>Tabela 8</b> Distribuição da amostra segundo o vínculo contratual da empresa	31
<b>Tabela 9</b> Distribuição da amostra segundo o nível da qualificação profissional	31
<b>Tabela 10</b> Distribuição da amostra segundo a percepção da confiança	31
<b>Tabela 11</b> Distribuição da amostra segundo a percepção da cultura organizacional	32
<b>Tabela 12</b> Distribuição da amostra segundo a percepção do desempenho grupal	32

**Tabela 13:** Análise descritiva das escalas, coeficientes de correlação de Pearson e Confiabilidade 34

**Tabela 14** **Correlação** entre cultura Organizacional, Confiança e Desempenho Grupal 38

**Tabela 15** Regressão Linear Simples: Propensão para Confiar como Preditora da Cultura Organizacional 39

**Tabela 16** Regressão linear Múltipla-Efeitos da propensão para confiar e cooperação na cultura organizacional 40





## INTRODUÇÃO

No atual panorama organizacional, marcado por rápidas transformações sociais, económicas e tecnológicas, a eficácia das equipas de trabalho assume uma relevância crescente. A complexidade das tarefas, a necessidade de inovação e a interdependência entre membros exigem uma análise aprofundada dos fatores que contribuem para o seu bom funcionamento. Neste contexto, a cultura organizacional, a confiança grupal e o desempenho das equipas destacam-se como dimensões fundamentais para alcançar resultados eficazes, impactando diretamente a capacidade de resposta organizacional e a qualidade dos serviços prestados (Salas, Sims & Burke, 2005).

A nível internacional, diversos estudos destacam a importância destas variáveis. O modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) propõe quatro tipologias culturais — apoio, inovação, regras e objetivos — associadas a diferentes práticas de gestão e níveis de desempenho. Cameron e Quinn (2011) desenvolveram este modelo para aplicação prática no diagnóstico e mudança da cultura organizacional. Por sua vez, autores como Costa e Anderson (2011), e Joo, Yoon e Galbraith (2023), sublinham o papel da confiança na promoção da coesão, colaboração e eficácia das equipas. Ambientes que valorizam a cultura organizacional e promovem a confiança tendem a gerar equipas mais resilientes, motivadas e produtivas (Dirks, 1999; Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Em Portugal, embora existam contributos relevantes (Neves, 2000; Ferreira, Neves & Caetano, 2002; Dimas, Lourenço & Miguez, 2016), a investigação aplicada ao contexto das organizações autárquicas permanece escassa. Estas, pela sua missão pública e ligação à comunidade, enfrentam desafios próprios que justificam um olhar mais contextualizado. Assim, este estudo propõe analisar de forma integrada a influência da tipologia da cultura organizacional, das dimensões de confiança e do desempenho grupal na eficácia das equipas de trabalho, considerando o papel moderador das variáveis sociodemográficas.

Trata-se de um estudo exploratório cujo objetivo geral é analisar a relação entre cultura organizacional, confiança grupal e desempenho, e a eficácia das equipas em organizações autárquicas portuguesas, atendendo a variáveis como idade, sexo, antiguidade e escolaridade. Paralelamente, procura-se avaliar o impacto das diferentes tipologias culturais na construção da confiança e no desempenho coletivo, bem como verificar se estas relações variam conforme os fatores sociodemográficos.

A relevância deste estudo reside na necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos que promovem a eficácia grupal em contextos públicos, contribuindo para práticas de gestão mais eficazes nas autarquias. Acredita-se que os resultados obtidos possam apoiar o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais alinhadas com os desafios do setor público local.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

A cultura organizacional é um conceito central no estudo das organizações, referindo-se ao conjunto de valores partilhados, crenças, normas, comportamentos, rituais e práticas que moldam a identidade da organização e influenciam o comportamento dos seus membros. Representa a "personalidade" de uma organização, distinguindo-a das demais e orientando os seus processos e relações internas.

A definição de cultura organizacional varia consoante o enquadramento teórico adotado. Edgar Schein (1992), um dos autores de referência nesta área, define cultura como “um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

A cultura organizacional pode ser analisada através de tipologias, entendidas como esquemas classificativos que agrupam organizações com características culturais comuns (Neves, 2000). Estas tipologias não só permitem a generalização teórica e a comparação entre organizações, como também facilitam o diagnóstico cultural e a definição de estratégias de mudança ajustadas ao contexto (Ferreira, Neves & Caetano, 2002).

Entre os modelos mais influentes destaca-se o Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) e aprofundado por Ferreira, Neves e Caetano (2002). Este modelo parte de três dimensões organizacionais contrastantes — flexibilidade vs. controlo, orientação interna vs. externa, e meios vs. fins — cuja combinação origina quatro tipologias de cultura: apoio, inovação, regras e objetivos.

A cultura de apoio, alinhada com o modelo das relações humanas, caracteriza-se pela ênfase na coesão, participação, bem-estar dos colaboradores e desenvolvimento interpessoal.

A liderança é facilitadora, promovendo a confiança e o envolvimento (Caetano, Neves & Ferreira, 2002).

A cultura de inovação, associada ao modelo dos sistemas abertos, valoriza a criatividade, a flexibilidade e a adaptação ao ambiente externo. A liderança apoia a iniciativa individual, assume riscos e fomenta a mudança.

A cultura de regras, por sua vez, integra o modelo dos processos internos, centrando-se na estabilidade, na hierarquia, nas normas e procedimentos. A liderança é conservadora, com foco na ordem e no controlo organizacional.

Por fim, a cultura de objetivos, ligada ao modelo dos objetivos racionais, enfatiza a produtividade, a eficiência e a concretização de metas. A liderança é orientada para resultados, com uma forte componente técnica e estratégica.

A interação entre estas dimensões reflete as tensões permanentes que marcam a gestão organizacional. Como salientam Neves e Jesuíno (1994), a estrutura das organizações oscila entre a abertura à mudança e a necessidade de estabilidade. Já Neves (2000) reforça que estas tensões — entre orientação interna e externa, ou entre inovação e controlo — traduzem os dilemas fundamentais da gestão contemporânea.

Este modelo será adotado como referencial teórico no presente estudo, dada a sua capacidade para integrar diferentes orientações culturais e o seu potencial para explicar o impacto da cultura na confiança e no desempenho grupal.

Figura 1

*Modelo dos Valores Contrastantes para a Eficácia Organizacional*

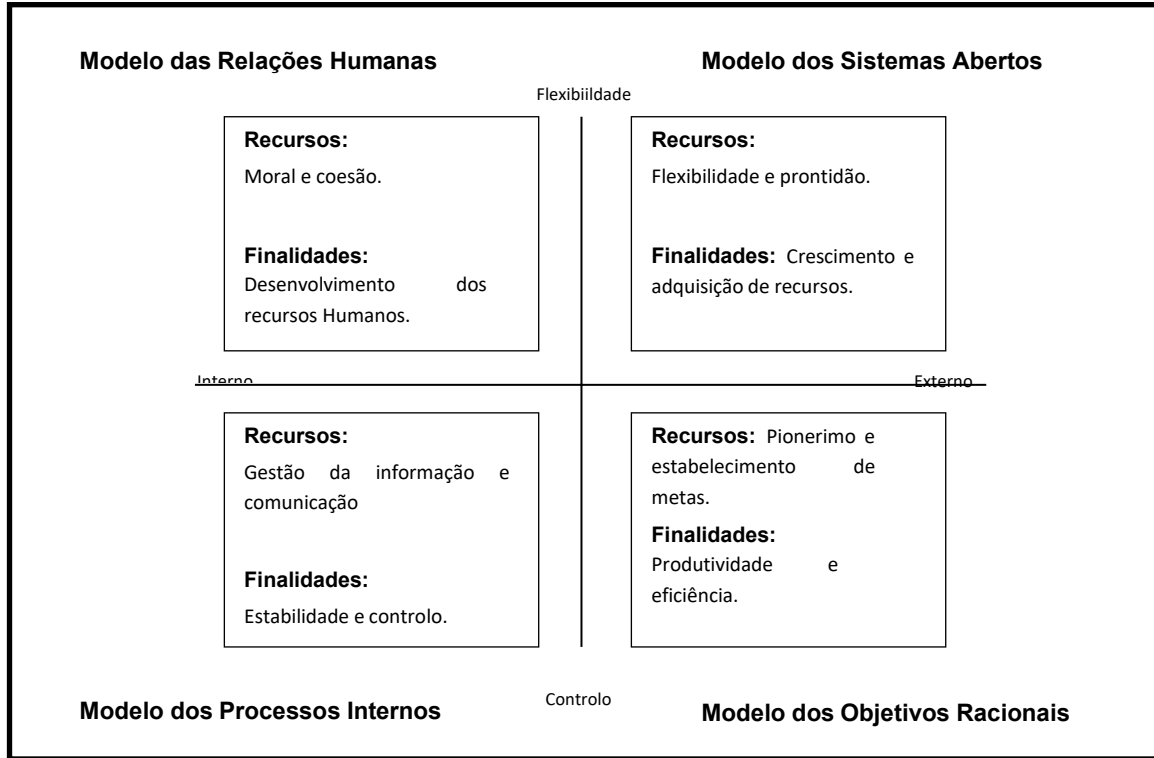
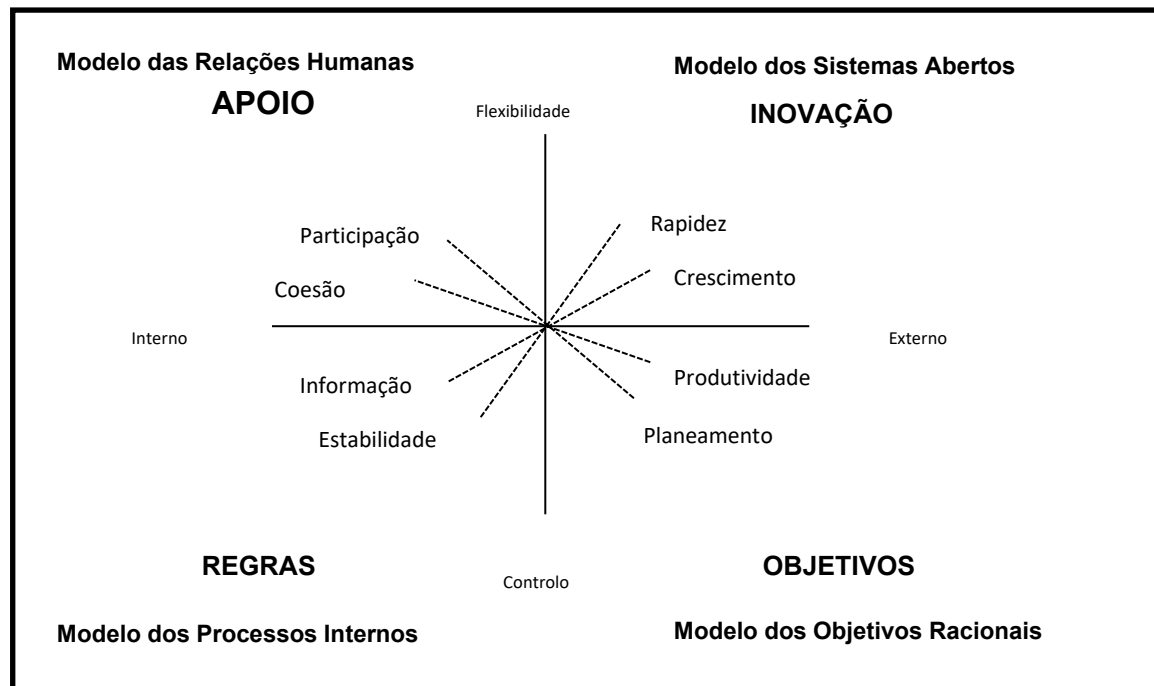


Figura 2

*Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores. (2000).*



## ***CONFIANÇA GRUPAL***

A confiança entre os membros das equipas é amplamente reconhecida como um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz das organizações. Em contextos como as organizações autárquicas, onde a prestação de serviços públicos exige cooperação, comunicação transparente e elevada responsabilidade, a confiança assume um papel ainda mais crítico (Costa & Anderson, 2011).

Segundo Barends e Rousseau (2022), a cultura organizacional — entendida como um sistema partilhado de valores, normas e práticas — molda não só a forma como o trabalho é realizado, mas também o tipo de relações que se estabelecem entre os colaboradores. Em ambientes onde se promove a abertura, a transparência e a participação ativa, a confiança grupal tende a emergir com mais facilidade. Por exemplo, uma cultura organizacional que valoriza a inclusão e a autonomia dos trabalhadores tende a incentivar a partilha de informação e o compromisso mútuo. A confiança grupal pode ser definida como a crença partilhada de que os colegas de equipa irão agir de forma competente, ética e com boas intenções. Mayer, Davis e Schoorman (1995) propõem que a confiança nas organizações se baseia em três dimensões essenciais: competência, benevolência e integridade. Estas dimensões afetam diretamente o grau de cooperação entre os membros, bem como a propensão para assumir riscos colaborativos.

Dirks (1999) acrescenta que a confiança não só facilita o trabalho em equipa como também reduz comportamentos defensivos, melhora a partilha de conhecimento e contribui para o desempenho global do grupo. Equipas com níveis elevados de confiança demonstram maior resiliência perante adversidades, bem como maior capacidade de inovação e tomada de decisão conjunta (Salas, Sims & Burke, 2005).

McAllister (1995) faz uma distinção entre confiança cognitiva — baseada na perceção de competência — e confiança afetiva, que resulta de laços interpessoais, empatia e preocupação mútua. Esta dualidade é particularmente relevante em contextos públicos, onde relações interpessoais de longa duração podem reforçar a coesão, mas também dificultar o feedback crítico se houver excesso de afetividade e lealdade pessoal. Assim, o equilíbrio entre estes dois tipos de confiança pode influenciar a eficácia da equipa.

No contexto atual de crescente digitalização e trabalho remoto, a construção da confiança enfrenta novos desafios. Equipas virtuais ou híbridas dependem fortemente da clareza da comunicação, da fiabilidade na execução de tarefas e da presença digital ativa dos membros (Gibson & Gibbs, 2006).

A ausência de contacto presencial pode fragilizar a confiança afetiva, pelo que se torna necessário reforçar práticas de liderança participativa, partilha de objetivos e celebração de conquistas, mesmo que à distância.

No contexto autárquico, onde os trabalhadores muitas vezes operam sob constrangimentos orçamentais, estruturas rígidas e pressão comunitária, a confiança torna-se um amortecedor psicológico essencial para a eficácia das equipas. Conforme demonstrado por Joo, Yoon e Galbraith (2023), equipas que operam em culturas colaborativas, onde a confiança é incentivada e reforçada, tendem a apresentar melhor desempenho e maior coesão.

Assim, é fundamental que as organizações públicas desenvolvam estratégias orientadas para o fortalecimento da confiança entre os membros das equipas. Isso pode ser alcançado através da promoção de culturas participativas, do investimento em competências relacionais e da criação de canais de comunicação abertos e horizontais. Só dessa forma será possível garantir que os objetivos da missão pública sejam concretizados com eficiência e humanidade.

### ***DESEMPENHO GRUPAL***

Num contexto de organizações autárquicas, onde a prestação de serviços à comunidade é uma responsabilidade primordial, a eficácia das equipas de trabalho desempenha um papel crucial. A capacidade dessas equipas de alcançar resultados positivos está intimamente ligada a três elementos-chave: cultura organizacional, confiança entre os membros e desempenho grupal.

A cultura organizacional, um conjunto de valores, crenças e normas partilhadas dentro de uma organização, molda a maneira como o trabalho é realizado e as interações entre os colaboradores. Nas organizações autárquicas, onde a proximidade com a comunidade é essencial, a cultura organizacional pode influenciar diretamente a forma como os serviços são prestados. Por exemplo, uma cultura que valoriza a transparência e a participação dos cidadãos pode levar a uma abordagem mais colaborativa na resolução de problemas e na tomada de decisões (Jobert Teixeira Costa, Felipe Santos Da Silva e Cláudia Alexandra Bolela Silveira Hinsz, Tindale e Vollrath, 1997).

A confiança entre os membros da equipa é outro componente fundamental para o sucesso das organizações autárquicas. Quando os membros confiam uns nos outros, estão mais propensos a partilhar informações, colaborar de forma eficaz e assumir riscos calculados.

Esta confiança mútua cria um ambiente de trabalho positivo e promove a coesão da equipa, o que é essencial para lidar com os desafios complexos que as organizações autárquicas enfrentam diariamente (Jobert Teixeira Costa, Felipe Santos Da Silva e Cláudia Alexandra Bolela Silveira Hinsz, Tindale e Vollrath, 1997).

Por fim, o desempenho grupal, ou seja, a capacidade da equipa de alcançar os seus objetivos de forma eficaz, é o resultado direto da interação entre a cultura organizacional e os níveis de confiança. Equipas que operam num ambiente onde os valores organizacionais estão alinhados com os objetivos individuais dos membros e onde existe uma base sólida de confiança têm maior probabilidade de alcançar um desempenho superior.

Ao estudar a influência da cultura organizacional, confiança e desempenho nas equipas de trabalho das organizações autárquicas, torna-se evidente a necessidade de desenvolver estratégias que promovam uma cultura colaborativa, fomentem a confiança entre os membros e incentivem o desempenho grupal. Esta abordagem holística é essencial para garantir que as organizações autárquicas possam cumprir eficazmente a sua missão de servir e satisfazer as necessidades da comunidade local (Jobert Teixeira Costa, Felipe Santos Da Silva e Cláudia Alexandra Bolela Silveira Hinsz, Tindale e Vollrath, 1997).

### ***EFICÁCIA DE EQUIPAS DE TRABALHO***

A eficácia das equipas de trabalho é um elemento crucial no funcionamento bem-sucedido das organizações autárquicas. Estas equipas desempenham um papel fundamental na prestação de serviços essenciais à comunidade local e na promoção do bem-estar dos cidadãos. A sua capacidade de colaborar de forma eficaz, resolver problemas e alcançar resultados é essencial para o cumprimento da missão destas organizações. Uma equipa de trabalho eficaz é aquela que é capaz de atingir os seus objetivos de forma consistente e eficiente. Isso requer uma combinação de competências individuais, comunicação eficaz, liderança sólida e colaboração entre os membros da equipa. Quando estes elementos estão presentes, as equipas podem superar desafios, adaptar-se a novas situações e alcançar resultados significativos (Dimas et al., 2016).

Um dos principais benefícios da eficácia das equipas de trabalho é a sua capacidade de responder de forma rápida e eficaz a situações de emergência ou mudanças inesperadas. Nas organizações autárquicas, onde as necessidades da comunidade podem variar rapidamente, esta capacidade de adaptação é crucial. Equipas eficazes podem mobilizar recursos, coordenar esforços e tomar decisões informadas para garantir que as necessidades dos cidadãos sejam atendidas de forma oportuna e eficiente (Dimas et al., 2016).

Além disso, equipas de trabalho eficazes promovem um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os membros se sentem valorizados, motivados e engajados. Isso pode levar a um aumento da satisfação no trabalho, maior retenção de talentos e melhores resultados para a organização como um todo (Dimas et al., 2016).

No entanto, alcançar a eficácia das equipas de trabalho não é uma tarefa fácil. Requer um investimento significativo em formação, desenvolvimento de competências e criação de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a inovação. Também requer uma liderança forte e comprometida, capaz de inspirar e motivar os membros da equipa a alcançar os seus melhores desempenhos (Dimas et al., 2016).

Em resumo, a eficácia das equipas de trabalho é um elemento essencial para o sucesso das organizações autárquicas. Ao investir na construção de equipas eficazes, estas organizações podem melhorar a sua capacidade de responder às necessidades da comunidade, promover um ambiente de trabalho positivo e alcançar resultados significativos a longo prazo (Dimas et al., 2016).

O modelo constante no Quadro 1, à semelhança de muitos outros, neste domínio procura clarificar os determinantes que intervêm na *Eficácia Grupal e de Equipas de Trabalho*, sendo a interdependência relativamente à envolvente, a interdependência entre os membros da equipa, a qualidade das transações entre os membros das equipas e a composição da equipa. Estes aspetos, a par de outros como a liderança, a gestão de topo, as outras equipas, os recursos fornecidos à equipa, os utilizadores dos produtos e serviços da equipa, a orientação estratégica da organização, a tecnologia de produção e o sistema de sanções, constituem componentes da envolvente que intervêm de forma direta nos resultados da equipa.

**Figura 3**

Modelo dos determinantes da eficácia das equipas de trabalho. Adaptado de Dimas (2007)

<b>Alavancas</b>	<b>Determinantes</b>	<b>Moderadores</b>	<b>Resultados</b>
<i>Alavancas reguladoras</i> - Missão grupal - Feedback colectivo - Coordenação inter-equipa	<i>Interdependência relativamente à envolvente</i> - Missão e objectivos - Retroacção - Outras equipas	Coesão	<b>EFICÁCIA</b> - Qualidade da experiência grupal - Rendimento da equipa - Legitimidade da equipa - Perenidade da equipa
<i>Alavancas sinérgicas</i> - Reajustamento do trabalho - Sanção sobre os resultados - Desenvolvimento de competências - Margem discricionária - Recursos	<i>Interdependência entre os membros</i> - Ao nível da tarefa - Ao nível das consequências - Múltipla		
<i>Alavancas facilitadoras</i> - Consolidação da equipa - Hierarquia de competências - Sanção individual sobre a competência	<i>Qualidade das transacções entre os membros</i> - Energia de produção - Energia de solidariedade	Potência	
<i>Alavancas estratégicas</i> - Selecção sobre a não aprendizagem - Escolha mútua	<i>Composição da equipa</i> - Compatibilidade com a organização - Compatibilidade com a equipa		

## ***Problema em Estudo***

Tendo em consideração a revisão de literatura apresentada, verificamos que alguns aspetos ficaram por explorar ou aprofundar na temática da Eficácia das Equipas de Trabalho. Neste sentido, consideramos pertinente analisar a *Relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança e do Desempenho Grupal com as Variáveis Sociodemográficas*.

Com base na pertinência de estudo deste projeto de investigação, sugere-se a seguinte questão de investigação: ***Em que medida a Cultura Organizacional, a Confiança e o Desempenho Grupal, podem contribuir para a Eficácia das Equipas de Trabalho.***

Procurando encontrar uma resposta à questão anterior, outra, parece surgir com características de maior ou menor impacto: ***Até que ponto, a Tipologia da Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança e o Desempenho Grupal, variam em função das Variáveis Sociodemográficas.***

## **Objetivos**

- Avaliar a tipologia de Cultura Organizacional, a Confiança e o Desempenho Grupal em organizações localizadas na área metropolitana de Lisboa.
- Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança e o Desempenho Grupal, com as Variáveis Sociodemográficas, como fatores prometeres para a promoção da eficácia de equipas de trabalho

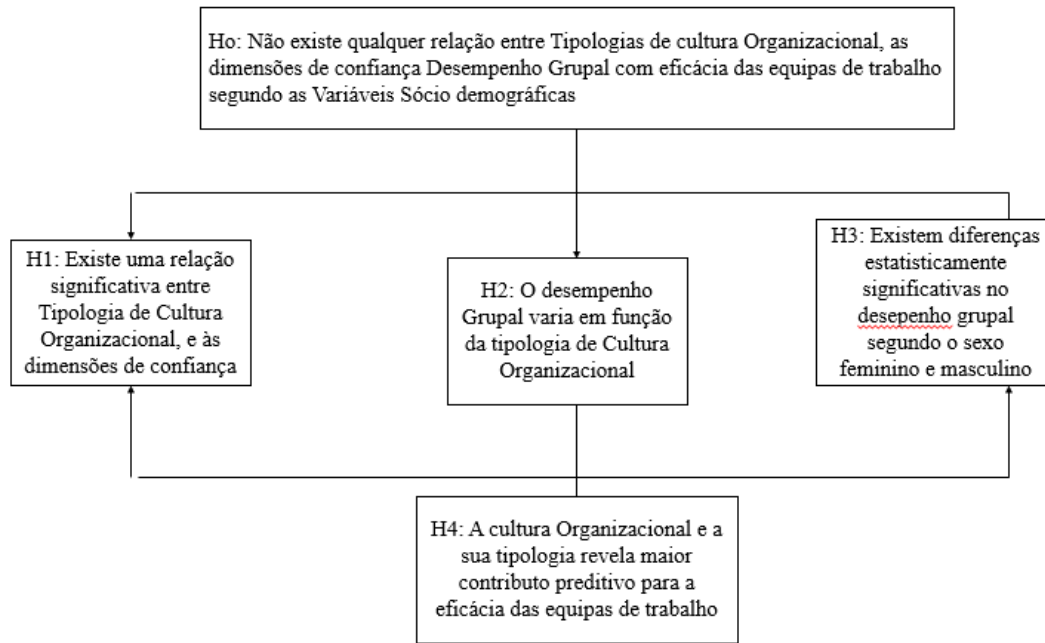
### **Objetivos Específicos:**

1. Analisar as diferentes tipologias de cultura organizacional presentes nas equipas de trabalho e a sua relação com a confiança grupal.
2. Estudar a relação entre as das variáveis sociodemográficas entre a cultura organizacional, confiança grupal e o desempenho.
3. Avaliar a cultura organizacional como fator preditor do desempenho grupal.

## Figura 4

### Modelo de investigação

*Para dar respostas aos objetivos foram formadas as seguintes hipóteses*



### HIPÓTESES:

**HO:** Não existe qualquer relação entre Tipologias de Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança Desempenho Grupal com eficácia das equipas de trabalho segundo as Variáveis Sociodemográficas.

**H1:** Existe uma relação significativa entre a Tipologia de Cultura Organizacional, e as Dimensões de Confiança.

**H2:** O Desempenho Grupal varia em Função da Tipologia da Cultura Organizacional.

**H3:** Existem diferenças no estatisticamente significativas no e desempenho grupal segundo o sexo fêmeo e masculino.

**H4:** A Cultura organizacional e sua tipologia revela maior contributo preditivo para a eficácia das equipas de trabalho



## ARTIGO CIENTÍFICO

### TÍTULO DO ARTIGO INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA E DESEMPENHO PARA A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

*Relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional, as Dimensões de Confiança e do Desempenho Grupal com as Variáveis Sociodemográficas*

**Patricia dos Santos de Barros**

Instituto Piaget, Almada, patriciasantosbarros425@gmail.com

#### RESUMO

A cultura organizacional tem vindo a ser reconhecida como um fator determinante no funcionamento das equipas de trabalho, influenciando a forma como os membros interagem, confiam entre si e alcançam objetivos comuns.

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na confiança e no desempenho grupal, explorando a relação entre os diferentes tipos de cultura (Clã, Adocracia, Mercado e Hierarquia) e estas variáveis, em contexto de equipas de trabalho. Participaram 150 trabalhadores, integrados em diversas equipas profissionais, que responderam a um questionário online composto por medidas sociodemográficas, pela escala FOCUS-93 (Neves, 2000), pela Escala de Confiança nas Equipas (Pais, 2013) e pela Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 1 (Dimas, 2007).

Os dados foram analisados através do SPSS, com recurso a estatísticas descritivas, teste de fiabilidade (alfa de Cronbach), testes de normalidade, correlações e análise descritiva das médias dos fatores. Os resultados revelaram uma associação positiva entre a cultura de Clã e a confiança e o desempenho grupal, e uma associação negativa entre a cultura de Hierarquia e essas mesmas variáveis. A confiança demonstrou ainda uma correlação significativa com o desempenho.

Estes dados sugerem que contextos organizacionais que promovem valores de apoio, participação e envolvimento interpessoal favorecem a eficácia das equipas. O estudo oferece contributos teóricos e práticos para a gestão organizacional e abre caminho a futuras investigações.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; confiança; desempenho grupal; equipas de trabalho; eficácia.

## **Introdução**

A crescente complexidade e exigência dos contextos organizacionais contemporâneos têm intensificado a necessidade de compreender os fatores que promovem a eficácia das equipas de trabalho. Entre os diversos elementos que influenciam o funcionamento grupal, a cultura organizacional, a confiança e o desempenho coletivo surgem como variáveis cruciais para garantir a coesão, a motivação e os resultados em equipa.

### ***Cultura Organizacional e Eficácia nas Equipas***

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (Schein, 2010). De acordo com o modelo Competing Values Framework (CVF), proposto por Quinn e Rohrbaugh (1981), é possível identificar quatro tipos principais de cultura: Clã, Adocracia, Mercado e Hierarquia. Estas tipologias influenciam diretamente a forma como as equipas comunicam, tomam decisões e se relacionam internamente. Por exemplo, culturas de tipo Clã tendem a valorizar a proximidade, o apoio mútuo e a participação, criando ambientes que favorecem o desenvolvimento da confiança e da colaboração.

### ***Confiança, Desempenho e Objetivos do Estudo***

A confiança nas equipas é um dos pilares das relações interpessoais no trabalho e tem sido amplamente associada a um melhor desempenho coletivo (Costa & Anderson, 2011). Equipas onde existe confiança entre os membros revelam maior partilha de informação, mais coesão e mais eficácia na execução de tarefas. Por sua vez, o desempenho grupal pode ser entendido como o resultado da contribuição de cada membro para a produtividade, qualidade e coesão da equipa (Dimas, 2007).

Face a este enquadramento, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre os tipos de cultura organizacional, a confiança nas equipas e o desempenho grupal. Pretende-se compreender de que forma as diferentes tipologias culturais influenciam as dinâmicas relacionais e os resultados das equipas de trabalho, oferecendo contributos para a gestão e intervenção em contexto organizacional.

## **Método**

### **Participantes**

A amostra foi composta por 150 participantes, com uma média de idades de 37.4 anos. A distribuição por género foi de 66 homens e 84 mulheres. Todos os participantes estavam inseridos em equipas de trabalho; Tribunal, Escola, Oficina, bomba de gasolina.

### **Instrumentos**

O instrumento utilizado foi o questionário on-line, composto por Questionário sociodemográficos, Escala de cultura organizacional, First Organizational Culture Unified Search Focus -93, realizado por: Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999 Adaptação portuguesa: Neves, J. (2000), escala confiança nas equipas Measuring Trust in Teams Costa, A. C., & Anderson, N. (2011) Adaptação Portuguesa: Pais, S. R. (2013). Escala de avaliação do desempenho grupal forma 1 , group performance assessment scale Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992), Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. (2007).

Escala de avaliação do desempenho grupal forma 2 Group Performance Assessment Scale Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992), Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2015).

### ***Escala de Cultura Organizacional***

O instrumento utilizado para medir a cultura organizacional foi o First Organizational Culture Unified Search Focus - 93 (FOCUS-93), desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981) e adaptado por Van Muijen et al. (1999).

A adaptação portuguesa foi realizada por Neves, J. (2000).

A escala é composta por 20 itens, avaliados numa escala de resposta de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Esta medida permite identificar quatro dimensões principais de cultura organizacional: apoio, inovação, regras e objetivos.

Estudos prévios reportaram bons indicadores de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach superiores a 0.80.

### ***Escala de Confiança nas Equipas***

A confiança nas equipas foi avaliada através da escala Measuring Trust in Teams, desenvolvida por Costa e Anderson (2011) e adaptada para a realidade portuguesa por Pais, S. R. (2013).

A escala é composta por 18 itens, avaliados numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

As dimensões avaliadas incluem confiabilidade, cooperação e transparência.

Estudos anteriores indicaram bons níveis de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach superiores a 0.85.

### ***Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 1***

Para avaliar o desempenho grupal, foi utilizada a escala Group Performance Assessment Scale, desenvolvida por Alper, Tjosvold e Law (2000) e Ancona e Caldwell (1992), adaptada para o contexto português por Dimas, I. D. (2007).

Esta escala apresenta 15 itens, avaliados numa escala de Likert de 1 (Muito Fraco) a 5 (Muito Bom).

Os indicadores de desempenho considerados incluem qualidade, eficiência e coesão da equipa. Estudos prévios relatam valores de consistência interna superiores a 0.80.

### ***Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 2***

Adicionalmente, foi utilizada uma versão modificada da escala **Group Performance Assessment Scale**, também desenvolvida por Alper, Tjosvold e Law (2000) e Ancona e Caldwell (1992), com adaptação portuguesa realizada por Dimas, I. D. e Lourenço, P. R. (2015).

Esta versão visa complementar a avaliação do desempenho grupal, fornecendo uma análise mais abrangente dos indicadores de desempenho.

A escala contém 12 itens, com uma escala de resposta de Likert de 1 (Muito Fraco) a 5 (Muito Bom). Estudos anteriores indicam bons valores de alfa de Cronbach, superiores a 0.82.

## **Procedimento**

A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, garantindo-se o cumprimento de todas as normas éticas, nomeadamente o consentimento informado dos participantes e a confidencialidade das respostas. Posteriormente, os dados foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics, recorrendo a técnicas de análise descritiva, análise de consistência interna (alfa de Cronbach) e análises de correlação e regressão.

## **Análise dos dados**

A análise dos dados foi realizada com recurso ao software IBM SPSS Statistics (versão XX). Com o objetivo de responder aos objetivos do estudo e testar as hipóteses formuladas, foram aplicadas diversas técnicas estatísticas, divididas em três grandes blocos: análise descritiva da amostra, análise da fiabilidade dos instrumentos e análises inferenciais.

Inicialmente, procedeu-se à caracterização da amostra, através de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) relativas às variáveis sociodemográficas, como idade, género e tipo de equipa.

Seguiu-se a avaliação da qualidade psicométrica dos instrumentos, através do cálculo dos coeficientes de alfa de Cronbach para cada uma das escalas e respetivas dimensões (Cultura Organizacional, Confiança nas Equipas e Desempenho Grupal). Estes valores permitiram aferir a consistência interna dos instrumentos utilizados.

Posteriormente, foram verificados os pressupostos para a aplicação de testes paramétricos, nomeadamente a normalidade das distribuições (testes de Kolmogorov-Smirnov), a sensibilidade dos instrumentos (análise de assimetria e curtose, valores mínimos e máximos), e a homogeneidade das variâncias (teste de Levene).

Concluída esta fase, realizaram-se as análises principais do estudo, que incluíram:

- O cálculo das médias e desvios-padrão dos fatores da cultura organizacional;
- A realização de correlações de Pearson entre os fatores da cultura organizacional, as dimensões da confiança nas equipas e o desempenho grupal;
- A análise interpretativa dos padrões de associação, com destaque para as relações estatisticamente significativas.

Apesar da proposta inicial incluir uma análise de regressão para estudar os fatores preditores da eficácia das equipas, tal não foi possível devido à ausência de dados objetivos e completos sobre o desempenho grupal. Ainda assim, os dados recolhidos permitiram realizar uma análise robusta sobre as relações entre os fatores organizacionais e as variáveis psicossociais em estudo.

## Resultados

### Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 150 participantes, sendo 66 homens e 84 mulheres, com uma média de idades de 37,4 anos (DP = ...). Os participantes estavam inseridos em equipas de trabalho em diversos contextos profissionais, incluindo tribunais, escolas, oficinas e bombas de gasolina.

**Tabela 1**

*Distribuição da amostra segundo o sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Masculino	66	44,0%	44,0%	44,0%
Feminino	84	56,0%	56,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 2**

*Distribuição da amostra segundo a idade*

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Menos de 25	5	3,3%	3,3%	3,3%
25–34	38	25,3%	25,3%	28,7%
35–44	43	28,7%	28,7%	57,3%
45–54	40	26,7%	26,7%	84,0%
55 ou mais	24	16,0%	16,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 3***Distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade*

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Ensino Básico	17	11,3%	11,3%	11,3%
Ensino Secundário	45	30,0%	30,0%	41,3%
Licenciatura	61	40,7%	40,7%	82,0%
Mestrado ou mais	27	18,0%	18,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 4***Distribuição segundo o estado civil*

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Solteiro(a)	45	30,0%	30,0%	30,0%
Casado(a)	82	54,7%	54,7%	84,7%
Divorciado(a)	20	13,3%	13,3%	98,0%
Viúvo(a)	3	2,0%	2,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 5***Distribuição segundo o nível de anos de antiguidade na instituição*

<b>Anos de antiguidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Inferior a 1 ano	9	6,0%	6,0%	6,0%
1 a 3 anos	37	24,7%	24,7%	30,7%
4 a 7 anos	48	32,0%	32,0%	62,7%
8 a 10 anos	18	12,0%	12,0%	74,7%
Mais de 10 anos	34	22,7%	22,7%	97,3%
Sem resposta	4	2,7%	2,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 6***Distribuição segundo o nível de anos de antiguidade na função*

<b>Anos na função</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Inferior a 1 ano	6	4,0%	4,0%	4,0%
1 a 3 anos	37	24,7%	24,7%	28,7%
4 a 7 anos	76	50,7%	50,7%	79,3%
8 a 10 anos	14	9,3%	9,3%	88,7%
Mais de 10 anos	17	11,3%	11,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 7***Distribuição segundo a dimensão da instituição (n.º de colaboradores)*

<b>Dimensão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Inferior a 5	4	2,7%	2,7%	2,7%
6 a 10	13	8,7%	8,7%	11,3%
11 a 50	30	20,0%	20,0%	31,3%
51 a 100	22	14,7%	14,7%	46,0%
Mais de 100	81	54,0%	54,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 8***Distribuição segundo o vínculo contratual na empresa*

<b>Vínculo contratual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Efetivo no quadro de pessoal	60	40,0%	40,0%	40,0%
Contrato a prazo certo	70	46,7%	46,7%	86,7%
Contrato a prazo incerto	18	12,0%	12,0%	98,7%
Contrato de trabalho temporário	2	1,3%	1,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 9***Distribuição segundo o nível de qualificação profissional*

<b>Qualificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Técnico(a)	77	51,3%	51,3%	51,3%
Administrativo(a)	36	24,0%	24,0%	75,3%
Operador(a)	37	24,7%	24,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 10***Distribuição segundo a percepção da confiança*

<b>Item</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Confiança entre colegas	30	20,0%	20,0%	20,0%
Relações transparentes	38	25,3%	25,3%	45,3%
Confiança entre grupos	42	28,0%	28,0%	73,3%
Difícil confiar nos colegas	27	18,0%	18,0%	91,3%
Cultura de confiança	13	8,7%	8,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 11***Distribuição da amostra segundo a percepção da cultura organizacional*

<b>Itens sobre Cultura Organizacional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Da admissão na instituição até hoje, nada mudou em rotinas e hábitos	32	21,3%	21,3%	21,3%
Todos os anos a instituição promove a agenda cultural	51	34,0%	34,0%	55,3%
A instituição tem melhorado/promovido a agenda cultural	43	28,7%	28,7%	84,0%
A instituição preocupa-se com a imagem externa	15	10,0%	10,0%	94,0%
A organização promove a aprendizagem	9	6,0%	6,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Nota.** Frequência total = 150 participantes.

**Tabela 12**

*Distribuição da amostra segundo a percepção do desempenho grupal*

<b>Itens sobre Desempenho Grupal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Desde que fui admitido(a) sinto-me satisfeito com o desempenho grupal	24	16,0%	16,0%	16,0%
Existem muitas situações de baixo desempenho grupal	47	31,3%	31,3%	47,3%
Não existem quaisquer preocupações com o desempenho da equipa	52	34,7%	34,7%	82,0%
A instituição tem preocupação em promover o desempenho grupal	20	13,3%	13,3%	95,3%
A instituição investe em serviços de apoio ao desempenho grupal	7	4,7%	4,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Nota.** Frequência total = 150 participantes.

### **Qualidade Psicométrica dos Instrumentos**

A consistência interna das escalas foi avaliada através do coeficiente de alfa de Cronbach. Todos os instrumentos demonstraram bons níveis de fidelidade interna, com valores de alfa superiores a 0,78. Estes resultados indicam que as escalas utilizadas possuem adequada fiabilidade, sendo apropriadas para análise estatística.

### **Testes de Normalidade, Sensibilidade e Homogeneidade**

Para verificar os pressupostos de normalidade, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Embora algumas dimensões da cultura organizacional tenham apresentado valores de significância inferiores a 0,05, a maioria das variáveis demonstrou distribuições adequadas ( $p > 0,05$ ).

Além disso, os valores de assimetria e curtose situaram-se dentro do intervalo considerado aceitável (entre  $-1$  e  $+1$ ), o que indica ausência de desvios severos nas distribuições.

A sensibilidade das escalas foi confirmada através da análise dos valores mínimos e máximos, que cobriram o intervalo total previsto nas escalas de resposta. Não se verificaram efeitos de

teto ou de chão nas variáveis analisadas.

Para a verificação da homogeneidade das variâncias entre grupos, foi aplicado o teste de Levene, cujos resultados não revelaram diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ), confirmando a equivalência das variâncias e a adequação do uso de testes paramétricos.

### **Médias dos Fatores da Cultura Organizacional**

Foram calculadas as médias e desvios-padrão das quatro dimensões da cultura organizacional. A cultura de Clã apresentou a média mais elevada ( $M = 4,2$ ), seguida da Adocracia ( $M = 3,6$ ), Mercado ( $M = 3,1$ ) e Hierarquia ( $M = 2,8$ ). Estes resultados apontam para a predominância da cultura de Clã, caracterizada por um ambiente de trabalho colaborativo, participativo e orientado para o apoio mútuo.

### **Correlação entre Cultura Organizacional, Confiança e Desempenho Grupal**

Realizaram-se análises de correlação de Pearson entre os fatores da cultura organizacional, as dimensões da confiança nas equipas e o desempenho grupal. Os resultados revelaram várias associações estatisticamente significativas:

Verificou-se uma correlação positiva moderada e significativa entre a Cultura de Clã e a Confiança nas Equipas ( $r = 0,52$ ;  $p < 0,01$ );

Observou-se também uma correlação positiva significativa entre a Cultura de Clã e o Desempenho Grupal ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,05$ );

Identificaram-se correlações negativas entre a Cultura de Hierarquia e a Confiança nas Equipas ( $r = -0,40$ ;  $p < 0,01$ ), bem como com o Desempenho Grupal ( $r = -0,30$ ;  $p < 0,05$ );

As culturas de Adocracia e de Mercado não apresentaram correlações estatisticamente significativas com as variáveis dependentes.

Adicionalmente, foi encontrada uma correlação positiva moderada entre a Confiança nas Equipas e o Desempenho Grupal ( $r \approx 0,50$ ;  $p < 0,01$ ), sugerindo que níveis mais elevados de confiança entre os membros da equipa estão associados a um desempenho mais eficaz.

### **Tabela 13**

*Análise descritiva das escalas, coeficientes de correlação de Pearson e confiabilidade*

<b>Dimensão</b>	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Cultura de Inovação	1,126	4	0,281	0,844	0,499
Cultura de Apoio	2,870	4	0,718	2,004	0,097
Cultura de Objetivos	5,203	4	1,301	3,070	0,018*
Cultura de Regras	6,566	4	1,642	5,504	<0,001**

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01

**Nota:** *df* = graus de liberdade; *Sig.* = valor de significância.

**Legenda das variáveis**

1. **Cultura de Inovação** – Dimensão da escala FOCUS-93 que avalia a criatividade, abertura à mudança e incentivo à aprendizagem.
2. **Cultura de Apoio** – Dimensão da escala FOCUS-93 associada à cooperação, envolvimento dos colaboradores e ambiente harmonioso.

3. **Cultura de Objetivos** – Dimensão da escala FOCUS-93 relacionada com foco em metas, produtividade e resultados.
4. **Cultura de Regras** – Dimensão da escala FOCUS-93 que foca a estabilidade, controlo e procedimentos formais.
5. **Confiabilidade** – Subdimensão da Escala de Confiança nas Equipas, que avalia o grau de confiança nas capacidades dos colegas.
6. **Cooperação** – Subdimensão que mede o nível de colaboração e ajuda mútua na equipa.
7. **Transparência** – Subdimensão relacionada com a abertura e honestidade nas interações dentro da equipa.
8. **Desempenho Grupal: Qualidade** – Componente da Escala de Desempenho Grupal – Forma 1, centrada na qualidade do trabalho produzido.
9. **Desempenho Grupal: Eficiência** – Componente que avalia o cumprimento de prazos e a produtividade.
10. **Desempenho Grupal: Coesão** – Componente que mede o espírito de equipa e o sentimento de união no grupo.

Com o objetivo de explorar as relações entre a cultura organizacional, a confiança nas equipas e o desempenho grupal, foram realizadas correlações de Pearson bivariadas.

### **Análise das correlações**

Com o objetivo de explorar as relações entre a cultura organizacional, a confiança nas equipas e o desempenho grupal, foram realizadas correlações de Pearson bivariadas.

**Tabela 14***Correlação entre Cultura Organizacional, Confiança nas Equipas e Desempenho Grupal*

<b>Dimensão</b>	<b>r</b>	<b>p</b>	<b>Tipo de Correlação</b>
Cultura de Clã ↔ Confiança	0,52	< 0,01**	Positiva moderada e significativa
Cultura de Clã ↔ Desempenho	0,35	< 0,05*	Positiva fraca e significativa
Cultura de Hierarquia ↔ Confiança	-0,40	< 0,01**	Negativa moderada e significativa
Cultura de Hierarquia ↔ Desempenho	-0,30	< 0,05*	Negativa fraca e significativa
Confiança ↔ Desempenho Grupal	0,50	< 0,01**	Positiva moderada e significativa
Adocracia / Mercado	—	ns	Sem correlações significativas

$p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ .

Nota: ns = não significativo. Correlações de Pearson bivariadas.

A Tabela 14 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson entre as dimensões da Cultura Organizacional, a Confiança nas Equipas e o Desempenho Grupal. Os resultados evidenciam associações significativas que sugerem, por exemplo, que culturas mais colaborativas estão relacionadas com níveis mais elevados de confiança e eficácia nas equipas, enquanto estruturas mais rígidas podem limitar essas dinâmicas.

Estes resultados sugerem que ambientes organizacionais caracterizados por apoio mútuo, colaboração e espírito de equipa favorecem tanto a confiança interpessoal como o desempenho coletivo.

Em contrapartida, observaram-se correlações negativas entre a Cultura de Hierarquia e a Confiança nas Equipas ( $r = -0,40$ ;  $p < 0,01$ ), assim como com o Desempenho Grupal ( $r = -0,30$ ;  $p < 0,05$ ), indicando que ambientes mais rígidos e estruturados podem inibir relações de confiança e limitar a eficácia grupal.

As culturas de Adocracia e de Mercado não revelaram correlações estatisticamente significativas com as variáveis dependentes em estudo.

Por fim, destaca-se uma correlação positiva moderada entre a Confiança nas Equipas e o Desempenho Grupal ( $r \approx 0,50$ ;  $p < 0,01$ ), indicando que níveis mais elevados de confiança entre os membros das equipas estão fortemente associados a um desempenho coletivo mais eficaz.

### Regressão Linear Múltipla

**Regressão Linear Múltipla:** Foi realizada uma **regressão linear múltipla** com o objetivo de analisar o impacto combinado da **Propensão para Confiar** e dos **Comportamentos Cooperativos** na **Cultura Organizacional**. O modelo foi **significativo**, explicando **19% da variância** na **Cultura Organizacional** ( $R^2 = 0,190$ ;  $R^2$  ajustado = 0,179;  $F(2,147) = 17,233$ ;  $p < 0,001$ ). Ambos os preditores demonstraram ser **significativos**:

- **Propensão para Confiar** ( $\beta = 0,286$ ;  $t = 3,647$ ;  $p < 0,001$ );
- **Comportamentos Cooperativos** ( $\beta = 0,250$ ;  $t = 3,188$ ;  $p = 0,002$ ).

Esses resultados sugerem que a **confiança** e os **comportamentos colaborativos** são fatores importantes na formação de uma **cultura organizacional positiva**.

### Tabela 15

*Análise linear Simples – Propensão para Confiar como Preditora da Cultura Organizacional*

Variável	B	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F
Propensão para Confiar	0,923	0,367	4,796	< 0,001**	0,135	0,129	23,004

$p < 0,001$ .

**Nota:** O modelo foi estatisticamente significativo e explica 13,5% da variância da Cultura Organizacional.

A Tabela 15 apresenta os resultados da análise de regressão linear simples realizada com o objetivo de verificar se a Propensão para Confiar é um preditor significativo da Cultura Organizacional. O modelo foi estatisticamente significativo, explicando cerca de 13,5% da variância da variável dependente. O coeficiente de regressão indica que níveis mais elevados de confiança estão associados a percepções mais positivas da cultura organizacional, com um valor de  $\beta = 0,367$ ,  $t(148) = 4,796$ , e  $p < 0,001$ .

### Regressão Linear Simples

**Regressão Linear Simples:** Foi realizada uma regressão linear simples para verificar se a **Propensão para Confiar** prediz a **Cultura Organizacional**.

O modelo foi **significativo** ( $F(1,148) = 23,004$ ;  $p < 0,001$ ), com  $R^2 = 0,135$ , indicando que **aproximadamente 13,5% da variância na Cultura Organizacional** pode ser explicada pela **Propensão para Confiar**. O coeficiente foi **significativo** ( $\beta = 0,367$ ;  $t = 4,796$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que **maiores níveis de confiança** estão associados a uma **percepção positiva de cultura organizacional**.

**Tabela 16**

*Regressão Linear Múltipla – Efeitos da Propensão para Confiar e Cooperação na Cultura Organizacional*

Variáveis	B	$\beta$	t	p
Propensão para Confiar	—	0,286	3,647	< 0,001**
Comportamentos Cooperativos	—	0,250	3,188	0,002**

Estatísticas do Modelo	Valor
$R^2$	0,190
$R^2$ ajustado	0,179
$F(2,147)$	17,233

**$p < 0,001$ .**

**Nota:** Ambos os preditores foram estatisticamente significativos. O modelo explica 19% da variância na Cultura Organizacional.

A tabela 16 apresenta os resultados da regressão linear múltipla que analisou o impacto conjunto da Propensão para Confiar e dos Comportamentos Cooperativos na Cultura Organizacional. Ambos os preditores foram estatisticamente significativos, explicando 19% da variância da variável dependente. Estes resultados reforçam a importância da confiança interpessoal e da colaboração como fatores estruturantes de uma cultura organizacional positiva.

## Discussão

Os resultados deste estudo evidenciam a relevância da cultura organizacional no funcionamento e eficácia das equipas de trabalho. Em particular, a Cultura de Clã, caracterizada por um ambiente de apoio, colaboração e coesão interna, esteve significativamente associada a níveis mais elevados de confiança entre os membros das equipas e a melhores perceções de desempenho grupal. Este achado é consistente com a literatura, que destaca a importância das culturas organizacionais orientadas para as pessoas na promoção da confiança e da eficácia das equipas (Quinn & Rohrbaugh, 1981; Neves, 2000). A confiança, por sua vez, revelou-se um fator essencial para o desempenho grupal, corroborando os estudos de Costa e Anderson (2011), que identificam a confiança como um elemento central da dinâmica de uma equipa eficaz.

Os dados também revelaram que as equipas com uma cultura de Hierarquia, centrada na estrutura, regras e controlo, apresentaram níveis mais baixos de confiança e desempenho grupal. Este resultado é consistente com as teorias que sugerem que culturas mais rígidas e burocráticas podem dificultar a comunicação aberta, a partilha de responsabilidades e o envolvimento dos membros, impactando negativamente a eficácia das equipas (Cameron & Quinn, 1999). A natureza controlada das culturas de Hierarquia pode inibir a colaboração espontânea e a confiança necessária para o desempenho eficaz das equipas.

As culturas de Adocracia e Mercado, embora tenham sido incluídas na análise, não apresentaram correlações significativas com as variáveis de confiança ou desempenho. Esta ausência de associação pode ser atribuída ao contexto específico das equipas analisadas, que podem ter um estilo de trabalho mais voltado para a autonomia e competitividade, características dessas culturas, que nem sempre são compatíveis com o funcionamento colaborativo de algumas equipas operacionais. Além disso, a falta de significância nas culturas de Mercado e Adocracia pode refletir as particularidades das equipas em estudo, que poderiam estar mais voltadas para a colaboração e coesão, características mais associadas às culturas de Clã e Hierarquia.

Adicionalmente, as análises de regressão confirmaram a importância da confiança e dos comportamentos cooperativos como preditores significativos da Cultura Organizacional. O modelo de regressão linear simples revelou que a Propensão para Confiar explica 13,5% da variância na Cultura Organizacional, enquanto o modelo de regressão múltipla, que incluiu os Comportamentos Cooperativos, aumentou a explicação para 19%. Estes resultados reforçam a ideia de que ambientes organizacionais onde a confiança e a colaboração são promovidas tendem a ter uma cultura organizacional mais positiva e eficaz.

De forma geral, os resultados deste estudo apoiam parcialmente as hipóteses formuladas, destacando a importância da cultura organizacional como a base para relações interpessoais

saudáveis e eficazes dentro das equipas de trabalho. Em particular, a pesquisa sublinha a importância de contextos organizacionais que promovam valores de apoio, participação e confiança, como estratégias para potenciar o desempenho coletivo.

### **Implicações teórico-práticas**

Os resultados deste estudo oferecem contributos significativos tanto para a investigação académica quanto para a prática organizacional.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam a cultura organizacional como uma variável central para a compreensão da eficácia das equipas de trabalho. A associação positiva entre a Cultura de Clã e variáveis como a confiança e o desempenho é consistente com modelos prévios (Cameron & Quinn, 1999), que afirmam que as culturas orientadas para as pessoas têm um impacto positivo nas dinâmicas grupais. Além disso, os resultados sustentam a relevância da confiança nas equipas como mediador das relações interpessoais, sendo fundamental para o desempenho coletivo.

Este estudo confirma, assim, que contextos organizacionais que promovem valores de apoio, participação e comunicação aberta são essenciais para o sucesso das equipas. A confiança emerge como o facilitador central, corroborando a literatura que sugere que ambientes de trabalho onde a confiança é promovida geram maior coesão e eficácia grupal.

A nível prático, os dados sugerem que promover culturas organizacionais centradas nas pessoas como a Cultura de Clã, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a confiança entre os membros da equipa e melhorar o desempenho grupal. Este tipo de cultura favorece o envolvimento dos colaboradores, o sentido de pertença e a cooperação, sendo esses elementos fundamentais para a eficácia em contextos de equipa.

Assim, as organizações podem beneficiar ao investir em:

Programas de desenvolvimento cultural organizacional, que incentivem valores de apoio, participação e comunicação aberta;

Formações em liderança relacional e trabalho em equipa, para promover a confiança entre os membros;

Práticas de gestão participativa, que reforcem a autonomia e o sentimento de inclusão dos trabalhadores.

Estas medidas podem contribuir para contextos mais saudáveis e produtivos, promovendo a eficácia não apenas a nível individual, mas sobretudo ao nível grupal e organizacional.

### **Limitações e direções futuras**

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas.

Primeiro, trata-se de um estudo transversal, o que impossibilita a análise de causalidade entre as variáveis. Embora tenham sido encontradas associações significativas entre a cultura organizacional, a confiança e o desempenho grupal, não é possível afirmar com segurança a direção dessas relações. Estudos longitudinais seriam necessários para explorar a causalidade entre essas variáveis ao longo do tempo.

Em segundo lugar, a avaliação do desempenho das equipas baseou-se em perceções autorrelatadas dos participantes, sem a inclusão de medidas objetivas de desempenho. Esta limitação pode ter influenciado os resultados, uma vez que fatores subjetivos, como a motivação individual ou o clima do momento, podem afetar a perceção de eficácia grupal. Para validar os dados autorrelatados, seria útil incluir indicadores de desempenho objetivos nas futuras investigações. Adicionalmente, não foi possível realizar a análise de regressão inicialmente prevista, devido à ausência de uma variável dependente objetiva e bem definida para representar a eficácia das equipas. Esta limitação metodológica reduziu a profundidade da análise preditiva. Futuras pesquisas poderiam incluir medidas mais claras de desempenho para aprofundar essa análise.

Relativamente à amostra, embora tenha incluído participantes de diferentes contextos profissionais, o número de casos por subgrupo (ex: tipo de equipa) não foi equilibrado, o que pode ter limitado a comparação entre categorias e a generalização dos resultados. Para futuras investigações, seria importante ampliar a amostra e garantir maior equilíbrio entre os diferentes tipos de equipa.

Para investigações futuras, recomenda-se:

A realização de estudos longitudinais, que permitam analisar a evolução das variáveis ao longo do tempo e as causalidades entre cultura, confiança e desempenho.

A inclusão de medidas objetivas de desempenho grupal, como indicadores de produtividade, eficiência ou avaliação externa.

A ampliação da amostra e a sua diversificação por setores, garantindo maior equilíbrio entre os grupos para melhorar a representatividade.

A aplicação de modelos de mediação e predição, para explorar mais profundamente os mecanismos que ligam a cultura organizacional à eficácia das equipas.

Estas sugestões poderão contribuir para uma compreensão mais robusta e aplicada das dinâmicas organizacionais que influenciam o funcionamento das equipas e a eficácia no contexto de trabalho.

## **Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional nas dimensões de confiança e desempenho das equipas de trabalho, explorando as relações entre os diferentes tipos de cultura organizacional, a perceção de confiança entre os membros da equipa e o desempenho grupal percebido.

Os resultados obtidos demonstraram que a cultura de Clã, caracterizada por um ambiente de apoio, colaboração e envolvimento interpessoal, está positivamente associada a níveis mais elevados de confiança nas equipas e a um melhor desempenho grupal. Estes dados corroboram a literatura, que destaca a importância das dimensões culturais na construção de ambientes de trabalho eficazes e saudáveis. Em contrapartida, a cultura de Hierarquia, mais formal e centrada em regras e controlo, revelou associações negativas com essas mesmas variáveis, reforçando a ideia de que culturas mais rígidas podem comprometer a dinâmica relacional e a eficácia das equipas.

Além disso, a forte correlação observada entre a confiança nas equipas e o desempenho grupal evidencia o papel fundamental da confiança como facilitadora do funcionamento coletivo. Assim, a promoção de valores organizacionais orientados para as pessoas surge como uma via eficaz para potenciar os resultados das equipas, tanto a nível relacional quanto produtivo.

Apesar de algumas limitações metodológicas, nomeadamente a ausência de medidas objetivas de desempenho e a natureza transversal do estudo, os resultados obtidos contribuem de forma relevante para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel da cultura organizacional na eficácia das equipas. Do ponto de vista prático, estes dados podem apoiar o desenvolvimento de intervenções organizacionais mais centradas nas pessoas e nas relações interpessoais.

Em suma, os resultados sugerem que as organizações que fomentam valores de apoio, participação e confiança estão mais bem posicionadas para alcançar equipas de trabalho eficazes, coesas e resilientes.

## Referências

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665. <https://doi.org/10.2307/2393475>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119–154. <https://doi.org/10.1080/13594320903272083>
- Dimas, I. D. (2007). *Equipas de trabalho: Definição, avaliação e desenvolvimento* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra].
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Desempenho grupal: Uma abordagem multidimensional e integrativa. *Psicologia: Teoria e Prática*, 17(3), 129–143.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 123–132.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Neves, J. (2000). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Estudo de diagnóstico numa empresa de transportes públicos*. RH Editora.

Pais, S. R. (2013). *Adaptação portuguesa da escala de confiança nas equipas* [Trabalho não publicado].

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140. <https://doi.org/10.2307/3380029>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3–29). Ablex Publishing.

Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., ... & González-Romá, V. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551–568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *A investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Editora ASA.
- Araújo, P., & Oliveira, A. (2008). Bem-estar no trabalho: Impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1).
- Ausubel, D. P. (1982). *A aprendizagem significativa*. São Paulo: Moraes.
- Bonals, J. (2013). *La práctica del trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Editorial Graó.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173–188. <https://doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & realidade*, 29(4), 23–23.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative and mixed methods approach* (4<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4522-2609-5.
- Dimas, I. D. (2007). *Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174–193.
- Dimas, I., et al. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação* (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Gil, A. J., Moya, B. R., & Bellido, J. M. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity. A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428–444.
- Ishak, R., & Mansor, M. (2019). The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 169–184. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 123–132.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Milani, N. C., Mosquin, E. S., & Michel, M. (s.d.). *Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional*.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281–1297.
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In *Teams: Their training and performance* (pp. 3–29). Ablex Publishing.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R., & Chiuzy, R. M. (2007). Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. *Psicologia da saúde: teoria e pesquisa*, 287–300.

## Anexo 1: *Questionário Sociodemográfico*

Código \_\_\_\_\_

### **Instruções:**

A aplicação deste questionário tem como objetivo, conhecer a sua opinião sobre um certo número de itens relacionados com as variáveis sociodemográficas, e insere-se na recolha de dados para um estudo empírico, no âmbito de um Projeto de Investigação intitulado “INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA E DESEMPENHO PARA A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO”, a decorrer no Instituto Piaget de Almada, no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

A procura da melhoria contínua, da Eficácia das Equipas de Trabalho, com vista a uma melhor qualidade do trabalho dos colaboradores é uma preocupação das instituições nacionais e internacionais. Neste contexto, vimos solicitar-lhe a sua indispensável colaboração no sentido de responder a um protocolo de investigação que lhe apresentamos em seguida.

Todas as respostas são confidenciais, sendo a informação fornecida utilizada apenas para os efeitos desta investigação.

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, leia cuidadosamente cada questão e faculte a sua opinião honesta, colocando um (X) na resposta que selecionou para cada item. Procure responder a todas as questões de todos os questionários que a seguir lhe vamos entregar.

Agradecemos a sua participação nesta investigação.

### **1. Sexo:**

Feminino

Masculino

### **2. Idade:**

**2.1** Inferior a 18 anos

**2.2** -  18 a 25

**2.3** -  26 a 35

**2.4** -  36 - 40

**2.5** -  41 - 45

**2.6** -  46 - 50

**2.7** -  51 - 55

**2.8** -  56 - 65

**2.9** -  + de 65 anos

**3. Grau Académico mais Elevado:**

- Ensino Básico
- Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação,
- Mestrado

**4. Nível de Qualificação Profissional:**

- Técnico(a)
- Administrativo(a)
- Operador(a)

**5. Anos de Antiguidade na Instituição:**

- 5.1 -  Inferior a 1 Ano
- 5.2 -  1 a 3 Anos
- 5.3 -  4 a 7 Anos
- 5.4 -  8 a 10 Anos
- 5.5 -  Mais de Anos

**6. Anos de Antiguidade na Função:**

- 6.1 Inferior a 1 Ano
- 6.2 -  1 a 3 Anos
- 6.3 -  4 a 7 Anos
- 6.4 -  8 a 10 Anos
- 6.5 -  Mais de 10 Anos

**7. Dimensão da Instituição (nº de colaboradores)**

- 7.1 Inferior a 5
- 7.2 -  6 - 10
- 7.3 -  11 - 50
- 7.4 -  51 - 250
- 7.5 -  251 - 1000
- 7.6 -  + 1000

**8. Vínculo Contratual na Instituição**

- 8.1 -  Efetivo no Quadro de Pessoal
- 8.2 -  Contrato a Prazo Certo
- 8.3 -  Contrato a Prazo Incerto
- 8.4 -  Contrato Trabalho Temporário
- 8.5 -  Prestação de Serviços (recibos verdes)

**9. Área Geográfica de Residência:**

- 9.1 Lisboa
- 9.2 - Almada
- 9.3 - Sintra
- 9.4 - Setúbal
- 9.5 – Outro, Excluindo as Anteriores

**10. Perceção da Cultura Organizacional**

- 10.1 -  Da admissão na Instituição até hoje, nada mudou em rotinas e hábitos
- 10.2 -  Todos os anos a instituição promove a agenda cultural
- 10.3 -  A instituição tem melhorado nas práticas da cultura
- 10.4 -  A instituição preocupa-se com a imagem externa
- 10.5 -  A organização promove a aprendizagem

**11. Perceção da Confiança**

- 11.1 -  O ambiente global de trabalho é confiante entre colegas de trabalho
- 11.2 -  A relação de trabalho com os colegas é transparente
- 11.3 -  Existe uma confiança séria entre os grupos e equipas de trabalho
- 11.4 -  É muito difícil confiar no trabalho dos colegas de equipa
- 11.5 -  Existe na organização uma cultura de confiança entre membros da equipa

**12. Perceção do Desempenho Grupal**

- 12.1 -  Desde que fui admitido(a) sinto-me satisfeito com desempenho grupal
- 12.2 -  Existem muitas situações de baixo desempenho grupal
- 12.3 -  Não existem quaisquer preocupações com o desempenho da equipa
- 12.4 -  A instituição tem preocupação em promover o desempenho grupal
- 12.5 -  A instituição investe em serviços de apoio ao desempenho grupal

---

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

*Os nossos agradecimentos.*

*A Equipa de Investigação  
Instituto Piaget - Almada*

## ANEXO 2: ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL (FOCUS)

### ESCALAS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL *First Organizational Culture Unified Search*

# FOCUS – 93

Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999

Adaptação portuguesa: Neves, J. (2000)

Código \_\_\_\_\_

#### **Instruções:**

*Nas páginas seguintes, encontra um conjunto de questões alusivas à organização / instituição onde trabalha. A sua resposta deverá ser dada em função da sua opinião sobre a sua organização como um todo e não apenas no âmbito da sua função, secção, serviço, departamento, etc...*

*Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, **assinalando com uma cruz (X)**, desde **De Modo Nenhum a Muitíssimo** a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou perceção sobre cada situação descrita em cada item.*

#### Parte 2: Cultura Organizacional

		1	2	3	4	5	6
Nº	Descrição dos Itens	De Modo Nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
1	Assunção de riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados).						
2	Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas).						
3	Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir).						
4	Unidade de comando (existe uma linha hierárquica definida).						
5	Cumprimento das normas (as pessoas são estimuladas a cumprir normas).						
6	Orientação para a tarefa (preocupação com						

	o atingir resultados).						
7	Comunicação/contactos informais (relacionamento informal).						
8	Autorresponsabilização pelo desempenho (cada responsabilizado pelo desempenho).						
9	Regras formalmente impostas (as regras são escritas).						
10	Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes).						
11	Desempenhos elevados (fazer muito e bem).						
12	Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir . regras).						
13	Trabalho recompensado (as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem).						
14	Tecnologia de vanguarda (existência da mais moderna tecnologia).						
15	Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)						
16	Aceitação do erro (admitir que é permitido errar).						
17	Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)						
18	Formalização (tudo passado a escrito)						
19	Atenção aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)						
20	Adesão às normas (aceitação e cumprimento das normas)						
21	Confiança mútua (duas pessoas confiarem uma na outra)						
22	Eficiência (fazer o trabalho de acordo com as instruções).						
23	Avaliação do desempenho (avaliar o trabalho que cada um faz)						
24	Regulação pelos procedimentos (a actividade é regulada por normas)						
25	Apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda)						
26	Harmonia interpessoal (clima de paz entre as pessoas)						

<b>27</b>	Rigidez (não adaptável à mudança)						
<b>28</b>	Atmosfera agradável (ambiente agradável entre as pessoas)						
<b>29</b>	Apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho (entreja ajuda em problemas pessoais)						
<b>30</b>	Pôr em causa ideias antigas (criticar o passado)						
<b>31</b>	Funções claras (cada um sabe com clareza o que tem a fazer)						
<b>32</b>	Procura de novos mercados (alargar o mercado)						
<b>33</b>	Clima familiar (ambiente amigável).						
<b>34</b>	Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor).						
<b>35</b>	Atenção à autoridade (respeitar e valorizar as chefias)						

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

*Os nossos agradecimentos.*

*A Equipa de Investigação  
Instituto Piaget - Almada*

### *ANEXO 3: ESCALA CONFIANÇA NAS EQUIPAS*

## *Measuring Trust in Teams*

Costa, A. C., & Anderson, N. (2011).

### **Escala de Confiança nas Equipas**

**Adaptação Portuguesa:** Pais, S. R. (2013)

Código \_\_\_\_\_

		1	2	3	4	5	6	7
Nº	Descrição dos Itens	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	A maioria das pessoas não hesita em ajudar alguém que precise.							
2	A maioria das pessoas diz abertamente em que é que acredita.							
3	A maior parte das pessoas é fiel às suas convicções.							
4	A maior parte das pessoas preocupa-se genuinamente com os problemas dos outros.							
5	A maioria das pessoas agirá como «bom samaritano» se lhe for dada essa oportunidade.							
6	As pessoas podem contar umas com as outras.							
7	Confiamos inteiramente na capacidade que os outros têm para desempenhar as suas tarefas.							
8	As pessoas «mantêm a sua palavra».							
9	Existem alguns interesses ocultos nesta equipa.							
10	Algumas pessoas tentam muitas vezes abandonar compromissos estabelecidos anteriormente.							
11	As pessoas têm em atenção os interesses das outras de forma honesta.							

<b>12</b>	Trabalhamos num clima de cooperação.							
<b>13</b>	Discutimos e lidamos abertamente com as questões e problemas que surgem.							
<b>14</b>	Quando tomamos uma decisão temos em conta as opiniões uns dos outros.							
<b>15</b>	Algumas pessoas escondem informações relevantes.							
<b>16</b>	As pessoas reduzem ao mínimo o que contam acerca de si próprias.							
<b>17</b>	A maioria das pessoas está aberta a receber conselhos e ajuda por parte de outros.							
<b>18</b>	As pessoas observam as outras de forma muito próxima.							
<b>19</b>	As pessoas verificam até que ponto as outras cumprem as suas promessas.							
<b>20</b>	A maioria das pessoas tende a manter sob vigilância o trabalho dos outros.							
<b>21</b>	As pessoas conferem o trabalho dos outros.							

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

*Os nossos agradecimentos.*

*A Equipa de Investigação*

*Instituto Piaget - Almada*

**ANEXO 4: ESCALA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GRUPAL – FORMA 1**

**GROUP PERFORMANCE ASSESSMENT SCALE**

Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992)

**Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 1**

**Adaptação Portuguesa:** Dimas, I. D. (2007).

**Código** \_\_\_\_\_

**Instruções:**

*Nas páginas seguintes, encontra um conjunto de questões alusivas à organização / instituição onde trabalha. A sua resposta deverá ser dada em função da sua opinião sobre a sua organização como um todo e não apenas no âmbito da sua função, secção, serviço, departamento, etc...*

*Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, **assinalando com uma cruz (X)**, desde **De Mau a Excelente**, a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou perceção sobre cada situação descrita em cada item.*

**Parte 1: Desempenho Grupal – Forma 1**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nº	Descrição dos Itens	Mau									Excelente
1	Empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos de trabalho.										
2	Cumprimento dos níveis de produção exigidos.										
3	Empenho na produção de trabalho de qualidade.										
4	Apresentação de sugestões.										
5	Respeito pelos modos operatórios										
6	Assiduidade.										
7	Respeito pelo posto de trabalho (limpeza, arrumação, manutenção de 1º nível).										
8	Empenho no cumprimento dos prazos estabelecidos.										

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

*Os nossos agradecimentos sinceros.*

*A Equipa de Investigação*

**ANEXO 5: ESCALA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GRUPAL – FORMA 2**

*Group Performance Assessment Scale*

Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992)

**Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 2**

Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2015).

Código \_\_\_\_\_

**Instruções:**

Nas páginas seguintes, encontra um conjunto de questões alusivas à organização / instituição onde trabalha. A sua resposta deverá ser dada em função da sua opinião sobre a sua organização como um todo e não apenas no âmbito da sua função, secção, serviço, departamento, etc...

Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, **assinalando com uma cruz (X)**, desde **De Mau a Excelente**, a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou perceção sobre cada situação descrita em cada item.

**Parte 2: Desempenho Grupal – Forma 2**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nº	Descrição dos Itens	Mau									Excelente
1	Capacidade de abordar os problemas adequadamente.										
2	Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos.										
3	Qualidade do trabalho produzido.										
4	Eficiência no desenvolvimento das tarefas.										
5	Quantidade de trabalho produzido.										
6	Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.										
7	Capacidade de implementar novas ideias.										

<b>8</b>	Cumprimento dos prazos estabelecidos.											
<b>9</b>	Número de novas ideias/sugestões introduzidas.											
<b>10</b>	Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.											

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

*Os nossos agradecimentos sinceros.*

*A Equipa de Investigação*

*Instituto Piaget – Almada*