



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Influência do suporte do supervisor no desempenho profissional:
a eficácia da equipa como mecanismo de mediação**

Lyubov Patravchan

Lisboa

2023

Lyubov Patravchan

**Influência do suporte do supervisor no desempenho profissional:
a eficácia da equipa como mecanismo de mediação**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel
Rodrigues

Lisboa
2023

AGRADECIMENTOS

A conclusão do Mestrado para mim é realização de um sonho que se tornou realidade. Esta experiência bastante desafiadora para mim, proporcionou-me mudanças e crescimento pessoal e profissional incomparável.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família pelo apoio, por estarem sempre ao meu lado mesmo nas minhas ausências prolongadas, principalmente ao meu marido que me deu o seu apoio moral e financeiro e que me encorajou nos momentos de frustração e dúvidas, e por ter acreditado tanto em mim.

À minha amiga e colega Tatiana Albu que me aturou ao longo dos dois anos e não me deixou desistir.

Às minhas colegas do curso que me ajudaram sempre que foi preciso, por todos os momentos de stress e aventura que vivemos juntas.

Um especial agradecimento à minha orientadora Prof.^a Doutora Rosa Isabel Rodrigues, pessoa e profissional especial que tornou o meu sonho realidade, pela paciência e compreensão, pelo tempo perdido na construção da minha dissertação.

Por fim, agradeço aqui também a todos os professores que me acompanharam ao longo de todo o curso, aos meus colegas de trabalho que se disponibilizaram a contribuir na realização do trabalho!

RESUMO

O apoio do supervisor desempenha um papel fundamental na eficácia da equipa, porque quando os colaboradores percebem que o seu trabalho é reconhecido, sentem-se mais comprometidos com a organização e tendem a manifestar um melhor desempenho profissional. Esta investigação centra-se nesta temática e visa analisar em que medida a relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional é mediada pela eficácia da equipa. Integraram a amostra 93 trabalhadores da Administração Pública (AP), distribuídos por 27 equipas, constituídas pelo supervisor e respetivos membros. O estudo foi conduzido através de uma abordagem quantitativa, sendo os dados recolhidos através do *Supervisor Support Scale*, do *Job Performance Questionnaire* e da Escala de Eficácia de Equipas. Os resultados obtidos demonstraram que o suporte do supervisor e a eficácia da equipa influenciam positivamente o desempenho profissional. Também, foi possível apurar a que eficácia da equipa medeia a relação existente entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional. No entanto, verificou-se que o efeito do suporte do supervisor no desempenho profissional tende a diminuir quando a equipa atinge níveis mais elevados de eficácia. Estas conclusões sugerem que a importância atribuída à eficácia da equipa supera o valor atribuído ao suporte fornecido pela chefia aos seus subordinados. Deste modo, pode afirmar-se que a combinação do suporte do supervisor com uma equipa bem-sucedida pode resultar num desempenho profissional aprimorado, que traz benefícios tanto para os colaboradores, como para a organização.

Palavras-chave: Suporte do supervisor, *Feedback*, Eficácia da equipa, Desempenho profissional, Administração Pública.

ABSTRACT

The supervisor's support plays a fundamental role in team effectiveness because when employees perceive that their work is recognized, they feel more committed to the organization and tend to exhibit better professional performance. This research focuses on this topic and aims to analyze to what extent the relationship between supervisor support and professional performance is mediated by team effectiveness. The sample consisted of 93 public administration workers, distributed across 27 teams composed of the supervisor and respective members. The study was conducted using a quantitative approach, and data were collected through the Supervisor Support Scale, the Job Performance Questionnaire, and the Team Effectiveness Scale. The results showed that supervisor support and effectiveness positively influence professional performance. Additionally, it was found that team effectiveness mediates the relationship between supervisor support and job performance. However, it was observed that the effect of supervisor support on professional performance tends to decrease as the team reaches higher levels of effectiveness. These findings suggest that the importance attributed to team effectiveness outweighs the value attributed to the support provided by management to their subordinates. Therefore, it can be stated that the combination of supervisor support with a successful team can result in enhanced professional performance, benefiting both employees and the organization.

Keywords: Supervisor support, Feedback, Team effectiveness, Job performance, Public Administration.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	3
1.1. Administração Pública Portuguesa	4
1.1.1. Alto Comissariado para as Migrações	5
1.2. Equipas dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes	8
CAPÍTULO 2 – SUPORTE DO SUPERVISOR	10
2.1. Tipo de suporte dado pelo supervisor	11
2.2. Teoria da troca social	13
2.3. Importância do suporte do supervisor em contexto organizacional	14
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO PROFISSIONAL	16
3.1. Influência do suporte do supervisor no desempenho profissional	19
CAPÍTULO 4 – EFICÁCIA DA EQUIPA	21
4.1. Fatores que influenciam a eficácia da equipa	21
4.2. Vantagens e desvantagens do trabalho de equipa	23
4.3. Influência da eficácia da equipa no desempenho profissional	24
4.4. Relação entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional	25
4.5. Papel mediador da eficácia da equipa na relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional	26
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA	27
5.1. Objetivos do estudo	27
5.2. Participantes	28
5.3. Instrumentos de recolha de dados	29
5.3.1. <i>Supervisor Support Scale (SSS)</i>	29
5.3.2. <i>Job Performance Questionnaire (JPQ)</i>	29
5.3.3. Escala de Eficácia de Equipas (3Es)	29
5.3.4. Questionário sociodemográfico	30
5.4. Procedimento	30

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
6.1. Análise dos indicadores psicométricos	31
6.2. Estatística descritiva	32
6.3. Verificação das hipóteses de investigação	33
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
7.1. Contributos teóricos e práticos	38
7.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	39
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS	56
Anexo 1. Questionário aplicado à chefia direta / supervisor	57
Anexo 2. Questionário aplicado aos colaboradores	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolução do número de funcionários públicos na última década	5
Figura 2.	Organograma do Alto Comissariado para as Migrações	6
Figura 3.	Fatores que influenciam o desempenho profissional	17
Figura 4.	Modelo de investigação.....	27
Figura 5.	Modelo de mediação	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Fatores que influenciam a eficácia da equipa	22
Tabela 2.	Caracterização dos participantes	28
Tabela 3.	Indicadores psicométricos dos instrumentos de medida	32
Tabela 4.	Estatística descritiva dos construtos em estudo	32
Tabela 5.	Influência do suporte dado pelo supervisor no desempenho profissional dos membros da sua equipa	33
Tabela 6.	Correlação entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos participantes	33

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACM	-	Alto Comissariado para as Migrações
ACP	-	Análise de Componentes Principais
ACT	-	Autoridade para as Condições do Trabalho
AP	-	Administração Pública
CD	-	Conselho Diretivo
CICDR	-	Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial
CM	-	Conselho para as Migrações
CNAIM	-	Centro Nacional de Apoio à Integração de Migrantes
CCO	-	Comportamentos de cidadania organizacional
CONCIG	-	Grupo Consultivo para a Integração das Comunidades Ciganas
DAAM	-	Departamento de Apoio e Assistência Migratória
DAIVD	-	Departamento de Apoio à Integração e Valorização da Diversidade
DGAEP	-	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DP	-	Desvio-padrão
DRIPMCM	-	Departamento de Relações Internacionais, Política Migratória e Captação de Migrantes
EFAF	-	Equipa de Fundos e Apoio Financeiro
FU	-	Fiscal Único
GAI	-	Gabinete de Auditoria Interna
GECI	-	Gabinete de Eventos, Comunicações e Informação
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
IOM	-	<i>International Organization for Migration</i>
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
M	-	Média
NA-CD	-	Núcleo Adjunto do Conselho Diretivo
NACI	-	Núcleo de Apoio às Comunidades Ciganas
NAIM	-	Núcleo de Apoio à Integração de Migrantes
NAIR	-	Núcleo de Apoio à Integração de Refugiados
NDI	-	Núcleo para o Diálogo Intercultural
NGARH	-	Núcleo de Gestão Administrativa e Recursos Humanos
NGF	-	Núcleo de Gestão Financeira

NGFAMI	- Núcleo de Gestão do Fundo de Apoio à Integração de Migrantes
NPM	- Núcleo de Políticas Migratórias
NRI	- Núcleo de Relações Internacionais
OBCIG	- Observatório das Comunidades Ciganas
OM	- Observatório das Migrações
ONG	- Organizações Não Governamentais
PE EPAT	Programa Escolhas, Equipa de Projeto e Apoio Técnico da Zona - Norte e Centro
PE EPAT	Programa Escolhas, Equipa de Projeto e Apoio Técnico da Zona de - Lisboa, Sul e Ilhas
RGPD	- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	- Recursos Humanos
SEF	- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TTS	- Teoria da troca social
UNCTAD	- <i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
UNHCH	- <i>United Nations High Commissioner for Refugees</i>
VD	- Variável dependente
VI	- Variável independente
VM	- Variável mediadora

INTRODUÇÃO

Num ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, a eficácia de uma equipa e o desempenho profissional dos seus membros são fatores cruciais para o sucesso de qualquer organização (Mijakoski et al., 2018). No entanto, verifica-se que se não existir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, em que os trabalhadores se sintam apoiados pelas suas chefias diretas, dificilmente as metas organizacionais serão alcançadas (Straub et al., 2018). Shi e Gordon (2019) acrescentam que o suporte do supervisor desempenha um papel fundamental na gestão das equipas de trabalho, porque fornece o apoio necessário para que os objetivos individuais, da equipa e da própria organização sejam alcançados.

A eficácia de uma equipa está diretamente relacionada com a capacidade dos seus membros trabalharem de forma colaborativa e do supervisor conseguir motivar todos os elementos do grupo a trabalharem em prol de um objetivo comum (Usman, 2019). Segundo Wu e Cormican (2021) o desempenho profissional também é largamente influenciado pelo suporte do supervisor, porque quando o mesmo define expectativas realistas e fornece um *feedback* construtivo incentiva os seus subordinados a desenvolverem competências que lhes permitem progredir na carreira. Este trabalho incide sobre esta temática e tem como objetivo analisar o efeito mediador da eficácia da equipa na relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional. Por conseguinte, foi elaborada a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional é mediada pela eficácia da equipa?*

Em termos estruturais, esta dissertação está organizada em sete capítulos. O primeiro apresenta uma breve descrição do contexto em que o estudo foi realizado e fornece uma visão geral das principais características do setor da Administração Pública (AP). Em seguida, é feito um resumo sobre as principais funções do Alto Comissariado para as Migrações (ACM), destacando os subsectores que a compõem, em particular os Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes (CNAIM). Por último, é feita uma reflexão sobre o funcionamento das equipas dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes.

O segundo capítulo é dedicado ao suporte do supervisor e aos vários tipos de apoio que podem ser dados aos membros da equipa. Adicionalmente é abordada a Teoria da Troca Social

(TTS) que constitui a base da relação que se desenvolve entre os subordinados e o superior hierárquico e explora-se a importância do suporte do supervisor em contexto organizacional.

O terceiro capítulo debruça-se sobre o desempenho profissional e os fatores que o influenciam, nomeadamente as características pessoais, organizacionais e ambientais. É, ainda, explorada a relação entre o desempenho profissional e suporte do supervisor e a sua influência na performance das equipas de trabalho.

O quarto capítulo foca-se na eficácia das equipas em contexto laboral e sobre os principais fatores que contribuem para que as mesmas sejam bem-sucedidas. Também são analisadas as vantagens e desvantagens do trabalho de equipa e a sua influência no desempenho profissional. Termina-se este capítulo com a análise da relação entre o suporte do supervisor [variável independente (VI)], a eficácia da equipa [variável mediadora (VM)] e o desempenho profissional [variável dependente (VD)] e reforça-se a importância da VM na relação que existe entre o a VI e a VD.

No quinto capítulo, é abordada a metodologia adotada para a implementação do estudo e detalhados os objetivos da pesquisa. Apresenta-se, ainda, o modelo de investigação que ilustra graficamente a relação entre as variáveis e as respetivas hipóteses. Segue-se a caracterização dos participantes e descrevem-se os instrumentos e os procedimentos utilizados durante a operacionalização do estudo.

No sexto capítulo são apresentados os resultados decorrentes da análise estatística, nomeadamente a avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida e análise descritiva dos constructos intervenientes na investigação. Posteriormente, são testadas as hipóteses de estudo.

O sétimo capítulo recai sobre a discussão dos resultados tendo por base a literatura mais recente sobre o tema. Mencionam-se, ainda, os contributos teóricos e práticos da investigação, as suas limitações e deixam-se sugestões que poderão servir como ponto de partida para estudos futuros. Na conclusão, sintetizam-se os principais resultados e faz-se uma breve reflexão sobre o trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

A AP é constituída por um conjunto de órgãos e entidades que exercem funções administrativas em Portugal e, como tal, é responsável por assegurar o cumprimento da legislação que garante um serviço efetivo à população (Tavares, 2019). A AP é um dos pilares do governo e desempenha um papel fundamental na sociedade, pois é responsável por assegurar que as políticas públicas e os serviços essenciais que são prestados à população de forma eficiente, eficaz e transparente (Demmke, 2019). Segundo Almeida e Pereira (2019), a AP é uma peça chave na promoção do bem-estar social e no fortalecimento da democracia de um país. Miao et al. (2019) acrescentam que a AP se diferencia das outras instituições por possuir um conjunto de características que permitem responder às necessidades dos cidadãos. Deste modo, desempenha uma função executiva que visa melhorar a qualidade de vida da comunidade; e uma função instrumental que contribui para promover o desenvolvimento da sociedade (Costello et al., 2020).

Não obstante a sua importância, em qualquer parte do mundo, a AP é gerida por um modelo organizacional burocrático desenvolvido por Max Weber (1984), ainda no século XIX e que influencia a estrutura do serviço público até aos nossos dias (Silva, 2017). A sobrecarga de normas e regulamentos, dão-lhe uma conotação negativa, porque o excesso de papelada pode prejudicar a eficiência dos serviços prestados. Porém, esta teoria enfatiza a ordem, a sistematização, a uniformidade e o tratamento equitativo de todos os trabalhadores (Pagliarini & Cleto, 2018). As atividades nas organizações burocráticas são regidas por regras precisas e estáveis, que dependem do poder político para atender às necessidades coletivas. Por essa razão, a AP engloba: (i) os serviços centrais, cujas competências abrangem a totalidade do território nacional (*e.g.*, Ministérios); e (ii) os serviços periféricos, que possuem competências mais limitadas em termos territoriais (*e.g.*, Direções Regionais). Na AP existe uma subordinação dos órgãos inferiores aos superiores e, como tal, apenas têm poder para decidir nas suas áreas de sua competência. A prestação de serviços públicos implica uma responsabilidade administrativa que depende de um conjunto de normas e princípios em vigor naquele momento (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público [DGAEP], 2023).

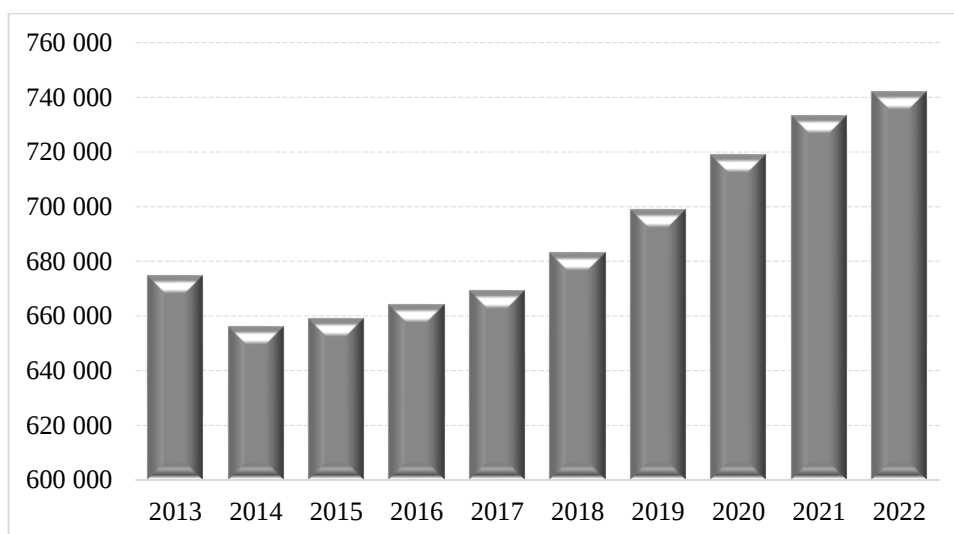
1.1. Administração Pública Portuguesa

Estruturalmente a AP engloba três níveis: central, regional e local. No nível central, encontram-se os Ministérios e as Secretarias de Estado que são responsáveis pela definição de políticas públicas e pela sua implementação em todo o país. O nível regional abrange as Administrações Regionais e as Direções Regionais que têm sob a sua alçada a gestão dos serviços públicos em cada região do país. O nível local, por sua vez, integra as Autarquias Locais (*e.g.*, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia) que têm a responsabilidade de prestar serviços aos cidadãos nos seus respetivos territórios (Tavares, 2019).

A AP caracteriza-se pela sua conjuntura complexa e pode ser entendida num sentido orgânico e num sentido material. Do ponto de vista orgânico abarca três grupos de entidades: (i) a Administração direta do Estado; (ii) a Administração indireta do Estado; e (iii) a Administração Autónoma. No sentido material, a AP refere-se à atividade desenvolvida pelos seus órgãos, serviços e agentes (DGAEP, 2023).

Integram a Administração direta do Estado os serviços centrais e periféricos que, pela natureza das suas funções, dependem da soberania, autoridade e representação política do Estado (Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro). A Administração indireta do Estado integra as entidades dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, nomeadamente: (i) os serviços personalizados; (ii) os fundos personalizados; e (iii) as entidades públicas empresariais (Lei n.º 3/2004 de 15 de janeiro). Importa referir que nesta investigação, apenas foram consideradas a Administração direta do Estado e a Administração indireta do Estado.

Com o intuito de melhorar a eficiência dos serviços prestados, nos últimos anos, a AP tem passado por um processo de digitalização que visa modernizar os métodos de trabalho e os modelos de gestão. Além disso, tem vindo a atribuir mais competências às autarquias locais, para que fiquem mais próximas dos cidadãos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2017, de 26 de julho). Com o objetivo de corresponder às necessidades da população tem sido feito um esforço para aumentar do número de funcionários públicos, verificando-se que na última década existiu um crescimento de cerca de 10.0% (Figura 1) o que contribuiu para personalizar os serviços prestados e dar respostas mais céleres aos cidadãos (DGAEP, 2023).

Figura 1*Evolução do número de funcionários públicos na última década*

Fonte: DGAEP (2023)

Com o objetivo de alcançar um desempenho superior e, assim, corresponder às necessidades e expectativas da população, as organizações públicas têm que se adaptar aos desafios do mercado. No entanto, não podem descuidar o bem-estar dos seus trabalhadores, caso contrário não serão capazes de alcançar os objetivos pretendidos (Silva et al., 2020).

A AP é constituída por várias entidades, entre as quais se inclui o ACM, sobre o qual incide esta investigação.

1.1.1. Alto Comissariado para as Migrações

O ACM depende diretamente da Presidência do Conselho de Ministros e tem por objetivo colaborar na definição, execução e avaliação das políticas públicas, transversais e setoriais no que diz respeito às migrações. Este serviço desempenha um papel importante na: (i) atração dos migrantes provenientes de vários contextos (*e.g.*, nacional, internacional, lusófono); (ii) na integração dos imigrantes e de grupos de diferentes etnias (*e.g.*, comunidade cigana); e (iii) na gestão e valorização da diversidade cultural.

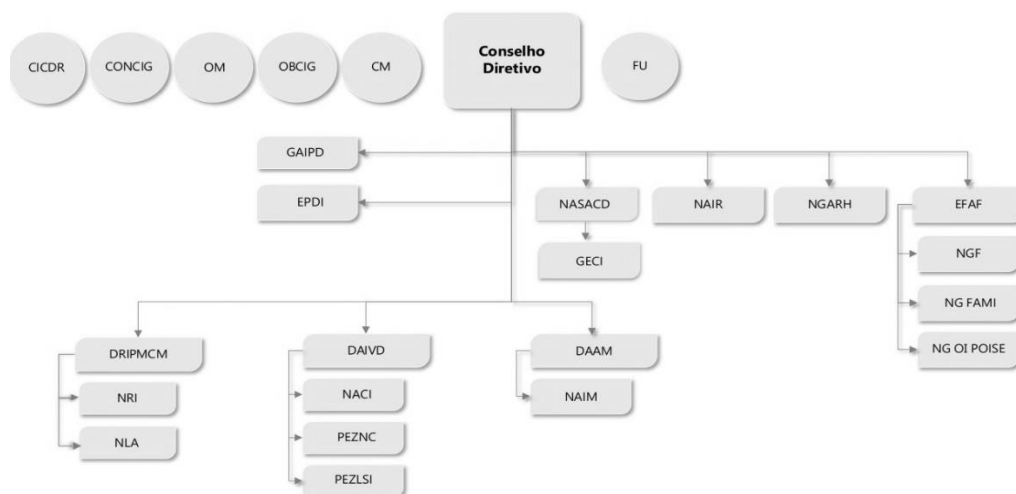
Este instituto público tem a missão de: (i) destacar Portugal como um país com capacidade para acolher migrantes; (ii) acolher e apoiar os migrantes através de políticas transversais que permitam dar uma resposta às suas necessidades (*e.g.*, centros e gabinetes de apoio aos migrantes); (iii) colaborar com outras entidades públicas na definição de prioridades

da política migratória; (iv) combater todas as formas de discriminação (*e.g.*, raça, nacionalidade, religião); (v) criar programas de inclusão social para os imigrantes e os seus descendentes; e (vi) apoiar o regresso dos emigrantes portugueses. Tem, ainda, a responsabilidade de acolher e apoiar a integração de imigrantes em todos os momentos, desde a sua saída do país de origem até à chegada a Portugal (*e.g.*, regularização, obtenção de nacionalidade, acesso à saúde).

O ACM é composto por vários departamentos (Figura 2), entre os quais os Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes (CNAIM) que estão integrados no Departamento de Apoio e Assistência Migratória (DAAM). Uma vez que os participantes no estudo desempenham funções no CNAIM, considerou-se pertinente apresentar com mais detalhe a sua estrutura.

Figura 2

Organograma do Alto Comissariado para as Migrações



Legenda: CICDR = Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial; CM = Conselho para as Migrações; CONCIG = Grupo Consultivo para a Integração das Comunidades Ciganas; DAAM = Departamento de Apoio e Assistência Migratória; DAIVD = Departamento de Apoio à Integração e Valorização da Diversidade; DRIPMCM = Departamento de Relações Internacionais, Política Migratória e Captação de Migrantes; EFAF = Equipa de Fundos e Apoio Financeiro; FU = Fiscal Único; GAI = Gabinete de Auditoria Interna; GECI = Gabinete de Eventos, Comunicações e Informação; NA-CD = Núcleo Adjunto do Conselho Diretivo; NACI = Núcleo de Apoio às Comunidades Ciganas; NAIM = Núcleo de Apoio à Integração de Migrantes; NAIR = Núcleo de Apoio à Integração de Refugiados; NDI = Núcleo para o Diálogo Intercultural; NGARH = Núcleo de Gestão Administrativa e Recursos Humanos; NGF = Núcleo de Gestão Financeira; NGFAMI = Núcleo de Gestão do Fundo de Apoio à Integração de Migrantes; NPM = Núcleo de Políticas Migratórias; NRI = Núcleo de Relações Internacionais; OBCIG = Observatório das Comunidades Ciganas; OM = Observatório das Migrações; PE EPAT = Programa Escolhas, Equipa de Projeto e Apoio Técnico da Zona Norte e Centro; PE EPAT = Programa Escolhas, Equipa de Projeto e Apoio Técnico da Zona de Lisboa, Sul e Ilhas; CNAIM = Centro Nacional de Apoio à Integração de Migrantes

Os CNAIM surgiram em 2004 para responder às dificuldades dos migrantes durante o seu processo de integração em Portugal, porque a quantidade de serviços diferentes a que é necessário recorrer, levaram o ACM a reunir num mesmo espaço, diferentes instituições, serviços e gabinetes de apoio. O facto de neste espaço, os funcionários falarem o mesmo idioma que o seu público-alvo, ajudou a diminuir as dificuldades sentidas pelos imigrantes durante o seu processo de integração.

Atualmente o CNAIM trabalha em parceria com Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), a Segurança Social, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), o Ministério da Saúde, o Ministério da Educação e a Conservatória dos Registos Centrais. Adicionalmente, conta com a colaboração da sociedade civil (*e.g.*, Associações de imigrantes, Organizações Não Governamentais [ONG]) para responder às necessidades relacionadas com o apoio familiar, jurídico, social e profissional.

Em 2004, o CNAIM foi considerado um exemplo de Boas Práticas, no *Manual de Integração para Decisores Políticos e Profissionais*, pela Direcção-Geral para a Justiça, Liberdade e Segurança da Comissão Europeia. No ano seguinte (2005) foi distinguido com o Prémio Boas Práticas no Setor Público, na categoria Atendimento a Clientes, promovido pela *Deloitte* e pelo *Diário Económico*. Em 2018, o Projeto de Promoção do Empreendedorismo Migrante, foi referenciado como uma boa prática, no *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*. Este prémio é uma iniciativa conjunta da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), da *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR) e da *International Organization for Migration* (IOM). No ano 2019, os CNAIM ganharam o Prémio de Serviço Público das Nações Unidas, o mais prestigiado reconhecimento internacional de excelência em serviços públicos.

Devido ao sucesso alcançado, já existem em Portugal quatro CNAIM's, nomeadamente em Lisboa, no Norte, no Algarve e em Beja. Estes espaços caracterizam-se pelo dinamismo e adaptação constante ao nível dos procedimentos e métodos de trabalho que possibilitam responder de forma eficaz às necessidades sentidas pelas pessoas que os procuram. O atendimento é feito em 14 línguas e dialetos diferentes (*e.g.*, português, espanhol, francês inglês, russo, ucraniano, romeno, crioulo, chinês, bangala, hindi, urdu).

Nos CNAIM's existem ainda vários gabinetes que contribuem para melhorar a qualidade de vida dos migrantes, entre os quais se destacam: (i) a Janela intercultural, um espaço usado para exposições de arte (*e.g.*, pintura, fotografia, escultura) de artistas migrantes

e a promoção de campanhas relacionadas com o respeito pela diversidade étnica, pela igualdade de género e interseccional; (ii) o Espaço criança/amamentação; (iii) o Espaço cidadão que conta com o apoio dos funcionários para aceder aos serviços *online* (*e.g.*, renovação da carta de condução); (iv) o Gabinete de acolhimento e triagem, onde as pessoas são encaminhadas para um atendimento técnico especificamente orientado para as suas necessidades; (v) o Serviço de tradução telefónica, cujo atendimento pode ser feito em 60 línguas e dialetos diferentes (*e.g.*, albanês, búlgaro, grego, nepalês, polaco, somali); (vi) a Linha de apoio a migrantes, que fornece informações de forma rápida e eficaz, a partir de qualquer lugar; (vii) o Gabinete de apoio ao empreendedor migrante, que apoia o desenvolvimento de ideias de negócio; (viii) o Programa mentores, que apoia os migrantes na sua integração em Portugal; (ix) o Gabinete de Assuntos Sociais e Inclusão, que faz a articulação com as entidades locais (*e.g.*, apoio familiar, habitação); (x) o Gabinete de Apoio à Inserção Profissional, Ensino Superior e Qualificação, que faz o reconhecimento das qualificações académicas e dá apoio na procura de emprego.

1.2. Equipas dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes

As equipas do CNAIM integram pessoas de várias nacionalidades, o que contribui para estabelecer uma relação empática tanto com os colegas, como com o público-alvo. A performance da equipa é largamente influenciada pelas características individuais de cada um dos seus elementos (*e.g.*, cultura, etnia, religião, nacionalidade). Salienta-se, ainda, a valorização da comunicação intercultural que funciona como uma ferramenta para gerir a diversidade e aceitar as diferenças culturais (Badrov et al., 2021). Segundo Ferrari (2021) a gestão da diversidade permite maximizar as vantagens e integrar todos os colaboradores na organização, independentemente das suas características pessoais. Dalben e Nabuco (2021) acrescentam que a cooperação entre os membros da equipa é fundamental para melhorar a sua eficácia.

A eficácia das equipas tem vindo a ser estudada em diferentes contextos, mas é consensual que pode ser avaliada através de vários fatores, designadamente: (i) comportamentais (*e.g.*, coordenação, liderança); (ii) cognitivos (*e.g.*, conhecimentos, capacidade de resolução de problemas); e (iii) afetivos (*e.g.*, coesão, empatia). Estes fatores contribuem para melhorar os níveis de desempenho e a satisfação dos membros da equipa (Marques-Quinteiro et al., 2019). Katzenback e Smith (2022) adicionam que a eficácia das equipas pode ser alcançada através da adoção de boas práticas e da implementação de

estratégias que permitem aperfeiçoar a comunicação, definir objetivos, distribuir tarefas e dar *feedback*.

CAPÍTULO 2

SUPORTE DO SUPERVISOR

A eficácia dos recursos humanos (RH) e a implementação efetiva das políticas previstas na organização parecem depender do envolvimento ativo dos supervisores na gestão dos membros da sua equipa (Pohl & Galletta, 2017). Segundo Straub et al. (2018) o apoio dado pelo supervisor¹ influencia positivamente a perceção dos colaboradores sobre o clima e a cultura organizacional o que, por sua vez, contribui para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e diminuir as intenções de rotatividade. Ashton (2018) adiciona que quando os trabalhadores consideram que o seu supervisor os respeita e os trata com justiça, seguindo os valores éticos e morais da organização, demonstram níveis de bem-estar mais elevados e sentem-se mais envolvidos com os objetivos organizacionais. Neste âmbito, Shi e Gordon (2019) referem que quando os membros da equipa percecionam que os superiores hierárquicos valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar têm tendência para realizar o trabalho de forma mais eficaz.

A expectativa dos colaboradores sobre o supervisor é largamente afetada pelas suas experiências profissionais anteriores, verificando-se que quando essas vivências são de valência negativa a sua opinião sobre o suporte dado pela sua chefia direta tende a ser menos benéfica (Ceribeli & Severgnini, 2020). Por outro lado, verifica-se que as características do supervisor também influenciam a forma como são vistos pelos seus subordinados (Tarcan et al., 2021). Por conseguinte, Vries et al. (2022) afirmam que quando os superiores hierárquicos são vistos como sociáveis, honestos e respeitadores, os membros da equipa manifestam mais comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Segundo Tagliabue et al. (2020), os CCO estimulam a cooperação entre os membros do grupo, durante a execução das suas tarefas, e como esse apoio não é visto como uma obrigação, contribui para aumentar o espírito de equipa e para melhorar o desempenho profissional.

¹ Um supervisor é um profissional que tem a responsabilidade de gerir e orientar os membros da sua equipa. Deste modo, é responsável por assegurar que os seus subordinados cumprem as metas e objetivos da organização de acordo com os padrões exigidos. Deve, ainda, garantir a qualidade e a eficiência do trabalho realizado sob a sua supervisão e apoiar o desenvolvimento dos membros do grupo (Asif et al., 2023). Face ao exposto, na presente dissertação, os conceitos de supervisor, chefia direta, superior hierárquico e/ou líder serão utilizados com a mesma finalidade.

A competitividade que caracteriza o mercado de trabalho atual, reforçou a necessidade das organizações se adaptarem às novas realidades, nomeadamente as que dizem respeito à gestão das diferenças individuais (Neves, 2020). Segundo, Rodolfo et al. (2021) o apoio dado pela chefia direta aos membros da sua equipa influencia significativamente a forma com essas diferenças são geridas. Não obstante, esse apoio não depende apenas das características pessoais do supervisor, nem da sua forma de liderar, mas principalmente do contexto onde o mesmo está inserido e das particularidades dos membros da sua equipa (Pedrosa et al., 2021).

O supervisor é visto como um representante da organização, pois é responsável por transmitir as diretivas formuladas pelo vértice estratégico (*e.g.*, gestores de topo, conselho de administração, CEO) aos membros da sua equipa (Talukder, 2019). Por conseguinte, verifica-se que quanto mais favorável é a perceção dos subordinados sobre o apoio que recebem por parte do seu supervisor, maior é a tendência para alcançar um desempenho de excelência (Chen et al., 2019). Quando os trabalhadores acreditam que o seu superior hierárquico se preocupa em satisfazer as suas necessidades pessoais e profissionais sentem-se mais comprometidos com a organização (Afzal et al., 2019). Na sequência desta ideia, Azim et al. (2020) afirmam que o suporte do supervisor tem vindo a ser cada vez mais valorizado nas organizações, porque influencia significativamente a satisfação dos membros da sua equipa o, que por sua vez, se reflete nos seus níveis de desempenho.

Estudos desenvolvidos por Abelha et al. (2018) demonstraram que quando o líder tem um comportamento que inspira confiança, motiva e estimula o desenvolvimento dos seus subordinados influencia positivamente o desempenho da equipa e melhora os resultados alcançados. Rebelo et al. (2018) acrescenta que o relacionamento interpessoal constitui um fator determinante para maximizar o desempenho e a eficácia do grupo.

2.1. Tipo de suporte dado pelo supervisor

O suporte dado pelo supervisor aos membros da sua equipa pode ser do tipo emocional, informacional e/ou instrumental (Gomide Júnior, 2018).

O **suporte emocional** manifesta-se quando os subordinados se sentem encorajados e apoiados pelo seu supervisor, seja através de conselhos práticos, *feedback* construtivo e/ou ajuda nas tarefas diárias que são causadores de stress e ansiedade (Dhir & Shukla, 2018). Quando o supervisor fornece suporte emocional, os seus colaboradores sentem-se mais comprometidos com as tarefas que desempenham e tendem a fazer um esforço adicional para

alcançar os objetivos da organização (Valle et al., 2020). Dhir e Dutta (2020) acrescentam que este tipo de suporte é fundamental para que as pessoas se sintam seguras no seu local de trabalho e, como tal, a sua vontade de deixar a organização tende a diminuir (Máynez-Guaderrama, 2021).

O **suporte informacional**, por seu turno, é essencial para garantir que as informações fornecidas são precisas e confiáveis, porque a forma como são transmitidas tende a ter um impacto significativo na eficácia do trabalho executado (Zakaria et al., 2018). A partilha de informação com os colaboradores fomenta a coesão do grupo e incentiva o processo de aprendizagem, o que influencia positivamente o desempenho individual, da equipa e da própria organização (Battistelli et al., 2019). Na mesma linha, Podgorodnichenko et al. (2020), referem que o suporte informacional melhora a interação entre os vários níveis hierárquicos e promove o bem-estar dos colaboradores, contribuindo assim para aumentar a satisfação da equipa.

O suporte **instrumental** diz respeito ao apoio monetário que ajuda a resolver os imprevistos financeiros, seja mediante a atribuição de *vouchers* para colmatar as necessidades prementes ou através de empréstimos com juros inferiores aos adotados pelas instituições bancárias (Abasilim et al., 2019). A perceção dos trabalhadores sobre a forma como o supervisor pode facilitar o processo de atribuição de benefícios tangíveis é fundamental para os motivar a dar o seu melhor para alcançar as metas da organização (Widyanti et al., 2020).

O supervisor é visto como alguém que conhece as necessidades e as expectativas dos seus colaboradores e trabalha no sentido de harmonizar os objetivos individuais com os organizacionais (Oliveira et. al., 2020). Neste âmbito, Nascimento et al. (2020) aludem que o supervisor deve ser perspicaz, influente e ter capacidades de liderança, pelo que o seu comportamento deve ser orientado pelos seguintes pressupostos: (i) partilha de conhecimentos técnicos e práticos com a sua equipa, porque quando esta partilha é bem-sucedida ajuda a encontrar soluções que permitem criar novos produtos/serviços e/ou resolver problemas complexos (Cross et al., 2021); (ii) capacidade de conhecer as pessoas e canalizar as suas sinergias para atingir um objetivo comum (Al Khajeh, 2018); (iii) capacidade analítica para melhorar os processos de trabalho e a qualidade dos serviços prestados através da aprendizagem contínua (Paes et al., 2021); (iv) respeitar e aceitar as diferenças culturais e ter a capacidade de identificar e lidar com as suas emoções e as das outras pessoas (Top et al., 2020); (v) saber delegar e permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisão (Guimarães, 2020); (vi) reconhecer os pontos fortes e fracos dos membros do grupo e proporcionar-lhes

oportunidades de melhoria continua (Han et al., 2020); (v) proatividade e firmeza para assumir o controlo das situações (Coelho & Sousa, 2021); e (vi) servir de modelo para os seus seguidores, inspirando-os e motivando-os a seguir os objetivos pessoais e profissionais (Israel, 2021).

Na perspetiva de Ceribeli e Severgnini (2020) a relação entre o supervisor e os elementos da sua equipa pode ser explicada pela Teoria da Troca Social (TTS), desenvolvida na década de 60 do século passado por Homans (1961, p. 13), que a definiu como a “troca de atividades tangíveis ou intangíveis, mais ou menos gratificantes ou onerosas, entre pelo menos duas pessoas”. Posteriormente Blau (1964), acrescentou que a TTS envolve um sistema de ação-reação baseado num mecanismo de recompensa que envolve quatro elementos: a confiança, o compromisso, a reciprocidade e o poder.

2.2. Teoria da troca social

A TTS postula que a reciprocidade é a base da relação que se desenvolve entre os subordinados e o seu supervisor, porque quando alguém trata bem outra pessoa espera um tratamento idêntico (Chen et al., 2019). Neste âmbito, Usman (2019) alude que quando os membros da equipa se sentem apoiados pelos seus supervisores tendem a retribuir e a manifestar comportamentos que são vantajosos para todas as partes envolvidas. O reconhecimento de que o seu trabalho contribui para o sucesso da organização aumenta o esforço dos trabalhadores para que a mesma consiga alcançar os seus objetivos (Adil & Hamid, 2020).

No mesmo sentido, vão os estudos desenvolvidos por Molm e Schaefer (2020), segundo os quais as pessoas interagem entre si e fazem escolhas baseadas num sistema de troca, porque as relações sociais baseiam-se em recompensas e custos que são avaliados antes dessa interação. Ceribeli e Severgnini (2020) adicionam que os trabalhadores esperam que o seu valor seja reconhecido pela organização, mas também criam a expectativa de serem valorizados pelo seu supervisor e acreditam que o mesmo se preocupa com o seu bem-estar. Esta perceção depende da atitude do supervisor em relação aos membros da equipa, uma vez que é da sua responsabilidade interpretar os objetivos estratégicos da organização e trabalhá-los em conjunto com os seus subordinados (Dhir & Dutta, 2020).

2.3. Importância do suporte do supervisor em contexto organizacional

O suporte do supervisor é fundamental em qualquer contexto organizacional, pois contribui largamente para o sucesso da equipa e, consequentemente, da organização como um todo (Kacmar et al., 2020). Segundo Chirico et al. (2020) é, ainda, responsável por fornecer orientação, *feedback*, apoio emocional e estimular o desenvolvimento profissional aos seus subordinados. A ausência de um supervisor capacitado pode despoletar vários problemas, nomeadamente: baixa produtividade, falta de motivação, insatisfação e elevadas taxas de *turnover*. Um estudo realizado por Han e McLean (2020), revelou que o apoio dado pelo supervisor tem um impacto positivo na satisfação dos membros da equipa e contribui para manter um ambiente harmonioso no local de trabalho.

Wang et al. (2022), por sua vez, defendem que os supervisores devem agir em conformidade com aquilo em que acreditam e dar o exemplo do comportamento esperado, porque a motivação inspiradora que transmitem e a consideração individualizada que têm pelos membros da sua equipa influenciam favoravelmente o desempenho dos mesmos. Na sequência desta ideia Han et al. (2020), defendem que o supervisor tem um papel essencial na promoção de um ambiente seguro e agradável que maximize o potencial de todos os elementos do grupo.

O apoio da chefia direta impacta diretamente a forma como as pessoas aplicam os seus conhecimentos e manifestam as suas atitudes face ao trabalho, porque mesmo com metas e objetivos pré-definidos é com a orientação do supervisor que conseguem alcançar os resultados que correspondem às necessidades e expectativas da organização (Friedrich et al., 2020). O papel do supervisor é essencial para que a equipa alcance um desempenho de excelência. Ao estimular o desenvolvimento individual de cada membro, o líder inspira uma visão partilhada que envolve a participação de todos os elementos do grupo e fomenta o desenvolvimento de iniciativas que contribuam para o sucesso da organização. Além disso, quando promove a colaboração de todos, aumenta os níveis de autodeterminação e o desenvolvimento de competências que facilitam o relacionamento interpessoal e fomentam o espírito de equipa (Nascimento et al., 2020).

Quando os membros da equipa percecionam que têm o apoio e o reconhecimento de seus superiores tendem a sentir-se mais valorizados e comprometidos com o trabalho que executam e ao receberem orientações e *feedbacks* construtivos, conseguem identificar os seus pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorar (Ashton, 2018). Tremblay et al. (2019) referem que quando os membros da equipa confiam no seu supervisor têm maior propensão

para os apoiar sempre que é necessário. Com esse objetivo executam tarefas que excedem as suas funções e quanto mais satisfeitos se sentem, mais se esforçam para alcançar as metas organizacionais (Bussler et al., 2020).

Wegner et al. (2021) vão mais longe e defendem que quanto mais valorizados os elementos do grupo se sentem, maior é a sua produtividade, melhor é o seu desempenho e mais elevada é a sua eficácia profissional. Quando os colaboradores consideram que o seu superior hierárquico trabalha em prol do grupo, têm tendência a demonstrar maior lealdade o que se reflete num desempenho superior ao esperado (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020). A proximidade entre o supervisor e os membros da sua equipa promove um ambiente de trabalho harmonioso, onde as pessoas se sentem motivadas e com vontade de melhorar a sua performance (Top et al., 2020).

CAPÍTULO 3

DESEMPENHO PROFISSIONAL

A produtividade das equipas de trabalho depende em grande parte da forma como os seus profissionais são geridos, porque as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm um impacto significativo nos níveis de motivação e encoraja os colaboradores a despendem um esforço extra para acrescentar valor à organização (Srivastava & Pathak, 2019). Seguindo esta ideia, Ramos-Villagrasa et al. (2019) referem que quando os colaboradores percebem que a organização se preocupa com suas necessidades e proporciona um ambiente de trabalho que promove o seu bem-estar, sentem-se mais comprometidos, trabalham além do esperado e tendem a ter um melhor desempenho.

Segundo Deprá et al. (2021), o desempenho pode ser definido como o conjunto de características pessoais, conhecimentos, competências e comportamentos que contribuem para a eficácia do trabalho realizado. Como tal é considerado um fator determinante para atingir os objetivos da organização e, consequentemente, contribui para que a mesma seja bem-sucedida (Pacheco & Pedrinho, 2022). É através do desempenho dos seus trabalhadores que as organizações alcançam as metas pretendidas e obtêm vantagem competitiva face à concorrência (Santos et al., 2019). Deste modo, devem estabelecer estratégias que incentivem a aprendizagem contínua, porque num ambiente competitivo, como o que vivemos atualmente, é fundamental que o desempenho dos trabalhadores corresponda às necessidades e expectativas da organização (Friedrich et al., 2020). Neste âmbito, é importante destacar os fatores que influenciam diretamente o desempenho individual, nomeadamente: (i) as características organizacionais; (ii) as características pessoais; e (iii) as características ambientais (Figura 4; Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

As **características organizacionais** englobam a cultura e o clima da organização, os benefícios concedidos aos trabalhadores, as políticas e práticas de GRH e a imagem da organização. Segundo Shrestha (2019) a eficácia e o desempenho dos funcionários dependem largamente das práticas de GRH implementadas na organização, nomeadamente: o reconhecimento, as oportunidades de formação e desenvolvimento, o sistema de compensações e benefícios, e a participação na tomada de decisão e na resolução de problemas. A aquisição de novos conhecimentos e competências, através da formação, conduz a uma melhoria do desempenho profissional o que contribui para lidar com os desafios do mercado cada vez mais

desafiante (Weng & Zhu, 2020). Aburumman et al. (2020) adicionam que quando os trabalhadores acreditam que a organização lhe proporciona oportunidades de crescimento pessoal e progressão na carreira estão mais dispostos a permanecer na mesma e a contribuir com o seu desempenho para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

O sistema de compensações e benefícios também tem um papel importante no desempenho dos trabalhadores, porque contribui para aumentar os níveis de motivação que, por sua vez, se refletem na sua performance (Ohunakin et al., 2018). Os estudos desenvolvidos por Dumaguing (2022) demonstram, ainda, que a cultura e o clima organizacional têm um forte impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores e, consequentemente, o seu desempenho.

Figura 4

Fatores que influenciam o desempenho profissional



(Adaptado de Diamantidis & Chatzoglou, 2019)

As **características pessoais** dizem respeito às habilidades, conhecimentos, atitudes em relação ao trabalho, nível de escolaridade, experiência profissional e motivação para desempenhar as tarefas inerentes às funções realizadas (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Neste âmbito, Bezerra et al. (2022) referem que os aspetos sociodemográficos têm um impacto

significativo no desempenho profissional, pelo que os supervisores devem estar atentos às características de cada trabalhador e identificar quais são as necessidades e expectativas em relação ao trabalho que executam. Assim, é importante conhecer a diversidade da força de trabalho porque quando a mesma é bem gerida, permite maximizar o potencial de cada um e minimizar as diferenças, o que se reflete na performance organizacional (Ferrari, 2021). Por conseguinte, Nishii e Leroy (2022) defendem que é através da junção das características individuais de todos os trabalhadores que a organização consegue alcançar um desempenho de excelência.

A experiência profissional, a diversidade de competências e os conhecimentos constituem uma mais-valia para a organização e são imprescindíveis para fazer a diferença no mercado de trabalho (Davidescu et al., 2020). Dumaguing (2022) adiciona que as atitudes e os comportamentos dos colaboradores estão sujeitos à sua motivação para realizar as tarefas profissionais e alcançar objetivos, pelo que quanto mais motivados se sentem, maior é o seu esforço para atingir as metas individuais e organizacionais.

Por último, as **características ambientais** abrangem a qualidade dos materiais, a disponibilidade dos equipamentos, a clareza dos objetivos, a forma como o desempenho é gerido, a qualidade de vida no trabalho e o suporte do supervisor (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). O desempenho dos trabalhadores pode ser afetado pelo ambiente físico onde as tarefas são realizadas (*e.g.*, iluminação, temperatura, ruído), que podem causar desconforto para a saúde e, conseqüentemente, uma diminuição ao nível da qualidade e quantidade do trabalho efetuado (Loibner et al., 2019). No mesmo sentido vão os estudos realizados por Saidi et al. (2019), segundo os quais um ambiente de trabalho harmonioso contribui para reduzir o absentismo, melhorar o desempenho e aumentar a qualidade de vida no trabalho, o que se reflete no desempenho dos trabalhadores.

O sucesso da organização depende do empenho de cada indivíduo para atingir os seus objetivos, motivo pelo qual os mesmos devem ser comunicados com clareza (Abualoush et al., 2018). É, ainda, importante que o desempenho dos trabalhadores seja corretamente avaliado e o seu *feedback* transmitido, porque só quando se conhece a situação global é possível tomar decisões sobre os processos de melhoria contínua (Chien et al., 2020). O suporte do supervisor, por sua vez, constitui um fator essencial para diminuir os níveis de stress, aumentar a satisfação com o trabalho, a produtividade e a intenção de permanecer na organização (Jawahar & Stone, 2017). Quando os trabalhadores consideram que a sua chefia direta os respeita e os trata

justamente, tendem a sentir-se mais comprometidos com a organização e a manifestar um melhor desempenho (Chen et al., 2019). O apoio dado pelo supervisor aos membros da sua equipa constitui um dos fatores mais valorizados em contexto laboral, porque contribui significativamente para aumentar o desempenho profissional (Usman, 2019), sendo esta temática abordada no ponto seguinte.

3.1. Influência do suporte do supervisor no desempenho profissional

O desempenho profissional é diretamente influenciado pelo suporte dado pelo supervisor aos seus colaboradores e esta relação tem tendência a aumentar quando as organizações conseguem alinhar as suas estratégias com os objetivos dos trabalhadores (Abdalla et al., 2018). Quando os membros da equipa se sentem apoiados pela sua chefia direta sentem-se mais comprometidos e motivados, o que se traduz num desempenho mais elevado e na obtenção de resultados de elevada qualidade (Ashton, 2018). Neste sentido, Dhir (2020) refere que quando o supervisor é valorizado e respeitado pelos membros da sua equipa, estes tendem a retribuir com um aumento do seu esforço para corresponder aos objetivos organizacionais.

De acordo com Kim et al. (2017) um supervisor que é comunicativo e dinâmico, faz avaliações justas e dá *feedback* construtivo aos seus subordinados, geralmente, consegue obter uma performance superior por parte dos mesmos. Porém, a lealdade e o desempenho dos trabalhadores dependem em larga medida das condições de trabalho oferecidas pela organização, porque quando as pessoas se sentem satisfeitas e seguras são mais eficazes e empenhadas e, como tal, tendem a demonstrar um melhor desempenho do que os trabalhadores insatisfeitos (Dhamija et al., 2019). Na sequência desta ideia, Putri et al. (2021) aludem que o suporte do supervisor, além de ter um efeito positivo na satisfação com trabalho também fortalece o ajustamento das pessoas à organização, pelo que é fundamental garantir que os princípios e valores dos trabalhadores vão ao encontro dos objetivos organizacionais. Sempre que as necessidades da organização coincidem com os interesses pessoais, a qualidade de vida no trabalho aumenta, o que constitui um fator motivador para alcançar um melhor desempenho profissional (Mazo, 2020).

Os supervisores fazem a ligação dos trabalhadores com as chefias de topo (*e.g.*, CEO, Diretores de departamento) e como tal são responsáveis por monitorizar as tarefas realizadas pelos seus subordinados, realizar avaliações periódicas e fornecer *feedback* para melhorar o seu

desempenho (Rasool et al., 2021). Deste modo, o supervisor deve trabalhar em parceria com os membros da sua equipa, para ganhar a sua confiança, e em conjunto encontrarem soluções que permitam resolver as necessidades organizacionais (Mukrom & Ferijani, 2019). O apoio da chefia direta é fundamental para promover o comportamento positivo dos colaboradores e orientá-los na direção da estratégia da organização (Deprá et al., 2021). Embora as características pessoais e organizacionais influenciem a performance dos colaboradores é o apoio dado pelo supervisor que mais contribui que os mesmos alcancem um desempenho de excelência (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

A qualidade do relacionamento entre o supervisor e os elementos da sua equipa pode afetar diversos aspetos (*e.g.*, motivação, produtividade, desempenho), pois verifica-se que quando o suporte oferecido é adequado, as pessoas tendem a sentir-se mais valorizadas e reconhecidas (Azim et al., 2020). Um supervisor que demonstra interesse genuíno pelo bem-estar dos seus colaboradores, está disposto a ajudar na resolução de problemas, a fornecer recursos adequados e remover obstáculos, contribui significativamente para que o trabalhador desempenhe as suas atividades eficientemente (Santos, 2020). Por outro lado, a falta de suporte do supervisor pode ter um impacto negativo no desempenho profissional, porque a ausência de *feedback* pode originar uma sensação de desvalorização e afetar negativamente a produtividade e a satisfação com o trabalho (Formiga et al., 2022).

Perante estas evidências, formulou-se a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: O suporte dado pelo supervisor influencia positivamente o desempenho profissional dos membros da sua equipa.

CAPÍTULO 4

EFICÁCIA DA EQUIPA

O trabalho em equipa desempenha um papel determinante no sucesso das organizações contemporâneas, porque permite que os colaboradores trabalhem de forma autónoma e, simultaneamente, partilhem a responsabilidade pelos resultados alcançados (Mijakoski et al., 2018). A eficácia do trabalho realizado em equipa, não depende apenas do esforço conjunto dos seus membros, mas também do suporte dado pelo supervisor, porque quando as pessoas se sentem apoiadas, tendem a retribuir com um esforço extra para alcançar os objetivos estabelecidos (Usman, 2019).

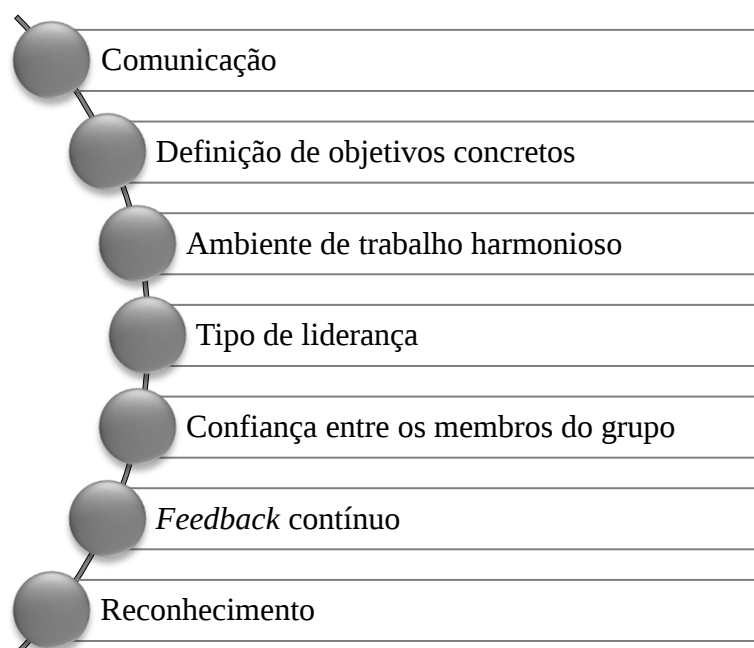
O papel do supervisor é fundamental para promover um ambiente de trabalho colaborativo e fornecer orientação e *feedback* construtivo, além de motivar e reconhecer o esforço da equipa (Adil & Hamid, 2020). Quando os membros da equipa se sentem valorizados sentem-se mais comprometidos com a organização e tendem a melhorar o seu desempenho, o que se reflete na qualidade do trabalho que realizam em conjunto (Chirico et al., 2020). O suporte do supervisor também ajuda a desenvolver um sentimento de confiança e segurança que encoraja os elementos do grupo a partilhar ideias, resolver problemas e tomar iniciativas que contribuem para melhorar a performance individual e coletiva (Azim et al., 2020).

4.1. Fatores que influenciam a eficácia da equipa

A eficácia de uma equipa é fundamental para o sucesso de qualquer organização, mas não depende apenas da soma das competências e conhecimentos de cada um dos seus membros (Li et al., 2020). Neste âmbito, Berber et al. (2020) referem que existem diversos fatores que contribuem para que sejam alcançados resultados de excelência, nomeadamente: a comunicação, a definição de objetivos concretos, um ambiente de trabalho harmonioso, o tipo de liderança, a confiança entre os membros do grupo, o *feedback* contínuo e o reconhecimento (Figura 5).

Tabela 1

Fatores que influenciam a eficácia da equipa



(Adaptado de Berber et al., 2020)

A **comunicação** é um dos fatores mais importantes para o bom funcionamento de uma equipa, porque é através da mesma que a informação é transmitida. No entanto, só quando a mesma é aberta e transparente é que contribui para fortalecer a confiança entre os membros e minimiza a ocorrência de mal-entendidos ou conflitos (Akinradewo et al., 2019).

A **definição de objetivos concretos**, por sua vez, permite orientar a equipa e direcionar os seus esforços para alcançar as metas da organização, pelo que é importante que todos os membros do grupo tenham uma noção clara dos resultados que necessitam de atingir (Mathieu et al., 2019).

Verifica-se, ainda, que quando existe um **ambiente de trabalho harmonioso**, os membros do grupo sentem-se seguros e apoiados, o que estimula a colaboração, a confiança e a motivação (Saidi et al., 2019). Por conseguinte, os supervisores devem ser capazes de inspirar os seus colaboradores e definir metas que vão ao encontro dos objetivos da organização, porque a equipa só é bem-sucedida quando existe uma **liderança** eficaz (Wu & Cormican, 2021).

Bastos et al. (2019), acrescentam que a **confiança entre os membros do grupo** também contribui para aumentar a eficácia da equipa, porque quando os membros se respeitam uns nos

outros estão mais dispostos a partilhar ideias e a assumir riscos coletivos para corresponder às expectativas da organização.

Uma equipa eficaz procura melhorar constantemente o seu desempenho, motivo pelo qual é fundamental que exista um **feedback contínuo** e construtivo entre todos os membros do grupo, incluindo o supervisor (Henderson et al., 2019).

Por último, importa referir o **reconhecimento** pelo trabalho bem feito e a oferta de recompensas (*e.g.*, incentivos financeiros, promoções, oportunidades de desenvolvimento), que quando são apropriadas podem aumentar a motivação e o compromisso dos membros da equipa, o que transparece no seu desempenho (Arnold & Tafkov, 2019).

4.2. Vantagens e desvantagens do trabalho de equipa

O trabalho de equipa pode trazer diversas vantagens, mas também apresenta desafios e possíveis desvantagens (Stojadinović-Jovanović et al., 2021). Entre as principais **vantagens**, encontra-se a diversidade de competências e conhecimentos, porque quando uma equipa é constituída por pessoas com características e experiências diferentes, as soluções são mais inovadoras (Tasheva & Hillman, 2019). Como cada membro da equipa aborda o assunto a partir de uma perspetiva diferente, os problemas são resolvidos de forma mais abrangente e eficaz.

Quando se trabalha em equipa as tarefas podem ser divididas entre os seus elementos, o que permite que cada um se concentre nas suas áreas de especialização, resultando numa maior eficiência e produtividade (Moraes et al., 2020). A interação com os outros membros do grupo fomenta a partilha de conhecimentos e experiências, o que proporciona um ambiente onde as pessoas se ajudam, partilham responsabilidades e se motivam mutuamente para atingir objetivos comuns (Leonova et al., 2021).

Por outro lado, tem a **desvantagem** de despoletar conflitos interpessoais que podem prejudicar o desempenho e o ambiente de trabalho (Adil & Hamid, 2020). Além do mais, quando se trabalha em equipa, nem sempre é fácil chegar a um consenso, e as diferentes opiniões podem atrasar o processo de tomada de decisão e dificultar a implementação de soluções (Stojadinović-Jovanović et al., 2021). Também não raras as vezes que a dependência excessiva dos outros membros pode levar a atrasos, falta de autonomia, dificuldade de coordenar tarefas, duplicação de esforços, falta de alinhamento e menor reconhecimento individual (Arnold & Tafkov, 2019).

Como o sucesso é partilhado, alguns membros podem sentir-se desvalorizados e/ou não receber o crédito adequado pelo seu desempenho (Govindu, 2019). Importa salientar que a eficácia do trabalho em equipa pode variar de acordo com o contexto e as características específicas do grupo (Berber et al., 2020).

4.3. Influência da eficácia da equipa no desempenho profissional

A eficácia da equipa tem uma influência significativa no desempenho profissional dos seus membros porque a junção das competências e dos conhecimentos individuais possibilita a obtenção de resultados coletivos superiores (Friedrich et al., 2020). Uma equipa eficaz cria uma sinergia entre os seus elementos, o que significa que o resultado do trabalho conjunto é maior do que a soma das contribuições individuais (Chirico et al., 2020). Neste âmbito Wu e Cormican (2021) defendem que quando os membros da equipa trabalham em conjunto conseguem enfrentar desafios mais complexos, desenvolver soluções inovadoras e alcançar metas que seriam difíceis de alcançar sozinhos. O sentido de pertença constitui um elemento motivador que dá origem a resultados excecionais, porque sensação de estar envolvido num trabalho significativo e fazer parte de um grupo bem-sucedido melhora o desempenho profissional (Usman, 2019).

Segundo Chirico et al. (2020) quando as tarefas são distribuídas tendo em consideração as competências, experiências e capacidades de cada membro da equipa, existe maior propensão para se sentirem realizados e produzirem resultados com maior qualidade. Numa equipa eficaz os membros apoiam-se mutuamente e trabalham juntos para superar desafios. Este ambiente de colaboração e cooperação, onde todos se sentem à vontade para pedir ajuda e partilhar conhecimentos, reduz os níveis de stress, aumenta a confiança e melhora o desempenho individual (Bastos et al., 2019).

Como já foi referido, a eficácia da equipa depende de vários fatores (*e.g.*, comunicação, liderança, confiança) pelo que é importante criar condições favoráveis para maximizar o potencial do grupo e alcançar um desempenho profissional aprimorado (Berber et al., 2020). Considerando a literatura mencionada, foi desenvolvida a segunda hipótese:

Hipótese 2: A eficácia da equipa influencia positivamente o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.

4.4. Relação entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional

Nas últimas décadas, são vários os estudos (*e.g.*, Azim et al., 2020; Ramos-Villagrasa et al., 2019; Saidi et al., 2019; Tarcan et al., 2021) que se têm debruçado sobre a relação existente entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores. Neste contexto, Adil e Hamid (2020) defendem que o apoio fornecido pelo supervisor aos membros da sua equipa (*e.g.*, *feedback* construtivo, reconhecimento, apoio emocional) tem um impacto positivo na sua motivação e consequentemente no seu desempenho. Deste modo, Azim et al. (2020) referem que quando os trabalhadores se sentem apoiados pela sua chefia direta e fazem parte de uma equipa eficaz, o seu desempenho tende a alcançar elevados padrões de qualidade.

A colaboração e a troca de conhecimentos impulsionam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências que resultam num desempenho profissional mais eficaz. Porém, como anteriormente mencionado, a relação entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional depende de vários fatores, entre os quais se destaca o tipo de cultura organizacional, o estilo de liderança, as características individuais dos membros da equipa e o ambiente de trabalho (Berber et al., 2020).

O papel do supervisor é fundamental em qualquer organização porque é quem orienta a equipa para que os objetivos estratégicos sejam atingidos (Escorsin & Walger, 2017). O seu contributo não termina quando consegue ter uma equipa de alta performance, porque é necessário continuar a trabalhar para manter os níveis de eficácia que permitem fazer a diferença no mercado de trabalho (Azim et al., 2020). Além disso, a eficácia da equipa é um reflexo do trabalho realizado pelo supervisor, uma vez que é quem monitoriza o desempenho da mesma e os resultados obtidos dependem da contribuição de todos (Usman, 2019).

O acompanhamento constante permite conhecer os pontos a melhorar e a forma de alcançar a eficácia desejada o que, por sua vez, se reflete nos níveis de desempenho e se transforma no diferencial competitivo da organização (Pessoa et al., 2018). Reforçando esta ideia, Berber et al. (2020) alegam que se, por um lado, o supervisor partilha conhecimentos, orienta e monitoriza a equipa; por outro, a equipa também se esforça por corresponder às suas expectativas e trabalha afincadamente nesse sentido, o que nos permite afirmar que existe uma relação *win-win* (Adil & Hamid, 2020).

Face ao exposto, foi formulada a terceira hipótese:

Hipótese 3: Existe uma correlação positiva entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.

4.4. Papel mediador da eficácia da equipa na relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional

Segundo Abdalla et al. (2018), o suporte do supervisor está positivamente relacionado com o desempenho dos seus colaboradores, e quanto mais eficaz for a equipa melhor tende a ser esse desempenho. Straub et al. (2018) reforçam esta ideia e defendem que quando existe suporte por parte do supervisor, durante a execução das tarefas, a eficácia da equipa tende a aumentar e o desempenho individual também. Neste âmbito, Ashton (2018) refere que a eficácia da equipa depende largamente da forma como os seus membros comunicam, partilham conhecimentos e trabalham em conjunto com o seu supervisor para alcançar um objetivo comum. Não obstante, a eficácia da equipa é potenciada pelo apoio que os seus membros recebem da sua chefia direta, o que sugere que quanto maior for o suporte do supervisor, maior é a propensão para aumentar a eficácia da equipa, o que se reflete diretamente no desempenho profissional (Santos, 2020).

Quando existe incompatibilidade entre o supervisor e os membros da sua equipa (*e.g.*, falta de comunicação, liderança desadequada, inexistência de *feedback*), a eficácia tende a diminuir e os níveis de desempenho também. Assim é importante incentivar um relacionamento de proximidade entre o supervisor e os seus subordinados, porque quando existe uma confiança recíproca, a equipa tende a ser mais eficaz e desempenho mais elevado (Bell et al., 2018). Adicionalmente, Saidi et al. (2019) referem que nas equipas de alta performance, os membros têm capacidade para definir metas, tomar decisões, solucionar problemas e resolver conflitos, pois estão cientes das suas forças e fraquezas, e sabem o que necessitam de fazer para melhorar o desempenho do grupo.

Nishii e Leroy (2022) enfatizam a importância do apoio dado pelo supervisor durante o percurso percorrido pela equipa para atingir um patamar de excelência. Os estudos reportados ao longo deste capítulo deram origem à quarta hipótese de investigação:

Hipótese 4: A relação entre o suporte dado pelo supervisor e o desempenho profissional é positivamente mediada pela eficácia da equipa.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

Com o propósito de verificar se existe evidência estatística para corroborar as hipóteses de investigação, foi utilizado um método quantitativo de natureza correlacional. Os dados foram recolhidos através de um questionário que foi aplicado a uma amostra de conveniência.

5.1. Objetivos do estudo

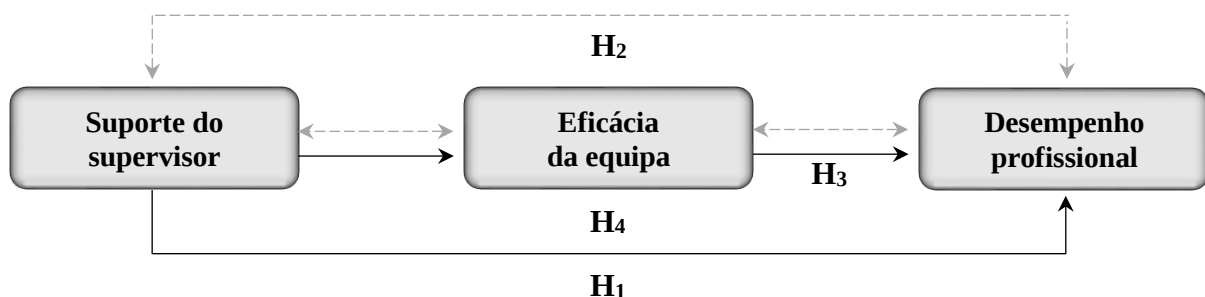
Com este trabalho pretendeu-se analisar a influência do suporte do supervisor no desempenho profissional dos trabalhadores da AP e perceber em que medida a eficácia da equipa medeia esta relação. Para aprofundar essa temática, foram definidos quatro objetivos específicos:

1. Apurar se o desempenho profissional dos trabalhadores da AP é influenciado pelo suporte do supervisor.
2. Interpretar a correlação existente entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.
3. Averiguar em que medida a eficácia da equipa influencia o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.
4. Analisar o papel mediador da eficácia da equipa na relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.

Tendo por base estes objetivos, elaboraram-se as quatro hipóteses de investigação que foram referidas nos capítulos anteriores e que se encontram representadas na Figura 5.

Figura 5

Modelo de investigação



5.2. Participantes

Esta investigação contou com a participação de 93 trabalhadores da AP, distribuídos por 27 equipas, sendo as mesmas constituídas pelo supervisor e respetivos membros. Na Tabela 2 são apresentadas as características sociodemográficas de ambos os grupos. Importa referir que cada equipa é composta por uma chefia e pelos menos dois colaboradores.

A amostra dos subordinados é composta por 66 trabalhadores de ambos os sexos (Masculino = 15.2% e Feminino = 84.8%), com uma média de idades que ronda os 41 anos (Mínimo = 21; Máximo = 59; Média = 40.8; Desvio-Padrão = 9.1). Com o objetivo de uniformizar o tamanho dos grupos e facilitar a leitura dos dados, a idade e a antiguidade na função foram recodificadas de acordo com o seu valor médio, tendo-se obtidas as categorias apresentadas na Tabela 2. Verificou-se, ainda, que 87.9% dos participantes possui habilitações iguais ou superiores à licenciatura. Por último, foi possível constatar que a maior parte dos inquiridos (54.5%) desempenham funções na AP há quatro anos ou menos (Mínimo = 1; Máximo = 18; Média = 4.3; Desvio-Padrão = 3.5).

Tabela 2

Caracterização dos participantes

Subordinados (n = 66)	n (%)	Supervisores (n = 27)	n (%)
Sexo		Sexo	
Masculino	10 (15.2%)	Masculino	6 (22.2%)
Feminino	56 (84.8%)	Feminino	21 (77.8%)
Faixa etária		Faixa etária	
Menor ou igual a 40 anos	37 (40.9%)	Menor ou igual a 43 anos	16 (59.3%)
Maior ou igual a 41 anos	39 (59.1%)	Maior ou igual a 44 anos	11 (40.7%)
Habilitações literárias		Habilitações literárias	
Inferior a licenciatura	8 (12.1%)	Inferior a licenciatura	0 (0%)
Licenciatura	40 (60.6%)	Licenciatura	20 (74.1%)
Superior a licenciatura	18 (27.3%)	Superior a licenciatura	7 (25.9%)
Antiguidade na função		Antiguidade na função	
Menor ou igual a 4 anos	36 (54.5%)	Menor ou igual a 8 anos	14 (51.9%)
Maior ou igual a 5 anos	30 (45.5%)	Maior ou igual a 9 anos	13 (48.1%)

A amostra dos supervisores é constituída por 27 chefias (uma por equipa), cuja maioria pertence ao sexo feminino (77.8%). As idades oscilam entre os 30 e os 57 anos (Média = 43.5; Desvio-Padrão = 7.4). Para recodificar a idade e a antiguidade na função dos supervisores seguiu-se um procedimento igual ao aplicado aos subordinados, sendo as categorias

apresentadas na Tabela 2. Também se apurou que todas as chefias possuem um grau académico igual ou superior à licenciatura. No que à antiguidade na função diz respeito, constatou-se que em média os supervisores trabalham na instituição há cerca de nove anos (Mínimo = 1; Máximo = 24; Média = 8.6; Desvio-Padrão = 7.3).

5.3. Instrumentos de recolha de dados

Para recolher os dados foram aplicados os seguintes instrumentos de medida.

5.3.1. Supervisor Support Scale (SSS)

Para avaliar o suporte do supervisor foram utilizados os oito itens elaborados por Oldham e Cummings (1996; *e.g.*, *Os membros da minha equipa ajudam-me a resolver problemas complexos* | *A minha chefia / superior hierárquico ajuda a equipa a resolver problemas complexos*). As respostas foram dadas numa escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente) consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações.

5.3.2. Job Performance Questionnaire (JPQ)

Para medir o desempenho organizacional foi usado o questionário desenvolvido por Fahr et al. (1991). É um instrumento com uma estrutura unidimensional que engloba três itens (*e.g.*, *Os membros da minha equipa realizam as suas tarefas com elevada qualidade* | *A minha chefia / superior hierárquico contribui para que a equipa realize as tarefas com elevada qualidade*). Os participantes responderam através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7).

5.3.3. Escala de Eficácia de Equipas (3Es)

A eficácia das equipas foi medida através dos dez itens adaptados para a população portuguesa por Vicente et al. (2014; *Os membros da minha equipa contribuem significativamente para o bom desempenho do departamento* | *A minha chefia / superior hierárquico contribui significativamente para o bom desempenho dos membros da equipa*), a partir do questionário desenvolvido por Aubé e Rousseau (2005). É um instrumento autoavaliativo, cujas respostas foram dadas por meio de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos,

consoante o grau de concordância dos participantes com cada um dos itens (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente).

A 3Es é constituída por três dimensões, designadamente: (i) o desempenho da equipa que aborda a concretização dos objetivos, a qualidade do trabalho realizado e a produtividade (itens 1 a 3); (ii) a viabilidade da equipa que avalia a capacidade de adaptação à mudança e a resolução de problemas (itens 4 a 7); e (iii) o clima da equipa que abarca a perceção dos trabalhadores sobre as interações que ocorrem entre os membros do grupo (itens 8 a 10).

5.3.4. Questionário sociodemográfico

Com o objetivo de caracterizar os participantes no estudo, foi incluído um conjunto de questões de natureza sociodemográfica (*e.g.*, sexo, idade, antiguidade na função).

5.4. Procedimento

O estudo teve início com um pedido de autorização ao Conselho Diretivo (CD) do ACM, o departamento onde os participantes desempenham funções, sendo a mesma concedida. No início do questionário foram explicados os objetivos da investigação e assegurado que as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativamente à confidencialidade e anonimato das respostas dadas seriam cumpridas.

Os questionários foram introduzidos na plataforma *Google Forms* e o respetivo *link* foi enviado via *e-mail* para as pessoas que desempenham funções no ACM. Posteriormente os dados foram analisados através do *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; versão 29.0).

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados começou com a avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida. Em seguida, apresentam-se os resultados da estatística descritiva e, por último, são testadas as hipóteses de pesquisa.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

Com o intuito de garantir a precisão dos resultados considerou-se relevante analisar os indicadores psicométricas dos instrumentos aplicados, designadamente: a validade de construto e a fiabilidade (Almanasreh et al., 2019). Para avaliar a estrutura interna dos instrumentos e identificar as suas dimensões recorreu-se à Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax* (Marôco, 2021). Foi, ainda, calculado o indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* (Shrestha, 2021).

A extração das componentes baseou-se no critério de *Kaiser-Guttman*, segundo o qual o peso próprio (*eigenvalue*) de cada componente extraída deve ser superior à unidade. Adicionalmente, foi considerada a variância explicada, que segundo Roni e Djajadikerta (2021) deve ser superior a 60.0%. A fiabilidade, por sua vez, foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor deve ser igual ou superior a 0.70 para ser considerado adequado (Furr, 2021).

É importante mencionar que a versão original do SSS era composta por oito itens, mas verificou-se que o item 7 (*e.g.*, *A minha chefia / superior hierárquico recusa-se a explicar as suas ações / decisões aos membros da equipa | Os membros da minha equipa recusam-se a explicar as suas ações / decisões*), mesmo depois de recodificado, diminuía a consistência interna da escala, pelo que se considerou adequado proceder à sua eliminação.

O 3Es, por sua vez, apresentava uma estrutura trifatorial (Aubé & Rousseau, 2005; Vicente et al., 2014), contudo a ACP demonstrou a existência de um fator único. Por último, chama-se a atenção para o facto de os itens do JPQ e do 3Es originalmente terem sido respondidos por meio de uma escala de cinco pontos, mas nesta investigação foram utilizadas escalas de sete pontos para todos os instrumentos, variando as mesmas entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7). Esta decisão teve por base o recomendado por Dalmoro e Vieira (2013), segundo os quais as categorias de resposta devem ser uniformizadas,

porque quando as escalas apresentam designações diferentes tendem a confundir os participantes, e por isso devem ser evitadas. Na Tabela 3 apresentam-se os indicadores psicométricos dos instrumentos.

Tabela 3

Indicadores psicométricos dos instrumentos de medida

	KMO	Sig. Bartlett	Variância	α
Suporte do supervisor	0.90	$p < 0.001$	63.52%	0.85
Eficácia da equipa	0.94	$p < 0.001$	79.36%	0.97
Desempenho profissional	0.84	$p < 0.001$	82.27%	0.92

Nota: KMO = *Kaiser-Meyer-Olkin*; Sig. Bartlett = Nível de significância associado ao teste de esfericidade de *Bartlett*; Variância = Percentagem de variância explicada; α = Alfa de *Cronbach*

6.2. Estatística descritiva

Após a análise psicométrica, foi considerado relevante apurar a perceção dos participantes sobre o suporte dos seus supervisores, a eficácia da equipa a que pertencem e o seu desempenho profissional. Para o efeito foram analisados os valores médios de cada construto. Importa lembrar que as respostas foram dadas através de uma escala de sete pontos.

Como se pode verificar na Tabela 4, os trabalhadores da AP que participaram no estudo consideram que: (i) o suporte fornecido pelos seus supervisores é bastante satisfatório ($M = 5.56$; $DP = 1.30$); (ii) a sua equipa é eficaz ($M = 5.92$; $DP = 1.26$); e (iii) o desempenho profissional dos próprios é elevado ($M = 5.73$; $DP = 1.33$). Estes resultados podem ser comprovados pelos valores médios obtidos, pois todos os construtos se encontram muito próximos do segundo valor máximo da escala.

Tabela 4

Estatística descritiva dos construtos em estudo

Construtos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Suporte do supervisor	1	7	5.92	1.26
Desempenho profissional	2	7	5.56	1.30
Eficácia da equipa	2	7	5.73	1.33

6.3. Verificação das hipóteses de investigação

Foram realizadas análises de correlação e de regressão linear múltipla para testar as hipóteses de investigação. Assim, começou por se verificar se o desempenho profissional dos trabalhadores da AP é positivamente influenciado pelo suporte do supervisor. Os resultados indicaram que o modelo é linear [$F_{(1, 91)} = 392.559$, $p < 0.001$] e que 81.0% da variação do desempenho profissional é explicado pelo suporte dado pela chefia direta aos seus colaboradores, porque o mesmo ($\beta = 0.901$, $t = 19.813$, $p < 0.001$; **Hipótese 1**) tem um efeito positivamente significativo sobre esse desempenho (Tabela 5).

Tabela 5

Influência do suporte dado pelo supervisor no desempenho profissional dos membros da sua equipa

Preditor	Desempenho profissional
Suporte do supervisor	0.901**
R^2 ajustado	0.810
$F_{(1, 91)}$	392.559**

Nota: ** $p < 0.001$

Em seguida, procurou-se apurar se o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP se encontram correlacionados. Deste modo, recorreu-se ao coeficiente de *Pearson* que revelou a existência de uma associação positivamente significativa entre todos os construtos (**Hipótese 2**). Estes resultados indicam que quanto maior é o apoio recebido por parte da chefia direta e melhor é a eficácia da equipa, melhor tende a ser o desempenho profissional dos trabalhadores (Tabela 6).

Tabela 6

Correlação entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos participantes

Constructos	Média	DP	Suporte do supervisor	Eficácia da equipa
Desempenho profissional	5.73	1.33	-	-
Suporte do supervisor	5.56	1.30	0.901**	-
Eficácia da equipa	5.92	1.26	0.880**	0.882**

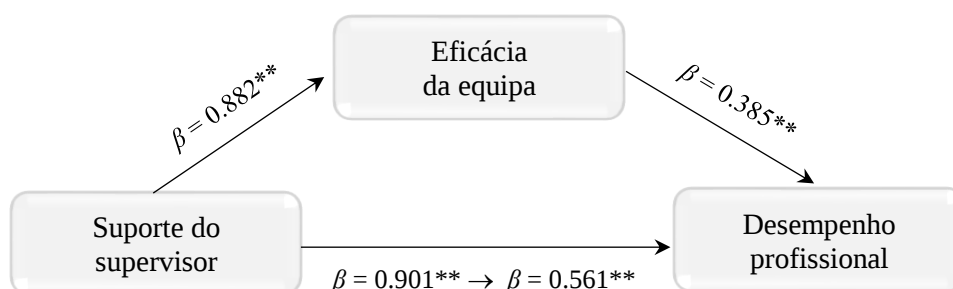
Nota: DP = Desvio-Padrão; ** $p < 0.001$

Com o propósito de validar a **Hipótese 3** realizou-se uma regressão linear múltipla pelo método *Enter* que revelou que 77.2% do desempenho profissional é explicado pela eficácia da equipa [$F_{(1, 91)} = 313.267, p < 0.001$]. Também se constatou que a eficácia da equipa influencia positivamente o desempenho profissional dos trabalhadores da AP ($\beta = 0.880, t = 17.699, p < 0.001$).

Pretendeu-se, ainda, averiguar se a relação que existe entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP é mediada pela eficácia da equipa (**Hipótese 4**). Analisando o modelo de mediação foi possível apurar que quando a eficácia da equipa entra no modelo com o estatuto de variável mediadora, o efeito do suporte do supervisor no desempenho profissional diminui, mas ainda assim permanece positivo e significativo, passando de $\beta = 0.901, p < 0.001$ para $\beta = 0.561, p < 0.001$ (Figura 6). Deste modo, ocorre uma mediação parcial da eficácia da equipa e existe um efeito indireto do suporte do supervisor no desempenho profissional, sendo esse efeito significativo (Sobel $Z = 4.256, p < 0.001$; Preacher, 2023).

Figura 6

Modelo de mediação



O sinal positivo associado ao coeficiente Beta, leva-nos a concluir que quanto maior é o impacto da eficácia da equipa, maior tende a ser o desempenho profissional dos trabalhadores da AP.

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Atualmente as organizações deparam-se com o grande desafio de fazer a diferença no mercado de trabalho, porque se não se destacarem da concorrência, dificilmente conseguem alcançar vantagem competitiva e tornam-se obsoletas (Santos et al., 2019). Por conseguinte, é fundamental potenciar as competências individuais dos trabalhadores e coordená-las de forma a que as mesmas contribuam para aumentar a eficácia da equipa (Friedrich et al., 2020).

O esforço combinado de todos os elementos contribui para aumentar a performance coletiva, mas eficácia do trabalho da equipa também depende do suporte dado pelo supervisor (Santos, 2020). Nesta linha de pensamento, Valle et al. (2020) referem que quando os colaboradores se sentem valorizados, estão dispostos a fazer um esforço adicional para corresponder às expectativas da sua chefia direta e contribuir para o sucesso da organização.

A investigação desenvolvida no âmbito desta dissertação enquadra-se nesta temática e tem como objetivo analisar o papel mediador da eficácia da equipa na relação existente entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP. O estudo teve início com a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para recolher os dados. Deste modo, foi possível constatar que os mesmos são válidos e fiáveis para prosseguir análise, uma vez que apresentam valores de KMO e de alfa de *Cronbach* superiores a 0.70, o teste de *Bartlett* tem associado um nível de significância inferior a 0.001 e a percentagem de variância explicada é superior a 60.0% (Roni & Djajadikerta, 2021; Shrestha, 2021).

De seguida, considerou-se pertinente conhecer a perceção dos trabalhadores sobre o suporte que recebem dos seus supervisores, a eficácia da equipa a que pertencem e o seu desempenho profissional. Os resultados revelaram que todas as variáveis apresentam valores bastante elevados, o que indica que os colaboradores da AP se sentem satisfeitos com o apoio fornecido pela sua chefia direta, consideram que a equipa de trabalho a que pertencem é eficaz e que o seu desempenho profissional corresponde às expectativas da organização. Estas conclusões vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Mijakoski et al. (2018) que demonstram que os trabalhadores que acreditam que a presença e apoio do supervisor são elementos indispensáveis para o sucesso da equipa, geralmente, apresentam elevados níveis de desempenho. Estas ilações estão em conformidade com as encontradas por Kacmar et al.

(2020), segundo as quais o trabalho conjunto constitui uma mais-valia para qualquer organização e quando a equipa se sente valorizada, sente-se mais motivada e tende a realizar um esforço extra para corresponder às necessidades da organização. Saputra (2022) adiciona que a dinâmica de qualquer organização depende das atitudes e comportamentos dos seus membros, e a AP não é exceção, pelo que necessita de uma liderança efetiva que permita guiar a equipa em direção às necessidades dos cidadãos e da comunidade em geral.

Posteriormente, procurou-se apurar se existe evidência estatística para validar as hipóteses de investigação. Como tal, começou por se analisar a influência do suporte do supervisor no desempenho organizacional e verificou-se que mais de 80.0% da performance dos trabalhadores da AP é explicada pelo apoio que recebem dos seus superiores hierárquicos, o que permitiu validar a **primeira hipótese** de investigação. Similarmente Usman (2019) mencionam que o suporte oferecido pelo supervisor aos membros da equipa é considerado um dos elementos mais apreciados em contexto de trabalho, porque quando os colaboradores acreditam que o seu trabalho é reconhecido, sentem-se mais comprometidos e tendem a manifestar mais CCO para corresponder às expectativas da organização.

Azim et al. (2020) e Top et al. (2020) adicionam que quanto maior for o apoio oferecido pelo supervisor, melhor tende a ser o desempenho profissional dos seus subordinados, porque consideram que se unem em prol do grupo e têm mais vontade de melhorar a sua performance. Neste âmbito Wegner et al. (2021) acrescentam que o suporte do supervisor contribui para aumentar os níveis de compromisso dos colaboradores e como se sentem parte da organização, dão o seu melhor para que a mesma se destaque no mercado de trabalho.

Também se considerou pertinente conhecer em que medida os três construtos intervenientes na investigação se encontram associados e verificou-se que existe uma correlação positiva forte entre o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP, o que corroborou a **segunda hipótese** de investigação. Estes resultados são compatíveis com os obtidos por Adil e Hamid (2020), que demonstram que o apoio da chefia direta e a performance da equipa se encontram positivamente correlacionados com o desempenho individual.

Ceribeli e Severgnini (2020) alegam que a assistência oferecida pelo líder aos elementos da sua equipa exerce uma influência positiva no desempenho individual. Verifica-se, assim, que quando os trabalhadores sentem que o seu contributo para alcançar os objetivos da organização é reconhecido e valorizado pelos seus superiores hierárquicos esforçam-se por

alcançar elevados padrões de excelência quando realizam as suas tarefas profissionais, tal como foi demonstrado nos trabalhos de Dhir e Dutta, (2020). Na sequência desta ideia, Tarcan et al. (2021) aludem que a interação e a partilha de conhecimentos promovem a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências que dão origem a um desempenho profissional mais efetivo. Neste particular, Nishii e Leroy (2022) reforçam que mesmo depois de formar uma equipa de elevada performance, o supervisor continua a apoiar os seus subordinados para que os níveis de eficácia se mantenham.

Han et al. (2020), por sua vez, reportam que o acompanhamento permanente por parte da chefia direta permite identificar os pontos fortes e as áreas que necessitam de ser melhoradas para manter a eficácia desejada. Nesta sequência, Adil e Hamid (2020) destacam que o supervisor deve ser capaz de motivar os seus subordinados de forma natural e espontânea, pedindo a sua colaboração na planificação de ações, para que os mesmos se sintam envolvidos no processo de tomada de decisão. Da mesma forma, Nascimento et al. (2020) alegam que quando os membros da equipa têm uma meta partilhada, aumentam o seu esforço para elevar a eficácia da equipa.

Segundo Berber et al. (2020), o desempenho profissional além de ser influenciado pelo suporte do supervisor também depende em larga medida da eficácia da equipa, o que vai ao encontro da **terceira hipótese** de estudo. Na mesma linha, Chirico et al. (2020) demonstram que o trabalho em equipa potencia as competências individuais, estimula a criatividade, promove a aprendizagem contínua e aumenta a motivação para solucionar problemas complexos, o que trespassa para o desempenho individual e, consequentemente, para a performance organizacional. Além, disso verifica-se que quando os membros da equipa trabalham em conjunto, tornam-se mais eficazes porque conseguem encontrar soluções que dificilmente seriam alcançadas individualmente (Wu & Cormican, 2021). A sensação de pertencer a determinada equipa tem um impacto significativo na motivação e nos resultados alcançados, porque quando uma pessoa faz parte de um grupo bem-sucedido não quer ser responsável pelo seu insucesso e por isso esforça-se para alcançar um desempenho excepcional (Dumaguin, 2022).

Kacmar et al. (2020) defendem que, cada vez mais, as organizações apostam no trabalho em equipa porque o mesmo produz um efeito direto no desempenho profissional. Quando as responsabilidades são atribuídas de acordo com as experiências e capacidades individuais de cada colaborador, a probabilidade de se sentirem satisfeitos com suas contribuições é maior e

produzem resultados com mais qualidade (Adil & Hamid, 2020). Wang et al. (2022) complementam esta ideia e afirmam que o reconhecimento pelo trabalho realizado contribui para aumentar o desempenho individual e para o sucesso da organização.

Por último, a análise dos dados demonstrou que a relação existente entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional é mediada pela eficácia da equipa o que viabilizou a validação da **quarta hipótese** de pesquisa. Resultados semelhantes foram encontrados por Straub et al. (2018) segundo os quais a eficácia da equipa influencia significativamente a relação entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional. Verificou-se, ainda, que ocorre uma mediação parcial da eficácia da equipa, que resulta num efeito indireto do suporte do supervisor no desempenho profissional, o que sugere que quando a equipa tem uma elevada performance, o suporte do supervisor passa a ter menos importância no desempenho dos colaboradores. Na mesma linha, Al-Ghusin e Ajlouni (2020), referem que quando os membros da equipa trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum e têm autonomia para definir metas, tomar decisões, solucionar problemas e resolver conflitos o seu desempenho tende a ser mais elevado, independentemente da intervenção do supervisor.

Observa-se, assim que o efeito do suporte do supervisor no desempenho profissional tende a diminuir quando a equipa atinge níveis mais elevados de eficácia, tal como indicam os trabalhos desenvolvidos por Nishii e Leroy (2022). Deste modo, verifica-se que a relevância atribuída à eficácia da equipa se sobrepõe à importância do suporte fornecido pela chefia direta aos seus subordinados, o que vai ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por Saidi et al. (2019). Não obstante, Santos (2020) realça que o apoio do supervisor tem um papel crucial durante o caminho que a equipa percorre até alcançar um patamar de excelência.

7.1. Contributos teóricos e práticos

Esta investigação contribui para alertar os responsáveis pelas organizações para a pertinência de estimularem uma relação de proximidade entre os supervisores e os membros da sua equipa, porque quando existe reciprocidade e confiança mútua entre ambas as partes o desempenho individual e organizacional tendem a aumentar. Quando o sistema de recompensas considera o sistema de troca ação-reação, como postulado pela TTS, os níveis de compromisso e o esforço investido para corresponder aos objetivos e necessidades dos vários intervenientes, tem propensão para ser mais elevado.

Realça, ainda, a importância de as organizações investirem em ações de formação na área comportamental, nomeadamente: gestão de equipas, processos de liderança, gestão de conflitos, técnicas de comunicação e gestão da diversidade organizacional. Contribui, igualmente, para fomentar o desenvolvimento de estratégias que contribuam para melhorar o relacionamento interpessoal e promover um ambiente de trabalho harmonioso onde as pessoas tenham vontade de permanecer.

Os resultados obtidos nesta investigação vêm reforçar a ideia de que o supervisor deve orientar a equipa em prol de um objetivo comum e para que isso aconteça é importante melhorar as condições de trabalho e fornecer *feedback* construtivo em tempo útil. Considera-se que este estudo reforça o interesse de valorizar os RH, porque quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido envolvem-se mais com as tarefas que realizam e preocupam-se em aumentar a vantagem competitiva da organização.

7.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros

Esta investigação apresenta várias limitações, entre as quais se destaca o tamanho da amostra, porque apesar do serviço ter muitos colaboradores, uma grande parte recusou-se a participar no estudo, apesar do esforço para sensibilizar os colaboradores para a importância desta temática. Além disso, foi solicitado que cada participante criasse um código que permitisse associar o colaborador à sua chefia direta, mas esse pedido foi recusado.

Outra limitação prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos apenas nas equipas do ACM e não junto de todos os parceiros da organização (*e.g.*, Ministério de Saúde, Conservatória dos Registos Centrais, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Instituto da Segurança Social).

Importa, ainda, salientar que os questionários começaram a ser aplicados no início da guerra na Ucrânia e devido ao elevado número de refugiados que chegavam diariamente, não foi possível realizar entrevistas com os responsáveis pelas equipas, o que teria sido uma mais-valia para aprofundar o tema em questão.

Deste modo, sugere-se que no futuro se colmatem as lacunas mencionadas e que seja efetuado um estudo comparativo entre as organizações, com equipas multinacionais do setor público e do setor privado. Considera-se, ainda, pertinente incluir variáveis relacionadas com a avaliação de desempenho e o bem-estar em contexto laboral. Também seria interessante

comparar a eficácia da equipa e o desempenho profissional em função do sexo do líder, para perceber se existem diferenças significativas nos resultados.

O suporte do supervisor é um tema de grande importância na área da GRH, pois verifica-se que exerce uma influência positiva no desempenho profissional dos trabalhadores e na eficácia das equipas, motivo pelo qual deveria ser periodicamente avaliado. Assim, recomenda-se que as mesmas variáveis sejam analisadas antes e depois das ações de formação, referidas anteriormente, para perceber se existem diferenças significativas nos resultados.

CONCLUSÃO

O desempenho profissional é essencial para que as organizações atinjam os seus objetivos e alcancem vantagem competitiva face à concorrência (Santos et al., 2019). Deste modo, é fundamental que os trabalhadores se identifiquem com as tarefas que realizam e se sintam valorizados pelos seus superiores hierárquicos, porque quando percebem que os mesmos se preocupam com as suas necessidades, têm maior propensão para fazer um esforço extra para acrescentar valor à organização (Valle et al., 2020). Neste âmbito, Adil e Hamid (2020) referem que o suporte do supervisor começa a ser encarado como uma mais-valia para melhorar o desempenho individual e aumentar a satisfação dos membros da sua equipa. Por conseguinte, Chirico et al. (2020) referem que quando o trabalho é realizado em grupo, as tarefas podem ser distribuídas de acordo com as habilidades e competências individuais de cada membro, o que permite que cada pessoa se concentre nas áreas em que é mais competente de forma a aumentar a eficácia da equipa. A implementação de uma cultura colaborativa contribui para criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo que estimula o desenvolvimento de sinergias para atingir um objetivo comum (Han et al., 2020). Quando uma equipa é eficaz, os seus membros partilham informações e utilizam as suas competências para alcançar os resultados desejados.

Segundo Henderson et al. (2019) o suporte do supervisor desempenha um papel fundamental na promoção da eficácia da equipa, porque quando as chefias diretas dão um *feedback* construtivo, promovem uma comunicação aberta e fomentam a confiança mútua contribuem para um desempenho profissional mais efetivo e com maior qualidade. Perante o exposto, é possível afirmar que o suporte do supervisor desempenha um papel fundamental na promoção da eficácia da equipa e tem um impacto direto no desempenho profissional dos colaboradores (Adil & Hamid, 2020).

A análise dos dados foi ao encontro da literatura mencionada (e.g., Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Pacheco & Pedrinho, 2022; Ramos-Villagrasa et al., 2019) e revelou que o desempenho profissional dos trabalhadores da AP é positivamente influenciado pelo suporte do supervisor. Estes resultados podem ser explicados pela perceção dos colaboradores sobre o apoio que recebem por parte da sua chefia direta, porque quando se sentem valorizados, esforçam-se ao máximo para que a empresa se destaque no mercado de trabalho. Além disso, sentem-se mais comprometidos com a organização e tendem manifestar mais CCO para

corresponder às expectativas da organização. Deste modo, verifica-se que quanto maior é apoio fornecido pelo superior hierárquico melhor é o desempenho profissional de seus subordinados o que por sua vez se reflete nos resultados organizacionais. Os colaboradores que demonstram um elevado desempenho, geralmente, terminam as suas tarefas de forma mais rápida e eficaz o que contribui para aumentar produtividade da equipa e da própria organização.

Também foi possível apurar que o suporte do supervisor, a eficácia da equipa e o desempenho profissional dos trabalhadores da AP se encontram correlacionados e verificou-se que existe uma associação positivamente forte entre os três constructos. Estas conclusões podem ser atribuídas ao apoio oferecido pelo líder aos membros da sua equipa porque quando os colaboradores percebem que seu trabalho é reconhecido esforçam-se para atingir resultados superiores. Importa, salientar que mesmo depois de formar uma equipa de alto desempenho, o supervisor continua a oferecer suporte aos seus subordinados, porque necessita de conhecer os pontos fortes e as áreas que precisam de ser melhoradas para manter a eficácia desejada.

Constatou-se, ainda, que o desempenho profissional é largamente influenciado pela eficácia da equipa, porque o trabalho conjunto reforça as competências individuais e estimula a aprendizagem contínua. O sentimento de pertença contribui para obter melhores resultados, porque nenhum elemento do grupo quer ser responsável por diminuir a eficácia da equipa e como tal, esforçam-se por alcançar uma performance de excelência. Os trabalhadores que demonstram um desempenho excepcional, sentem-se realizados com o seu trabalho e têm maior probabilidade de ser reconhecidos, recompensados e promovidos dentro da organização.

Por fim, foi possível apurar que a relação entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional é mediada pela eficácia da equipa, verificando-se que à medida que a equipa atinge níveis mais elevados de eficácia, o impacto do suporte do supervisor no desempenho profissional tende a diminuir. Estes resultados sugerem que a importância atribuída à eficácia da equipa supera o suporte fornecido pela chefia aos seus subordinados.

Este estudo destaca a importância da eficácia da equipa como um mediador na relação entre o suporte do supervisor e o desempenho profissional. A combinação de um suporte do supervisor eficaz, com uma equipa bem-sucedida pode resultar num desempenho profissional aprimorado, que traz benefícios tanto para os colaboradores, como para a organização.

REFERÊNCIAS

- Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/215824401986628>
- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Abualoush, S., Obeidat, A., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0050>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adil, M., & Hamid, K. (2020). Effect of teamwork on employee performance in high-tech engineering SMEs of Pakistan: A moderating role of supervisor support. *South Asian Journal of Management*, 14(1), 122-141. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020141.07>
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of selfefficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Akinradewo, F., Ojo, L., & Oladunjoye, T. (2019). *A framework for effective communication among construction team*. The Nigerian Institute of Quantity Surveyors.
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan.

- International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213.
<https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>.
- Al-Khajah, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
<https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Almeida, R., & Pereira, C. (2019). O Papel do Estado na Promoção do Bem-Estar Social: O Caso Português. *Revista de Estudos Políticos*, 9, 75-92.
- Arnold, M., & Tafkov, I. (2019). Managerial discretion and task interdependence in teams. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2467-2493. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12504>
- Ashton, A. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., & Hu, W. (2023). Impact of perceived supervisor support and leader-member exchange on employees' intention to leave in public sector museums: A parallel mediation approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-4.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviours. *Group dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089.26.99.3.189>
- Azim, M., Sumethokul, P., & Patwary, A. (2020). Measuring job satisfaction among hotel employees: The mediating role of organizational commitment. *TEST: Engineering & Management*, 83, 1204-1217.
- Badrov, T., Carvalho, A., Jurković, I., & Kazamia, V. (2021). *Comunicação intercultural e aperfeiçoamento linguístico num ambiente digital*. Instituto Superior de Administração e Línguas.
- Bastos, L., Lourenço, P., Rebelo, T., & Dimas, I. (2019). O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em

- equipas com algum grau de virtualidade. *Psychologica*, 62(1), 79-97. https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_4
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Napoli, D., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 1-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press
- Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2020). Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12208753>
- Bezerra, F., Lima, D., Oliveira, F., Lemos, P., Muniz, C., & Paiva, R. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 11(11), 1-12. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bussler, N., Barth, E., & Binato, L. (2020). A Evolução do Campo do Comportamento Organizacional: Uma Análise Bibliométrica. In *XLIV Encontro da ANPAD* (pp. 1-17). Universidade Federal de Goiás.
- Ceribeli, H., & Severgnini, F. (2020). A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(2), 86-105. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i2.679>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2019). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chien, G., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chirico, F., Magnavita, N., & Garbarino, S. (2020). The role of the supervisor in the relationship between job demands and employee well-being: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 20(1), 1-8.

- Coelho, F., & Sousa, R. (2021). Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, 10(3), 1-9. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13216>
- Costello, J., Homberg, F., & Secchi, D. (2020). The Public Service Motivated Volunteer: Devoting Time or Effort? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(5), 989-1014. <https://doi.org/10.1177/0899764020911200>
- Cross, R., Gray, P., Gerbasi, A., & Assimakopoulos, D. (2021). Sharing Expertise: How Teams Benefit From Knowledge Exchange. *Harvard Business Review*, 99(3), 98-105.
- Dalben, T., & Nabuco, G. (2021). A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da <https://doi.org/10.9771/pcr.v14i1.37807>diferença cultural em equipes globais. *Políticas Culturais em Revista*, 14(1), 314-333.
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Demmke, C. (2019). The Legitimacy of Civil Services in the 21st Century. In G. Peters, & I. Thynne (Eds.), *Oxford Encyclopedia of Public Administration* (pp. 1-30). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.982>
- Deprá, G., Santos, L., & Marchi, J. (2021). A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. *Disciplinarum Scientia*, 17(1), 73-86. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v17i1.3894>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 23(3), 871-892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561. <http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-04-2019-0124>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2018). The influence of personal and organisational characteristics on employee engagement and performance. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 11(2), 117-131.

- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2023). *Organização da administração do estado*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>
- Dumaguing, J. (2022). Factors Affecting the Level of Employee Performance of AA Manufacturing. *International Journal of Research Publications*, 105(1), 40-61. <http://dx.doi.org/10.47119/IJRP1001051720223644>
- Escorsin, P., & Walger, P. (2017). *Liderança e desenvolvimento de equipas*. Intersaberes.
- Farh, J., Dobbins, G., & Cheng, B. (1991). Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and US workers. *Personnel psychology*, 44(1), 129-147.
- Ferrari, M. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, 18(37), 23-35.
- Formiga, N., Paula, N., & Silva, A. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 280-302. <http://dx.doi.org/10.23925/recap.v12i2.50236>
- Friedrich, M., Bogoni, N., & Beuren, I. (2020). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 190-214. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v13e12020190-214>
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Gomide Júnior, S. (2018). Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST). In R. Mendes (Org.), *Dicionário de Saúde e Segurança do Trabalhador: conceitos, definições, história e cultura*. Proteção Publicações e Eventos
- Govindu, H. (2019). *Teamwork*. University of Texas.
- Guimarães, B. (2020). *Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares*. <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>
- Han, S., & McLean, G. (2020). Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 659-674. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2019-0195>
- Han, S., Oh, E., & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job

- characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Henderson, M., Phillips, M., Ryan, T., Boud, D., Dawson, P., Molloy, E., & Mahoney, P. (2019). Conditions that enable effective feedback. *Higher Education Research & Development*, 38(7), 1401-1416. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1657807>
- Homans, G. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Israel, C. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24, 21-30.
- Jawahar, I., & Stone, T. (2017). Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behavior? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 215-228. <https://doi.org/10.1002/cjas.1350>
- Kacmar, K., Carlson, D., & Harris, R. (2020). The effects of supervisor support on employee engagement: A field study. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 19-34.
- Katzenback, J., & Smith, D. (2022). *A disciplina das equipas*. Leya.
- Kim, H., Hur, W., Moon, T., & Jun, J. (2017). Todo suporte é igual? os efeitos moderadores do supervisor, colega de trabalho e suporte organizacional na ligação entre o trabalho emocional e o desempenho no trabalho. *Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro. Aprova a lei quadro dos institutos públicos. *Diário da República n.º 12/2004, Série I - A*. Assembleia da República
- Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado. *Diário da República n.º 12/2004, Série I - A*. Assembleia da República.
- Leonova, I., Sechenov, E., Legky, N., Prasolov, N., Krutskikh, I., & Zayed, N. (2021). Strategic analysis of the motivation on employees' productivity: A compensation benefits, training and development perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-11.
- Li, J., Jia, L., Cai, Y., Kwan, H., & You, S. (2020). Employee–organization relationships and team performance: Role of team collective efficacy. *Frontiers in psychology*, 11, 1-14. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00206>
- Loibner, M., Hagauer, S., Schwantzer, G., Berghold, A., & Zatloukal, K. (2019). Limiting factors for wearing personal protective equipment (PPE) in a health care environment

- evaluated in a randomised study. *PLoS one*, 14(1), 1-16.
<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0210775>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41-51. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.1519>
- Mathieu, J., Gallagher, P., Domingo, M., & Klock, E. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Máynez-Guaderrama, A. (2021). Apoyo del supervisor: su influencia en la autonomía, cohesión y percepción de apoyo organizacional en una dependencia del gobierno. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 448-459. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4195>
- Mazo, G. (2020). Qualidade de Vida no Trabalho: o Ambiente Bancário. *Revista de Ciências Gerenciais*, 24(39), 51-58. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n39p51-58>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: the role of organizational identification. *Public Money Manage*, 39, 77-85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Mijakoski, D., Karadzhinska-Bislimovska, J., Stoleski, S., Minov, J., Atanasovska, A., & Bihorac, E. (2018). Job demands, burnout, and teamwork in healthcare professionals working in a general hospital that was analysed at two points in time. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 6(4), 723-729.
<http://dx.doi.org/10.3889/oamjms.2018.159>
- Molm, L., & Collett, J. (2021). Social exchange theory. In *The Oxford Handbook of Social Psychology and Social Justice* (pp. 155-173). Oxford University Press.
- Moraes, F., Bueno, J., & Domingues, C. (2020). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 164-189.
<http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>
- Mukrom, M., & Ferijani, A. (2019). Analysis of The Effect of Supervision, Job Relations, and Compensation on Job Satisfaction and its Impact on Job Performance of CV. Aliansyah Winong Pati. *Journal of Management and Business Environment*, 1(1), 12–34.

- Nascimento, A., Nozé, B., Teixeira, C., & Calsani, J. (2020). A importância do líder nas organizações. *SITEFA - Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, 3(1), 235-245. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>
- Neves, A. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>
- Nishii, L., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/105960112211115>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O., Igbadume, F., & Akintayo, D. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.09>
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>
- Pacheco, L., & Pedrinho, B. (2022). As determinantes do desempenho econômico-financeiro das PME: o papel do capital estrangeiro. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 334-346. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5104>
- Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113-122. <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Pagliarini, A., & Cleto, V. (2018). Max Weber e a burocracia na Administração Pública brasileira: apresentação do problema e proposta de reforma: Max Weber and the Bureaucracy in the Brazilian Public Administration: presentation of the problem and proposal of reform. *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura*, 2(4), 25-42. <https://doi.org/10.48143/rdai/04.acp>
- Pedrosa, R., Oliveira, E., Ruwer, L., Luz, C., & Andrade, D. (2021) A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário. *Revista Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias*, 29, 343-355.

- Pessoa, C., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia*, 35, 15-28.
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 42, 1-33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.10.004>
- Preacher, K. (2023). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Putri, P., & Surya, I., (2021), The Role of Supervisor Support in Moderating the Effect of Person-Organization Fit on Employee Satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(6), 105-111.
- Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rasool, S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rebelo, T., Dimas, I., Lourenço, P., & Palácio, A. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8), 363-379. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0056>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2017, de 26 de julho. Aprova a Estratégia TIC 2020 e o respetivo Plano de Ação. *Diário da República n.º 143/2017, Série I*. Presidência do Conselho de Ministros
- Rodolfo, B., Bernar, B., Cora, E., Camargo, K., Costa, L., & Legnani, L. (2021). Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. *Inova+: Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2(1), 127-150.

- Roni, S., & Djajadikerta, H. (2021). *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research*. Springer.
- Saidi, N., Michael, F., Sumilan, H., Lim, S., Jonathan, V., Hamidi, H., & Ahmad, A. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14-22. <https://doi.org/10.33736/jcshd.1916.2019>
- Santos, M., Quel, L., Vieira, A., & Rosini, A. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 192-212. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.874>
- Santos, R. (2020). A relação homem-trabalho: uma análise sobre o impacto na qualidade de vida. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 14(1), 50-72.
- Saputra, R. (2022). Public administration: State apparatus leadership in the present era. *Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities*, 7(2), 88-94. <https://dx.doi.org/10.26500/JARSSH-07-2022-0205>
- Shi, X., & Gordon, S., (2019). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Shrestha, R. (2019). Employee Engagement and Organizational Performance of Public Enterprises in Nepal. *The International Research Journal of Management Science*, 4, 118–138. <https://doi.org/10.3126/irjms.v4i0.27889>
- Silva, D., Diniz, I., & Pellizzoni, L. (2020). Satisfação no trabalho em uma empresa pública: uma análise explicativa com funcionários do transporte público. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 5(4), 173-197.
- Silva, T. (2017). Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In *X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional* (pp. 1-22). UNISC.
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success* (pp. 822-839). Prestige Institute of Management.

- Stojadinović-Jovanović, S., Bojović, I., & Dašić, B. (2021). Team and teamwork in the function of effective management. *Ekonomski Signali: Poslovni Magazin*, 16(1), 95-112.
- Straub, C., Claartje, J., Vinkenburg, K., & Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3115-3135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1457555>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Talukder, A. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. <https://doi.org/10.1108/10.1002/joec.12125>
- Tarcan, G., Gülsün, E., Kartal, N., Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees. *International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532–544. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>
- Tasheva, S., & Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746-765. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0396>
- Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Tremblay, M., Gaudet, M., & Vandenberghe, C. (2019). The role of Group-Level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders’ directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417-437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based

- distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143-156. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.2.931>
- Valle, M., Andrews, M., & Kacmar, M., (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor Support. *Organization Management Journal*, 17(3), 1541-6518. <https://doi.org/10.1108/OMJ-02-2020-0874>
- Vicente, A., Rodrigues, B., & D'Oliveira, T. (2014). Escala de Eficácia de Equipas (3Es): Adaptação para o contexto Português. *Laboratório de Psicologia*, 12(1), 3-13. <https://doi.org/10.14417/lp.884>
- Vries, J., Knies, E., & Leisink, P. (2022). Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make Supervisors and Employees See Eye to Eye? *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 88-112. <https://doi.org/10.1177/0734371X20942814>
- Wang, W., Kang, S., & Choi, S. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Weber, M. (1984). *Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva*. Fondo de Cultura.
- Wegner, R., Malheiros, M., Maraschin, Richter, J. & Estivaleta, V. (2021). Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 127-154 <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.697>
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239-248. <https://doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Widyanti, R., Basuki, B., & Susiladewi, (2020). Do leadership style and organizational communication increase to organizational commitment? Study among hospital staff. *Holistica: Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0016>
- Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198>

Zakaria, N., Fauzi, W., Abdullah, N., & Yusoff, R. (2018). The Link between HRM Practices and Performance in Malaysian SMEs. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 118-126. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v7i6.2715>

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO APLICADO À CHEFIA DIRETA / SUPERVISOR

Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano que pretende analisar os fatores que influenciam o seu desempenho em contexto organizacional.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora cerca de **5 minutos**. Por favor, **responda a todas as questões**, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigado pela sua colaboração.



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.

☐ Sim, autorizo

Tendo em consideração o seu local de trabalho atual, por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Para o efeito, utilize a seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Os membros da minha equipa ...	
1. Alcançam os objetivos que lhes foram propostos.	
2. Produzem trabalho com qualidade.	
3. São produtivos.	
4. Ajustam-se às mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho.	
5. Conseguem solucionar os problemas com que se deparam.	
6. Integram facilmente os novos membros.	
7. Conseguem trabalhar em conjunto durante muito tempo.	
8. Têm um bom clima social.	
9. Têm uma relação harmoniosa.	
10. Dão-se bem uns com os outros.	
11. Ajudam-me a resolver problemas complexos.	
12. Encorajam-me a desenvolver novas competências.	
13. Mantêm-me informado(a) sobre o que sentem e pensam.	
14. Participam nas decisões importantes.	
15. Recebem elogios pelo bom desempenho.	
16. São incentivados a falar sempre que discordam de alguma decisão.	

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

17. Recusam-se a explicar as suas ações / decisões.	
18. São recompensados pelo bom desempenho.	
19. Contribuem significativamente para o bom desempenho do departamento.	
20. Concluem as suas tarefas dentro do prazo.	
21. São dos melhores dentro do departamento.	
22. Correspondem às minhas expectativas em termos de desempenho.	

As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão identificar ou comprometer.

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐ **Idade:** _____ anos

Habilitações literárias: Ensino secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação ☐
Mestrado ☐ Doutoramento ☐

Organismo/núcleo onde desempenha funções: _____

Antiguidade na função: _____ anos

Exerce funções de chefia? Sim ☐ Não ☐

Para fins estatísticos, precisamos de atribuir um código ao seu questionário e para isso pedimos a sua colaboração. Por favor, indique as primeiras letras do seu núcleo, do gabinete e do seu nome. **Exemplo:** Alto Comissariado para as Migrações, Gabinete de Acolhimento e Triagem, Lyubov Patravchan | Código: ACM_GAT_LP. Por favor, escreva o seu código no espaço indicado.

Código: _____

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano que pretende analisar os fatores que influenciam o seu desempenho em contexto organizacional.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora cerca de **5 minutos**. Por favor, **responda a todas as questões**, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigado pela sua colaboração.



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.

☐ Sim, autorizo

Tendo em consideração o seu local de trabalho atual, por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Para o efeito, utilize a seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A minha chefia / superior hierárquico ...	
1. Estabelece objetivos alcançáveis para a equipa.	
2. Preocupa-se com a qualidade do trabalho realizado pela equipa.	
3. Influencia a produtividade da equipa.	
4. Ajusta-se às mudanças que ocorrem na equipa.	
5. Consegue solucionar os problemas com que a equipa se depara.	
6. Facilita a integração de novos membros na equipa.	
7. Consegue trabalhar com os membros da equipa durante muito tempo.	
8. Promove um bom clima social dentro da equipa.	
9. Estimula o desenvolvimento de relações são harmoniosas dentro da equipa.	
10. Incentiva os membros da equipa a darem-se bem uns com os outros.	
11. Ajuda a equipa a resolver problemas complexos.	
12. Encoraja os membros da equipa a desenvolverem novas competências.	
13. Mantém-se informado(a) sobre o que sentem e pensam os membros da equipa.	
14. Encoraja os membros da equipa a participarem nas decisões importantes.	

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

15. Elogia o bom desempenho dos membros da equipa.	
16. Incentiva os membros da equipa a falar sempre que discordem de alguma decisão.	
17. Recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	
18. Recompensa os membros da equipa pelo bom desempenho.	
19. Contribui significativamente para o bom desempenho dos membros da equipa.	
20. Ajuda os membros da equipa a concluírem as suas tarefas dentro do prazo.	
21. É das melhores dentro do departamento.	
22. Corresponde às minhas expectativas em termos de desempenho.	

As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão identificar ou comprometer.

Sexo: Masculino ☐

Feminino ☐

Idade: _____ anos

Habilitações literárias: Ensino secundário ☐

Licenciatura ☐

Pós-Graduação ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

Organismo/núcleo onde desempenha funções: _____

Antiguidade na função: _____ anos

Exerce funções de chefia? Sim ☐ Não ☐

Para fins estatísticos, precisamos de atribuir um código ao seu questionário e para isso pedimos a sua colaboração. Por favor, indique as primeiras letras do seu núcleo, do gabinete e do nome da sua chefia direta. **Exemplo:** Alto Comissariado para as Migrações, Gabinete de Acolhimento e Triagem, Lyubov Patravchan | Código: ACM_GAT_LP. Por favor, escreva o seu código no espaço indicado.

Código: _____

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO