



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**As Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa
como Fatores Motivacionais – Estudo Aplicado à
Câmara Municipal de Tomar**

Relatório de Estágio

Iara Silva

Tomar, setembro, 2021



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**As Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa
como Fatores Motivacionais – Estudo Aplicado à
Câmara Municipal de Tomar**

Relatório de Estágio

Orientadoras: Professora Doutora Maria Graciete da Purificação Reis
Henriques Honrado

e

Professora Doutora Cristina Maria Mendes Andrade

Orientadora de Acolhimento: Dr.^a Sónia Margarida Silva

Discente: Iara Silva

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro, 2021

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.” – Dalai Lama

Agradecimentos

Agradecer é o ato mais puro que se pode ter para com alguém e até com nós próprios, quando somos ajudados e quando nunca desistimos dos nossos objetivos, até eles serem conquistados. Foram dois anos cheios de emoções positivas e negativas, de conquistas, de perdas também, entre tantas outras vivências que nos permitem a crescer e que deixa muita saudade.

Aos meus pais que sempre me deram apoio, força, segurança até a esta etapa final. Sempre tiveram as palavras mais acertadas nos momentos mais críticos, que ensinaram a lutar sempre pelos meus objetivos e sonhos, e por me incentivarem a ser mais e melhor, pela transmissão dos melhores valores para que tenha uma evolução pessoal positiva. São os meus pilares, obrigada por tudo, amo-vos muito!

Aos meus companheiros de quatro patas que sempre fizeram companhia durante este percurso, pelo amor e pela confiança. Por iluminarem a minha vida todos os dias, mesmo que um já se tenha tornado num anjo, um anjo protetor.

Ao meu namorado pelas palavras de força, de motivação, pela paciência que teve em ouvir todos os meus desesperos, como também as minhas vitórias. Pelos abraços de conforto, companheirismo, amor e partilha diária de várias experiências que me motivaram ainda mais a terminar esta etapa.

Às amigas de longa data, Rita, Marisa e Nádia, que também sempre estiveram do meu lado apoiar-me, a desejarem o melhor e a fazer figas para que tudo desse certo. Os conselhos, as palavras sábias, os sorrisos que transmitem confiança e segurança. E à Tita, que não é de longa data, mas é uma amiga que também me incentivou a realizar esta etapa. São as minhas meninas para sempre, gosto muito de vocês.

Ao meu grupo *Power Girls*, que são as amigas que o mestrado me deu, Margarida e Neuza, por terem partilhado este longo caminho ao meu lado. Tudo foi bem mais fácil e melhor, sem esquecer que, com foco e fé, tudo se faz. Tocaram no meu coração, genuinamente, e por isso, levo-vos comigo para o resto da minha vida.

Às minhas orientadoras deste projeto, Professora Graciete Honrado e à Professora Cristina Andrade pela dedicação, pela ajuda contínua até ao último dia, pelas ideias partilhadas para que a realização deste trabalho fosse possível.

À entidade de acolhimento, CMT e à minha orientadora, por me terem acolhido durante a realização do meu estágio.

O meu muito obrigada de coração por terem feito esta caminhada comigo!

Resumo

As relações interpessoais e o trabalho em equipa são duas temáticas que acabam por se relacionar entre si. Este estudo teve como objetivos principais analisar os fatores que influenciam e tornam as relações interpessoais e o trabalho de equipa, motivadores para os colaboradores. Para tal, foi efetuada uma análise de fiabilidade aos itens de cada tema, tendo sido ainda efetuada uma análise fatorial confirmatória no que diz respeito às relações interpessoais. Por último, as correlações estatisticamente significativas foram analisadas entre as diversas dimensões, por género e entre duas faixas etárias. O presente estudo apresenta resultados que determinam boas qualidades psicométricas para o relacionamento entre colegas de trabalho e o trabalho de equipa. Os resultados permitiram aferir que o fator conflito é o que tem maior peso e que o fator suporte é o que tem menor peso no presente estudo. Além disso foi possível concluir que a diferença de género realizada corrobora o pressuposto de que os homens e as mulheres diferem nas medidas de suporte social no relacionamento entre colegas, ou seja, quanto maior a perceção do suporte social na relação com os colegas, maior é a profundidade desses relacionamentos, sendo os valores das correlações mais expressivos nos homens do que nas mulheres, dentro da organização. Este facto foi ainda observado na análise por faixas etárias. A associação entre a reflexividade e a eficácia da equipa é forte para as mulheres, não sendo estatisticamente significativa, para os homens. Neste caso, embora as associações continuem a ser positivas, a mais forte encontra-se entre a gestão do tempo e o conhecimento da própria equipa. Os resultados ao instrumento do trabalho em equipa demonstraram, igualmente, perceções diferentes entre homens e mulheres.

Palavras-chave: Relações interpessoais; Trabalho em equipa; Organizações

Abstract

Interpersonal relationships and teamwork are two themes that end up being related to each other. The main objectives of this study were to analyze the factors that influence and make interpersonal relationships and teamwork motivating. Towards this end, a reliability analysis was performed on the items of each theme, and a confirmatory factor analysis was also performed regarding interpersonal relationships. Finally, statistically significant correlations were analyzed between the different dimensions, by gender and between two age groups. This study presents results with good psychometric qualities for the interpersonal relationships and teamwork. Results also showed that the conflict factor has the highest weight, and the support factor has the lowest in this study. Furthermore, it was possible to conclude that gender difference corroborates the assumption that men and women differ in the measures of social support in the relationship between colleagues. The greater the perception of social support in the relationship with colleagues, the greater the depth of these relationships, and the values of the correlations are more expressive in men than in women, within the organization. This fact was also observed in the analysis by age groups. The association between reflexivity and team effectiveness is strong for women and not statistically significant for men. In this case, although the associations remain positive, the strongest one is between time management and knowledge of one's own team. The results of the teamwork instrument also showed different perceptions between men and women regarding this issue.

Keywords: Interpersonal relationships; Teamwork; Organizations

Índice

Agradecimentos.....	VII
Resumo.....	IX
Abstract	XI
Índice de Tabelas.....	XV
Índice de Figuras	XVII
Índice de Abreviaturas	XIX
Introdução	21
Capítulo I – Enquadramento Teórico e Estágio Curricular.....	23
1. Enquadramento Teórico.....	23
2. Estágio Curricular	23
3. Caracterização da Entidade do Estágio.....	24
4. Princípios, Missão, Visão, Valores e Objetivos do Município de Tomar 27	
4.1. Princípios.....	27
4.2. Missão	27
4.3. Visão.....	27
4.4. Valores	28
4.5. Objetivos	28
5. Plano de Estágio.....	28
5.1. Descrição das atividades desenvolvidas.....	29
5.1.1. Primeiro mês de estágio - outubro.....	29
5.1.2. Segundo mês de estágio – novembro	30
5.1.3. Terceiro mês de estágio - dezembro.....	30
5.1.4. Quarto mês de estágio - janeiro	30
5.1.5. Quinto mês de estágio - fevereiro.....	30
5.1.6. Sexto e sétimo mês de estágio – março e abril.....	31

5.2.	Catálogoção	31
5.3.	Atividades diárias	32
Capítulo II	– Revisão de Literatura	33
1.	Relações Interpessoais	33
1.1.	Fatores que influenciam as relações interpessoais	35
1.2.	Pilares fundamentais nas Relações Interpessoais	37
2.	Trabalho em Equipa	38
2.1.	Fatores que influenciam o Trabalho em Equipa	42
Capítulo III	– Resultados	45
1.	Metodologia	45
2.	Procedimentos	45
3.	Instrumentos	46
4.	Caracterização da amostra	48
5.	Análises dos resultados	50
Capítulo IV	– Discussão dos Resultados e Conclusões	69
Referências Bibliográficas	75
Anexos.....		81
Anexo I	– Organograma da entidade de acolhimento	81
Anexo II	– Inquérito aplicado	82
Anexo III	– Dimensões com os respetivos itens do questionário relativo às Relações Interpessoais	97
Anexo IV	- Dimensões com os respetivos itens do questionário relativo ao Trabalho em Equipa.....	99

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatísticas relativas ao Género e Língua Materna (Frequências absoluta e relativa)	48
Tabela 2 - Estatísticas relativa à idade (anos) dos inquiridos	48
Tabela 3 - Testes de KMO e Bartlett.....	51
Tabela 4 - Variância total explicada após a análise fatorial aos 25 itens (3 fatores)	52
Tabela 5 - Distribuição dos 25 itens pelos 3 fatores, respetivas dimensões e valores de Alfa de Cronbach (1.ª fase).....	53
Tabela 6 - Valor do Alfa de Cronbach após a exclusão do item 14 (2.ª fase).....	54
Tabela 7 - Valor de Alfa de Cronbach após exclusão do item 2 (2.ª fase).....	55
Tabela 8 - Testes de KMO e Bartlett (3.ª fase)	55
Tabela 9 - Variância total explicada após a análise fatorial aos 23 itens (3 fatores)	56
Tabela 10 - Distribuição dos 23 itens pelos 3 fatores, respetivas dimensões e valores de Alfa de Cronbach (3.ª fase).....	56
Tabela 11 – Média e Desvio Padrão dos 23 itens em estudo para as 3 dimensões	57
Tabela 12 - Correlações entre as dimensões conflito, profundidade e suporte	58
Tabela 13 - Alfa de Cronbach das dimensões em estudo em função do género..	59
Tabela 14 - Correlações entre as dimensões em função do género.....	59
Tabela 15 - Média, desvio padrão das e Teste t-Student das dimensões em estudo em função do género.....	60
Tabela 16 - Alfa de Cronbach das dimensões em função da idade.....	60
Tabela 17 - Correlações das dimensões em função da idade	61
Tabela 18 – Média e Desvio Padrão dos 36 itens em estudo para as 6 dimensões, bem como os respetivos valores do Alfa de Cronbach.....	62
Tabela 19 - Correlação entre as dimensões do trabalho em equipa	63
Tabela 20 - Alfa de Cronbach das dimensões em estudo em função do género..	64
Tabela 21 - Correlações entre as dimensões em função do género	65
Tabela 22 - Alfa de Cronbach das dimensões em função da idade.....	65
Tabela 23 - Correlações entre as dimensões em função da idade	66
Tabela 24 - Correlações entre as subdimensões da Eficácia da Equipa.....	67

Tabela 25 - Correlações das subdimensões da Eficácia da Equipa em função do género 67

Tabela 26 - Correlações das subdimensões da Eficácia da Equipa em função da idade..... 68

Índice de Figuras

Figura 1 - Habilitações literárias (%).....	49
Figura 2 - Tempo de serviço (%).....	49
Figura 3 - Gráfico de escarpa.....	52

Índice de Abreviaturas

ADSE – Instituto de Proteção e Assistência na Doença

CE – Comportamentos da Equipa

CPE – Conhecimento da Própria Equipa

DOM – Departamento de Obras Municipais

EE – Eficácia da Equipa

ESGT – Escola Superior de Gestão de Tomar

GT – Gestão de Tempo

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

QRI – Qualidade dos Relacionamentos Interpessoais

RE – Reflexividade da Equipa

SE – Sentimentos da Equipa

SGP – Sistema Gestão de Pessoal

SIADAP – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da
Administração Pública

Introdução

Com a constante evolução da globalização, competitividade, inovação, as organizações sentem-se com necessidade de se superar a si mesmas e às que as rodeiam. Para tal, as organizações necessitam das pessoas, e estas por sua vez, desempenham as suas funções, que acabam por determinar o sucesso ou o fracasso das mesmas, pela forma como são realizadas (Fonseca *et al.*, 2016). Sendo assim, para conseguirem alcançar o sucesso pretendido, as organizações começaram a entender que deveriam de investir e valorizar, cada vez mais, os seus colaboradores, dando também maior relevância ao trabalho em equipa e às relações que os mesmos proporcionam de forma que se tornem num elo entre si. Assim, estes poderão desenvolver mais competências, entre si, através dessas mesmas relações (Chiavenato, citado por Fonseca, 2016).

O trabalho em equipa e as relações interpessoais são desencadeados através de vários fatores que podem influenciar o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores, dando como exemplos a motivação, a satisfação, a liderança, a comunicação, o suporte, e o reconhecimento, como fatores motivacionais a estas duas variáveis (Carrilho, 2014). Neste seguimento, as variáveis se forem positivas, irão proporcionar também um ambiente de trabalho saudável e, em conjunto, os colaboradores conseguem alcançar os objetivos organizacionais em equipa, como também conseguem alcançar objetivos pessoais, e desenvolver uma organização mais forte (Demetrio, citado por Araújo *et al.*, 2017). Deste modo, as relações interpessoais surgem para dar a conhecer os comportamentos e interações dos indivíduos, e que, de certa forma influenciam o trabalho em equipa, que por sua vez, se forem bem distribuídos pelos colaboradores e se os mesmos conseguirem ter uma comunicação assertiva entre si, aceitarem as ideias de todos, facilmente conseguirão alcançar o objetivo final com maior eficácia sem conflitos (Carvalho, 2009).

As relações interpessoais e o trabalho em equipa são duas variáveis que acabam por ter bastante impacto num colaborador, pois envolve muito a parte individual física e emocional de cada um, e além disso é necessário que cada colaborador consiga gerir a sua maneira de ser em função daqueles que o rodeiam, acabando por dar e receber novos conhecimentos que os enriquecem a nível pessoal e profissional (Albuquerque, 2017).

Este tema das Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa, surge em função das atividades que foram delineadas para a realização do estágio curricular.

Os estágios curriculares são importantes porque permitem que o estudante consiga aplicar os conhecimentos e as competências adquiridas, como também, a aprendizagem de novos conhecimentos e competências, e o mais importante, a visão real do mundo de trabalho, no dia-a-dia de um indivíduo. Deste modo, os objetivos principais passam por perceber quais os fatores que influenciam e tornam as relações interpessoais e os trabalhos de equipa motivadores na organização em estudo.

Por fim, no que concerne à estrutura deste trabalho, este é dividido em quatro capítulos que são os seguintes: o primeiro capítulo diz respeito ao estágio, à caracterização da entidade de acolhimento; o segundo capítulo baseia-se na pesquisa de literatura sobre as variáveis principais, ou seja, as relações interpessoais e o trabalho em equipa; o terceiro capítulo à metodologia da investigação, ao seu procedimento, aos instrumentos utilizados e à análise estatística; o quarto capítulo à discussão dos resultados e as conclusões deste relatório, assim como as suas limitações

Capítulo I – Enquadramento Teórico e Estágio Curricular

1. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico irá conter dois capítulos, sendo que o primeiro é referente ao estágio curricular com abordagens teóricas sobre o mesmo, e o segundo é alusivo ao tema da investigação. Ambos irão conter perspectivas teóricas de diversos autores sobre os assuntos em estudo.

2. Estágio Curricular

Na visão de Coutinho (2017) os estágios são estratégias de formações profissionais que permitem ao formando acrescentar novas aprendizagens ao seu conhecimento através da prática.

De acordo com a literatura, os estágios curriculares no Ensino Superior, são uma preparação que os estudantes têm antes de entrar no mundo do trabalho que lhes proporciona visões mais alargadas e realistas sobre a área que escolheram quando ingressaram no ensino superior, como também, um fator que muitas organizações valorizam, e derivado dessa experiência, entrarem no mundo do trabalho com “mais facilidade” (Vieira *et al.*, 2011).

Com a constante evolução tecnológica e as mudanças que a mesma traz às organizações no seu dia-a-dia, é importante que as instituições de ensino superior se mantenham atualizadas à mudança, e por isso, deverão criar várias parcerias com as organizações do país, de modo que os seus estudantes tenham um contato cada vez mais real com as exigências que essas mudanças obrigam (Caires *et al.*, 2000). >Ainda de acordo com os autores anteriores, este tipo de estágio é acompanhado por várias sessões que acontecem semanalmente ou quinzenal, por forma a que o estudante partilhe as suas experiências no estágio com os seus supervisores.

No que concerne ao tempo de realização de estágio, em Portugal o máximo é 18 meses, e o mesmo depende muito das áreas de estudo em que os estudantes estão matriculados, porém comparado com outros países, esta duração varia muito. Por exemplo, em França os estágios curriculares duram aproximadamente quatro meses, e não podem exceder os seis meses, enquanto no Brasil estes vão até dois anos (Bolhão, 2013).

Em suma, o estágio curricular é uma mais-valia para o futuro dos jovens que estão prestes a terminar o seu curso, pois é através dos estágios que vão aplicar os seus conhecimentos através da componente prática, como desenvolver e criar competências que serão fundamentais para o seu percurso profissional, e também, pessoal (Ryan *et al.*, 1996).

3. Caracterização da Entidade do Estágio

No segundo ano do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar, os alunos devem escolher entre a realização de uma dissertação, um projeto ou um estágio curricular, para depois se submeterem à obtenção do grau de mestre.

Sendo esta área diferente da minha licenciatura, optei por realizar o estágio, pois este dava-me a oportunidade de iniciar os primeiros contatos com a área dos Recursos Humanos. Assim, e com a duração de seis meses, ao qual correspondeu o total de novecentas e três horas (outubro de 2020 a abril de 2021), o local de estágio escolhido foi a Câmara Municipal de Tomar, localizada na Praça da República, em Tomar.

O Município de Tomar apresenta uma área de 351,2 km², com 20 000 habitantes, e situa-se no distrito de Santarém, integrando a sub-região do Médio Tejo, sendo composto por onze freguesias: Sabacheira, União das Freguesias de Madalena e Beselga, Carregueiros, União de Freguesias de Além da Ribeira e Pedreira, União das Freguesias de Casais e Alviobeira, Olalhas, União das Freguesias de Tomar, União das Freguesias da Serra e Junceira, São Pedro, Paialvo e Asseiceira.

A cidade de Tomar situa-se na União das Freguesias de Tomar e foi fundada por D. Gualdim Pais em 1160 e foi sede das Ordens Militares do Templo e de Cristo, onde o Infante D. Henrique teve um papel fundamental no seu crescimento e também desenvolvimento. Nos dias de hoje, a cidade de Tomar é conhecida pelos seus visantes como a Cidade Templária.

A Câmara Municipal e a Junta de Freguesia são os órgãos executivos e a Assembleia Municipal e Assembleia de Freguesia são os órgãos deliberativos das Autarquias Locais, respetivamente os municípios e as freguesias.

Os municípios são o órgão efetivo da autarquia local, e por isso, segundo o Artigo 250.º do Diário da República n.º 86/1976 são constituídos pela Câmara Municipal e pela Assembleia Municipal.

A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do Município e é constituída pelos Presidentes de Juntas de Freguesias do concelho e por vinte e um membros eleitos pelo colégio eleitoral do Município.

A Câmara Municipal é o órgão deliberativo do Município de Tomar e, de acordo com a página online da mesma, o atual executivo camarário é composto pela Presidente Anabela Freitas (PS), pelo Vereador Hugo Cristóvão (PS), pelas Vereadoras Filipa Fernandes (PS) e Célia Bonet (PSD), e pelos Vereadores Hélder Henriques (PS), José Delgado (PSD) e Luís Ramos (PSD). Esta entidade atua nos domínios urbanísticos e do espaço público, intervenção social e comunitária, educação, ambiente, cultura e desporto, definindo as políticas de intervenção mais adequada à sua concretização.

A Câmara Municipal deste município está dividida em diversos serviços, conforme o seu organograma (Anexo I) adotando uma estrutura hierarquizada constituída por: unidade orgânica nuclear (Departamentos Municipais), unidades orgânicas flexíveis (Divisões e Unidades) e gabinetes dependentes ou independentes de unidade ou subunidade orgânica.¹ Deste modo, a realização do estágio incidu na Unidade de Recursos Humanos. Esta unidade é composta por quatro gabinetes que são os seguintes: Gabinete de Gestão de Recursos Humanos; Gabinete de Cadastro e Vencimentos; Gabinete de Formação e Avaliação e o Gabinete de Higiene e Segurança no Trabalho. Em primeiro, o Gabinete de Gestão de Recursos Humanos é responsável por funções como: administrar os recursos humanos que estão distribuídos pelos diferentes serviços do Município; propor critérios de recrutamento e seleção ao incremento dos índices de eficiência e qualidade na prestação de serviços aos munícipes, através de uma utilização adequada dos instrumentos de mobilidade dos trabalhadores; promover os estudos que são necessários à gestão previsional dos efetivos; executar medidas com vista à permanente valorização profissional; estudar, elaborar e propor os respetivos instrumentos de gestão e administração de pessoal; acompanhar em articulação com o Gabinete de Educação os procedimentos relacionados com os estágios curriculares, e promover outros que possam existir nomeadamente por via de programas do Governo; estudar e propor metodologias de recrutamento e seleção de pessoal; preparar e garantir a instrução dos procedimentos de concurso de recrutamento e seleção de pessoal; realizar estudos tendentes à aplicação da legislação inerente às carreiras profissionais dos trabalhadores; elaborar o regulamento descritivo dos postos de trabalho, em função das

¹ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

atribuições, competências e atividades, bem como o diagnóstico à racionalização e reafectação de recursos ao nível orgânico e funcional; informar sobre os pedidos de licença, rescisão de contratos e exonerações e outras que estejam designadas pela lei ou resolução superior.²

O Gabinete de Cadastro e Vencimentos tem funções como o processamento de vencimentos e abonos dos trabalhadores; o controlo e procedimento de alterações das posições remuneratórias; a organização dos processos que dizem respeito aos abonos de família, subsídios, abonos complementares e ADSE; o asseguramento do controlo da assiduidade do pessoal, bem como as férias, faltas e licenças; a elaboração e a garantia da inserção do balanço social e outros dados que sejam referentes aos recursos humanos nas plataformas eletrónicas oficiais; instrução a processos de aposentação; organização dos processos individuais dos trabalhadores e mantê-los atualizados e outras que a lei ou resolução superior designe.³

O Gabinete de Formação e Avaliação assume funções como identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento, bem como incrementar competências de liderança e de gestão; realizar o levantamento de necessidades e colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores da autarquia, para aprovação do plano anual de formação; planear e a organizar as ações de formação internas e externas tendo em conta a valorização profissional dos trabalhadores e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e à melhoria do funcionamento dos diferentes serviços; elaborar o relatório anual de formações; promover a inscrição de trabalhadores em processos internos e externos formativos; consolidar a aplicação do SIADAP, com a criação e monitorização de um sistema de diagnóstico e de acompanhamento, cujos principais objetivos consistem em avaliar, responsabilizar e reconhecer o desempenho dos serviços, dos dirigentes e demais colaboradores, potenciando o trabalho em equipa; garantir a inserção dos resultados da aplicação da avaliação do desempenho dos trabalhadores nas plataformas eletrónicas oficiais e outras que a lei ou resolução superior designe.⁴

Por último, o Gabinete de Higiene e Segurança no Trabalho tem funções como: estudar, propor e dar execução às normas em vigor sobre higiene, segurança e saúde no trabalho; proceder ao levantamento das situações problemáticas que constituam risco para

² Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

³ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

⁴ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

os trabalhadores em matéria de saúde, higiene e segurança no trabalho; dar seguimento a reclamações de risco em matéria de higiene, segurança e saúde no trabalho, efetuando o seu estudo, enquadramento e propondo soluções para decisão superior; efetuar ações de sensibilização e de esclarecimento junto dos trabalhadores no âmbito da higiene, segurança e saúde no trabalho; assegurar de forma íntegra, as atividades relativas à saúde e acidentes de trabalho; acompanhar a comissão municipal de higiene, segurança e saúde no trabalho; articular com o DOM a execução e planeamento das medidas do gabinete e outras que a lei ou a resolução superior designe.⁵

4. Princípios, Missão, Visão, Valores e Objetivos do Município de Tomar

4.1.Princípios

De acordo com o Decreto-Lei n.º 305/2009, de 3 de outubro, o Município de Tomar tem como princípios a eficácia da ação, a aproximação dos serviços aos cidadãos, a desburocratização, a racionalização de meios e da eficiência na afetação dos recursos públicos, a melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado, a garantia da participação dos cidadãos, assim como, os restantes princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo.⁶

4.2.Missão

A missão do Município de Tomar tem por base corresponder às aspirações dos cidadãos, consoante as políticas públicas inovadoras, apostando na aplicação sustentável dos recursos disponíveis na adoção de novas tecnologias e na qualidade da prestação dos serviços.⁷

4.3.Visão

A visão do Município de Tomar é orientar a sua ação no sentido de transformar o concelho de Tomar num espaço territorial dinâmico e competitivo, humanista e solidário, no contexto da sociedade do conhecimento, procurando continuamente a melhoria da qualidade de vida dos seus munícipes.⁸

⁵ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

⁶ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

⁷ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

⁸ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

4.4. Valores

Os valores dos serviços municipais regem-se pela realização plena, oportuna e eficiente dos objetivos definidos pelos órgãos do Município; pela obtenção de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados; pelo aproveitamento com máxima flexibilização possível dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna; pela promoção da participação das entidades públicas, privadas, associativas e dos cidadãos em geral nas decisões e na atividade municipal e pela dignificação e valorização dos trabalhadores municipais.⁹

4.5. Objetivos

O Município através do planeamento estratégico definiu objetivos estratégicos com enfoque nos seguintes pontos: atração de empresas e criação de emprego; rede escolar de excelência; rede social de excelência; reabilitação e valorização do centro histórico; reforço da proteção civil; valorização ambiental; promoção cultural e desportiva; reconhecimento e apoio ao associativismo; implementação da estratégia de cidade inteligente e melhoria da qualidade dos serviços e da sua perceção pelos munícipes.¹⁰

5. Plano de Estágio

Antes de iniciar o estágio foi elaborado um plano de estágio com as funções que iriam ser desenvolvidas ao longo das 900 horas de estágio. Este plano de estágio foi, primeiramente, sugerido pela orientadora da entidade e de seguida aprovada pela orientadora da ESGT.

As funções que ficaram definidas foram as seguintes:

- Elaboração e organização de processos individuais;
- Apoio no carregamento de informação nas soluções informáticas existentes;
- Análise e aplicação da legislação laboral, no âmbito da administração pública;
- Apoio nas entrevistas de recrutamento;
- Apoio na admissão de um trabalhador (desde a elaboração de contratos de trabalho, inscrição na segurança social, etc.);

⁹ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

¹⁰ Informação retirada do Diário da República, 2.ª série – N.º 15 – 22 janeiro de 2019

- Acompanhamento do processamento salarial;
- Desenvolvimento do relacionamento interpessoal e trabalho em equipa, dentro e fora do Município;
- Carregamento e atualização de informação no âmbito da saúde e segurança no trabalho.

As funções mencionadas acabaram por ser os objetivos do estágio, pois são atividades que, por muito que pareçam simples, têm a sua complexidade e necessitam de aprendizagem diária, e que serão essenciais para o trabalho do dia-a-dia nesta área.

5.1. Descrição das atividades desenvolvidas

5.1.1. Primeiro mês de estágio - outubro

O primeiro dia de estágio foi dedicado à integração no ambiente de trabalho e a conhecer os colaboradores da unidade. Ainda neste primeiro dia, foi disponibilizado o regulamento sobre a organização dos serviços do Município de Tomar, para que se tornasse mais fácil de entender a forma como o município está organizado.

Ao longo da primeira e segunda semana de estágio foi necessário ter conhecimento das leis que dizem respeito à Segurança e Saúde no Trabalho (Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro) e à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho), pois era importante para outras funções a desempenhar e para obter mais conhecimento de como esta área funciona na Administração Pública.

Já na terceira semana foi pedido que se verificassem e atualizassem informações dos colaboradores, no âmbito da Saúde, Segurança e Higiene, e para tal, houve contacto com a base de dados que o coordenador técnico da unidade disponibilizou. Depois disto foi necessário arquivar fichas de Segurança e Higiene no Trabalho, nos respetivos dossiers. Ainda durante esta semana houve contacto com os processos individuais de cada trabalhador.

Na última semana do primeiro mês abordou-se o programa informático Sistema e Gestão de Pessoal (SGP). Neste programa, era permitido ter acesso aos dados dos colaboradores que fazem parte do município. Este contacto foi necessário para que mais tarde pudesse realizar atualizações nos dados pessoais dos trabalhadores.

5.1.2. Segundo mês de estágio – novembro

Durante o mês de novembro foram efetuadas várias atividades, como por exemplo, o acompanhamento do registo das horas extraordinárias que os trabalhadores faziam. Este acompanhamento foi feito com uma das colegas de serviço que está responsável pela parte do processamento deste tipo de informação. Ela explicou como se deveria efetuar cada processamento e, para melhor ajuda, ainda disponibilizou a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 junho). Ainda neste mês, foi necessário verificar as folhas da Segurança Social e Caixa Geral de Aposentações, para se ter a certeza que não houve nenhum erro quando estas foram processadas.

5.1.3. Terceiro mês de estágio - dezembro

No mês de dezembro, para se poder criar os cartões de trabalhador, criou-se uma base de dados com todos os trabalhadores ativos na câmara, onde também se pôde atualizar e carregar os dados pessoais dos mesmos. Esta tarefa foi a mais morosa por ser mais complexa, pois o registo tinha de ser feito um a um, e verificar se estava tudo atualizado. Neste mês foi também possível assistir e participar nas entrevistas de recrutamento que a entidade teve de efetuar para uma vaga numa escola.

5.1.4. Quarto mês de estágio - janeiro

No mês de janeiro existiu contacto com a plataforma online da ADSE. A ADSE é um organismo de saúde no qual a maior parte dos colaboradores que trabalham no município são já beneficiários. A tarefa realizada neste âmbito foi atualizar os dados que estavam na plataforma online consoante as informações que estavam no programa SGP, uma vez que este programa é o que está sempre atualizado devido a ser utilizado para várias tarefas, como por exemplo o processamento salarial. Desta forma, foi possível ajudar a colega que está encarregue das atividades que envolvem a ADSE.

5.1.5. Quinto mês de estágio - fevereiro

No início de fevereiro, foram propostos dois trabalhos de equipa, em que o primeiro consistia na elaboração de lombadas para os dossiers que têm os processos individuais, e o segundo era digitalizar e catalogar cada processo.

Assim, no primeiro trabalho tirou-se nota de todos os números das entidades ativas e de seguida dividiu-se a tarefa por duas pessoas, de forma a conseguir-se realizar esta

tarefa de forma mais rápida. Após ter-se impresso e recortado as lombadas, colocaram-se as mesmas nos *dossiers* de cada colaborador.

O segundo trabalho, como já referi, consistiu na digitalização de processos e catalogação dos mesmos. Esta atividade permitiu que os processos com datas entre cinco a seis anos atrás fossem para o arquivo, mas que, sempre que fosse necessário, pudessem ser encontrados de forma rápida e eficaz em formato digital, ao invés de terem de preencher pedidos de acesso ao arquivo antigo.

5.1.6. Sexto e sétimo mês de estágio – março e abril

Os meses de março e abril foram a continuação desta última atividade, ou seja, essencialmente catalogar processos antigos.

5.2. Catalogação

A catalogação é uma tarefa que permite a organização de documentos, processos ou informações, muito mais cuidada. Antigamente, era uma atividade que permitia que uma biblioteca tivesse tudo o que existia organizado, e por isso, em 1791 o governo francês elaborou um código de catalogação para as organizações de uma biblioteca. Em Portugal, a primeira tentativa de estabelecimento de regras sobre a catalogação foi em 1819 por Frei João de Santa Ana, bibliotecário Real da Livraria do Convento de Mafra, mais tarde aprovadas em 1908 por “*American Library Association*”; pelos alemães “*Instruktion*” e pelas espanholas “*Instrucciones*”. Depois da aprovação, este código foi adotado em Paris, numa conferência em 1961, e em 1972 foi elaborado o “Anteprojecto das Regras Portuguesas de Catalogação”. Em 1975 desenvolveu-se o “Projecto das Regras Portuguesas de Catalogação” e em 1982 publicaram-se as “Regras Portuguesas de Catalogação” orientada por Dr. Armando Nobre de Gusmão, Fernanda Maria Guedes de Campos e José Carlos Sottomayor (Sottomayor, 2006).

O mesmo autor, refere ainda que, as Regras de Catalogação Portuguesa, foram adaptadas aos formatos informáticos, o que permitia uma gestão mais adequada dos documentos existentes e facilitava o trabalho de pesquisa aos técnicos quando tal fosse necessário.

5.3. Atividades diárias

As atividades que foram efetuadas durante todo o período de estágio e que eram diárias consistiam em levantar o correio interno que era enviado para os Recursos Humanos; levar documentos para o Vereador Hugo Cristóvão assinar e depois o colocar dos selos brancos em determinados documentos, o atendimento telefônico e o desenvolvimento das relações interpessoais, que ajudou a manter o bom ambiente de trabalho e a conhecer novas pessoas e a desenvolver novas amizades, que também é essencial levar destas experiências.

Em suma, e de uma forma geral as atividades envolveram a área da gestão administrativa dos recursos humanos.

Capítulo II – Revisão de Literatura

1. Relações Interpessoais

As relações interpessoais surgem desde o tempo da Pré-História, quando o homem saía para caçar e começou a criar relações com outros seres. A partir dessa convivência distribuíam tarefas, aprendiam a partilhar o que caçavam, como também, as suas conquistas, de forma a conseguirem sobreviver. Com a evolução do ser humano, o papel do relacionamento interpessoal tem tido cada vez maior impacto na sociedade, onde este contacto social torna-se fundamental no dia-a-dia de cada indivíduo enriquecendo-o a nível pessoal e profissional (Chiavenato, 2010, citado por Fonseca *et al.*, 2016).

As relações interpessoais pertencem às áreas do comportamento humano, como a psicologia e a sociologia, e permitem analisar ou estudar as relações que um indivíduo cria ao longo da sua vida. Esses relacionamentos podem ser familiares, profissionais, amizades ou românticos (Kyles, 2021). Devido à sua evolução, o relacionamento torna-se bastante complexo e, por isso, o indivíduo tem alguma dificuldade em criar contato com outros, pois é necessário que exista bastante cuidado em interpretar a comunicação, as atitudes e os comportamentos que outro indivíduo possua (Carvalho, 2009). Deste modo pode-se dizer que, para existirem relações interpessoais tem de haver dois indivíduos ou mais, para que as suas interações se desenvolvam (Pinheiro, 2015).

Os relacionamentos que os indivíduos criam variam consoante o ambiente em que ambos se encontram, ou seja, o relacionamento que existe num ambiente mais familiar é totalmente diferente do relacionamento que existe no local de trabalho, e por consequência, os comportamentos que se têm em ambas as situações também são diferentes (Antunes, 2014, citado por Araújo, 2017). Por sua vez, Soares *et al.* (2019), definem relação interpessoal como uma relação social que é guiada por um grupo de pessoas que se encontra inserida numa sociedade. Para Leitão *et al.* (2006), as relações interpessoais podem ser interações bastante cooperativas, diretas ou indiretas, porque sem elas os indivíduos não conseguiriam sobreviver na sociedade. De acordo com Beserra (2020), as relações interpessoais são um fator de competitividade para as organizações, uma vez que, é necessário que estas tenham consciência que os recursos humanos são mais importantes que os recursos tecnológicos ou financeiros, pois são os colaboradores que, no fundo, fazem com que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Isto vai ao encontro do que Silva (2018) refere quando assume que o capital humano e as relações

interpessoais são o fator primordial para que a organização tenha sucesso e, como tal, dever-se-á valorizar ao máximo. Para além da autora anterior, também Brondani (2010) corrobora a afirmação anterior afirmando que os fatores indicados (capital humano e relações interpessoais) são a vantagem competitiva das organizações, e acrescenta ainda que o seu sucesso traz também consequências positivas para o ambiente de trabalho, tornando os colaboradores mais comprometidos com a organização e com o desenvolvimento do seu trabalho. Para Coelho (2017) citado por Beserra (2020), nas relações interpessoais existentes no trabalho é necessário ter em conta os fatores emocionais dos indivíduos, pois são os que causam maior impacto na realização das tarefas que são propostas, assim como, nas técnicas que desenvolvem. Afirma ainda que podem ter uma consequência negativa para o ambiente de trabalho e causar alguns conflitos entre os indivíduos.

Os fatores emocionais, para além do que foi referido anteriormente, são também fatores que podem causar relações saudáveis ou não saudáveis, por isso, é necessário que os líderes apoiem os colaboradores a cuidar do seu lado emocional, por forma a que este fique bem resolvido para que não prejudique as relações que os colaboradores vão desenvolvendo quer na vida profissional, quer pessoal (Leitão *et al.*, 2006).

Numa organização, a influência que as relações interpessoais criam sob o indivíduo podem afetar diretamente ou indiretamente o ambiente organizacional, a comunicação e o desempenho do mesmo, uma vez que, este é o espaço onde o indivíduo passa maior parte do tempo no seu dia-a-dia (Kanaane, 1995). Neste sentido, o mesmo autor afirma que, para que a organização não seja afetada, é necessário que as chefias tenham o cuidado de manter os seus colaboradores satisfeitos e reconhecer o esforço e a dedicação que os mesmos fazem pela organização, caso contrário, os colaboradores continuam a desenvolver as suas tarefas, mas com menos produtividade, o que prejudica o desempenho da organização e pode gerar até conflito. Para Assis (2014) citado por Silva (2018), as relações criadas dentro da organização permitem aos colaboradores lidar com as diferenças que existem entre todos, como por exemplo, a idade, o género, a formação, a cultura, a personalidade, o comportamento, a opinião e os valores morais e éticos, pois são “tópicos” que nem todas as pessoas conseguem lidar, que por vezes cria desentendimento ou conflito, prejudicando assim o desenvolvimento da relação. Porém, nem tudo está “perdido”, pois existem cinco passos que permitem que as pessoas envolvidas consigam desenvolver e melhorar os seus relacionamentos quer a nível profissional quer pessoal, e são os seguintes: conhecer-se a si próprio, aprender a colocar-

se no lugar do outro, ser assertivo, procurar aceitar e tomar atitudes de acordo com a ética e boa moral.

Com a nova realidade existente em todo o mundo, o vírus SARS-COV-2 mais conhecido como COVID-19, veio alterar muito a vida profissional e pessoal, privando e mudando a forma de como os indivíduos se relacionam entre si, principalmente na esfera organizacional, onde os colaboradores acabam por estar distanciados uns dos outros, como também passaram a estar mais tempo em casa em modo teletrabalho e as suas relações interpessoais são feitas por um computador, onde muitas das vezes só se encontram em reuniões *online*. Este fenómeno acaba por muitas das vezes, criar afastamento e interferir na comunicação entre organização e colaborador, pois existem fatores secundários que podem prejudicar ambos os casos.

Por fim, e de acordo com Ventrini *et al.* (2004), as organizações devem valorizar e obter mais conhecimentos sobre como funcionam as relações interpessoais dentro e fora das organizações, para conseguirem mantê-las saudáveis e dinâmicas.

1.1.Fatores que influenciam as relações interpessoais

As relações interpessoais são movidas por diversos fatores que, acabam por determinar o sentido que a pessoa pretende levar o seu novo relacionamento, e dentro de uma organização é mais intenso devido às diferenças que cada pessoa possui, pois têm de saber contornar essa diferença para manterem um bom ambiente organizacional, uma vez que, é nas organizações onde passam, maioritariamente, o seu tempo diário.

De acordo com Sucesso (2002) citado por Silva (2018) as boas relações interpessoais numa organização podem ser limitadas através da falta de objetivos pessoais, pela dificuldade que a pessoa tem em priorizar as suas tarefas e dificuldade em ouvir o que o próximo tem para dizer. Assim sendo, quando uma pessoa tem falta de objetivos pessoais, tem mais dificuldade em abrir a sua mente e delinear novos objetivos, de maneira a ultrapassar dificuldades e obstáculos que aparecem na sua vida, acabando por se deixarem levar por essa falta de objetivos e viver na insatisfação, o que, por sua vez dificulta o desenvolvimento das relações interpessoais. A dificuldade em priorizar as tarefas, é algo que acontece a muitos colaboradores nas suas organizações, e que acabam por esquecer a parte social que também tem a sua importância. Por último, a dificuldade em ouvir o outro, é um acontecimento que acaba por prejudicar muito as relações interpessoais, dentro e fora de uma organização, o que leva a causar bastantes conflitos.

Para Davis *et al.* (2002) citado por Silva (2018), quando uma pessoa está insatisfeita com o seu trabalho, tende a ter comportamentos e a proporcionar um ambiente de trabalho menos positivo e saudável e, sem se aperceber, influencia o estado e o comportamento das pessoas que a rodeiam, interferindo também no desenvolvimento das relações interpessoais.

Atualmente, as organizações quando estão a recrutar pessoas para uma vaga de trabalho, têm tendência a valorizar as competências interpessoais por ser algo que a pessoa tem de saber trabalhar diariamente, de forma a manter o bom ambiente de trabalho da organização (Assis, 2014, citado por Silva, 2018). Assim sendo, para manter o bom ambiente de trabalho é necessário ter em conta os fatores emocionais, que por sua vez influenciam bastante as relações, como já foi referido anteriormente.

Para Leitão *et al.* (2006), as emoções estão diretamente ligadas às relações interpessoais, pois são consequências que as relações desencadeiam através das reações às interações que os indivíduos praticam entre si. Para Salinas *et al.* (2004) citado por Silva (2018), por mais que um indivíduo seja bastante profissional, as suas emoções irão sempre interferir nas suas escolhas, e por muito que o indivíduo não queira, essas emoções e escolhas podem afetar o seu desempenho no trabalho e as suas relações interpessoais fora e dentro da organização. Deste modo, é importante que a organização tenha atenção às emoções dos seus colaboradores e lhes preste apoio por forma a que aprendam a controlar as suas emoções, a agir e a pensarem como conseguir atingir os objetivos e metas, como também a se conhecerem a si próprios, e a interpretar e conhecer melhor o outro, quer a nível das suas vontades, desejos e/ou frustrações. Só assim, as relações interpessoais são mais saudáveis e positivas para cada indivíduo (Silva, 2018).

Para além do controlo emocional, surge a comunicação como fator motivacional para as relações interpessoais. A comunicação é um fator primordial às relações, uma vez que, sem ela não existe qualquer desenvolvimento relacional entre indivíduos. A comunicação é um elemento-chave no sucesso de uma organização, pois permite uma facilidade muito maior nas convivências, permite o desenvolvimento dos indivíduos e também ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, principalmente quando se trabalha em equipa (Teixeira *et al.*, 1999). A comunicação é a essência da organização, ou seja, a forma como se comunica dentro da organização, reflete o tipo de organização em que o indivíduo está ligado (Katz *et al.*, 1960, citado por Caetano, 2005).

Por último, e de acordo com Germano *et al.* (2010), a comunicação é uma necessidade social que os indivíduos procuram alcançar dentro e fora da organização, e

apesar das suas barreiras, a comunicação dentro de uma organização é necessária para o planeamento organizacional, para não gerar conflitos e darem suporte uns aos outros. É importante que haja comunicação para que as estratégias delineadas dentro da mesma, permitam ser alcançadas com eficácia.

1.2.Pilares fundamentais nas Relações Interpessoais

As relações interpessoais são constituídas por cinco pilares fundamentais que permitem que um indivíduo consiga lidar com as diferenças de comportamento, visões e culturas que outros indivíduos têm, pois ninguém é igual. Neste seguimento, Cameron & Granger (2018) apontam cinco pilares importantes nas relações interpessoais, que são os seguintes: autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

No autoconhecimento, o indivíduo tem de se conhecer a si próprio, desde a sua maneira de ser, pensar e agir, os seus pontos fortes e fracos, por forma a que consiga depois aceitar e ter consciência de como é na realidade, e ao ter tudo isto em mente, o indivíduo acaba por conseguir controlar as suas emoções, ações e reações, como também terá mais consciência de como tudo pode afetar quem o rodeia. Ao conseguir ter controlo sobre todo este conjunto de aspetos, mais facilidade o indivíduo tem em guiar as suas relações com os outros (Cameron & Granger, 2018). Relativamente ao autoconhecimento, o indivíduo necessita de ter empatia pelo outro, isto é, o indivíduo tem de saber colocar-se no lugar do outro, para conseguir entender o porquê de ter sido, ter agido, ter pensado de certa maneira. Dentro de uma organização este fator é bastante importante, uma vez que contribui para o bom ambiente de trabalho e para relacionamentos muito mais saudáveis e produtivos, reduzindo a hipótese de criação de conflito (Cameron & Granger, 2018).

Com ligação ao autoconhecimento e à empatia encontra-se a assertividade. Se o indivíduo não for assertivo, dificilmente irá conseguir expor os seus pontos de vista, as suas ideias, com firmeza e pode passar a ideia a outros indivíduos que não sabe o que está a dizer. Para que os seus relacionamentos, dentro e fora da organização, não sejam prejudicados, é necessário que o indivíduo tenha confiança em si, de maneira a conseguir transmitir essa confiança para os outros, e consiga defender sempre as suas ideias e pontos de vista de forma clara, respeitosa, direta, sem ser influenciado por outros, e sem ofender as ideias dos outros. Ao ter estes pequenos grandes valores sempre em mente, tem mais

facilidade em resolver conflitos e aumentar a sua credibilidade (Cameron & Granger, 2018). Desta forma, com a assertividade surge a cordialidade. A cordialidade vem com a gentileza, com a postura agradável que o indivíduo tem, com o estar atento aos pequenos pormenores que podem fazer toda a diferença no desenvolvimento dos relacionamentos entre os indivíduos. Atualmente, a cordialidade tem-se perdido muito, e a maioria dos indivíduos só é cordial com quem lhe é mais próximo, ou com aquele que se encontra acima do seu estatuto, de forma a parecer bem, esquecendo-se que, para que existam boas relações no interior de uma organização, é essencial ser-se cordial com todos (Cameron & Granger, 2018).

O último pilar, ou seja, para tornar as relações interpessoais mais positivas, encontra-se subjacente a ética. A ética está ligada aos costumes, ao modo de ser, à conduta de um indivíduo. Assim, pode-se dizer que a ética é baseada nos valores que a pessoa criou e desenvolveu ao longo da vida, como por exemplo, o ser responsável, o ser educado, o ser justo, ter noção da igualdade entre todos, o saber colocar-se no lugar do outro, o saber ouvir e falar, entre outros. Todo este conjunto de valores, são essenciais no desenvolvimento das relações porque permite ao indivíduo saber conviver com outros, saber aceitar os outros, nos seus mais diversos ambientes em que este se relaciona. Ao conseguir utilizar estes valores, o indivíduo acaba por ser respeitado e também a conseguir desenvolver boas relações dentro da organização que, por consequência, proporciona bom ambiente de trabalho (Cameron & Granger, 2018).

Em suma, as relações interpessoais dentro de uma organização surgem quando duas ou mais pessoas tendem a ter que trabalhar/conviver juntas, e por isso, é necessário que tenham a noção destes cinco pilares fundamentais para que consigam alcançar os objetivos das tarefas que a organização lhes propôs. Quando o objetivo é comum, todos os colaboradores devem sentir um sentimento de pertença e uma dedicação plena à organização (Chanlat, 1993).

2. Trabalho em Equipa

Atualmente, as organizações têm sofrido várias mudanças com o decorrer da sua existência, valorizando bastante o conceito do trabalho em equipa para conseguirem manter-se competitivos perante o mercado de trabalho para o qual operam e, para tal, investem também em ambientes dinâmicos e em equipas inovadoras e proativas (Gil *et al.*, 2008). No que diz respeito ao conceito de “trabalho de equipa” e “grupo de trabalho”, muitos autores defendem que existem diferenças entre “equipa” e “grupo” (Carrilho,

2014). Para Katzenbach *et al.* (1991), a equipa é muito mais que um grupo, uma vez que a sua liderança é partilhada por todos, assim como a responsabilidade, os resultados obtidos, o encorajamento, e quando existem as reuniões, estas servem para discutir todos os problemas, e em conjunto devem conseguir chegar à melhor solução para a equipa não perder a sua dinâmica. Por outro lado, o grupo é guiado pelo líder, que por sua vez tem bastante poder e influência, é mais individual e o objetivo é igual à missão que a organização apresenta, assim como o delegar tarefas, que é o mais importante. Neste seguimento Zaccaro *et al.* (2001) explicam que “equipa” é um conjunto de pessoas que se “moldam” em prol de objetivos comuns e o seu sucesso é a prova de que, apesar de existirem diferentes situações e/ou condições, a força comum é uma mais-valia para alcançar o que é pretendido. Por sua vez Ilgen *et al.* (2005), afirmam que as equipas são complexas e dinâmicas, constituídas por pessoas, tarefas e tecnologias. De acordo com Carrilho (2014) o trabalho em equipa é um conceito que se caracteriza como sendo multidimensional, que abrange um conjunto de comportamentos e atitudes flexíveis e adaptáveis perante cada colaborador, de modo a obter os resultados pretendidos em conjunto. Para Asio (2021), o trabalho em equipa é um dos fatores que leva à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, como também, para a própria organização.

Para West (2012) existem condições importantes que influenciam o funcionamento da equipa, tal como as características de todos os membros e as suas funções, a dimensão da equipa, as tarefas, a estabilidade da mesma, a comunicação e as relações criadas entre os mesmos. Este autor menciona ainda que, o papel do líder deve demonstrar inspiração e motivação para a equipa, de forma que esta não perca o seu foco e interesse. Ainda seguindo a linha de pensamento do autor, o trabalho em equipa apresenta vantagens para a prestação de uma organização, que acabam por determinar a qualidade do produto ou serviço que a mesma oferece.

Para Zaccaro *et al.* (2001), o trabalho da equipa para ser eficaz precisa de ter em conta três características importantes sendo elas: as características da própria equipa, as contingências do meio e a liderança. Assim sendo, no que diz respeito às características da própria equipa, estas remetem para o desempenho dos membros através da sua dedicação individual que cada um dá à equipa e que, por consequência, irá contribuir para o resultado final. Por isso, a eficácia está dependente também da adaptação que a equipa tem perante todos os membros da mesma. Em seguida, as contingências do meio, fazem com que a equipa tenha de estar em constante adaptação, podendo assim melhorar sempre

a sua eficácia. Por último, o papel do líder, que bem aplicado, ajuda e consegue manter sempre os seus membros motivados e satisfeitos para a realização das tarefas.

Para além destas características Ilgen *et al.* (2005) afirmam que existem cinco fatores importantes que determinam a eficácia da equipa, sendo eles a confiança, o planeamento, a estruturação, a adaptação e a aprendizagem. Assim, a confiança diz respeito às potencialidades que a equipa possui para desenvolver as tarefas como também a segurança que a mesma transmite a si mesma e aos seus superiores, uma vez que estão todos a trabalhar em função do bem da organização, e o planeamento, remete para a recolha de informação e depois uma análise da mesma.

A estruturação vai ao encontro do respeito que os membros têm pelas normas aplicadas, como também pelos papéis aplicados a cada um e às interações existentes. A adaptação, como já foi referido anteriormente, remete para a constante mudança que o meio envolvente tem e que os membros devem de conseguir lidar com a mesma da melhor forma, para conseguir alcançar o que pretendem, e remete também para as rotinas que necessitam ter para que tudo decorra de forma positiva. Por último, a aprendizagem remete para as lições que os membros “aprendem” ao trabalhar com diferentes personalidades, como também a desempenhar melhor as suas funções ou a verificar quem está mais apto para desenvolver determinada tarefa. Por outro lado, Kopelman *et al.* (1990), Koys *et al.* (1991), Tordera *et al.* (2008) citados por Gonzáles *et al.* (2009), identificam cinco fatores para que o ambiente em equipa seja saudável, sendo o primeiro fator o suporte dado por parte da organização e dos líderes de maneira a conseguirem atingir os objetivos, pois a realização dos mesmos é uma obrigação que os colaboradores sentem para com a organização, e para tal também precisam de ajuda por parte de quem os lidera. O segundo fator pretende-se com a inovação, ou seja, a forma como a equipa desenvolve ideias criativas para a realização das tarefas que lhes foram dadas. O terceiro fator respeita o cumprimento de objetivos que é um fator bastante forte e que influencia o ambiente da equipa, pois se este falha acaba por gerar conflito e mau ambiente entre os membros da equipa (se estes não assumirem as suas falhas) e, conseqüentemente, afetar a gestão de tempo que já tinha sido delineada, e o último fator é a formalidade das normas e dos procedimentos que a equipa tem para se poder tornar ainda mais autónoma de maneira a conseguir melhorar o seu o funcionamento e, em consonância, o seu ambiente.

Os trabalhos desenvolvidos em equipa são meios onde as relações interpessoais se podem desenvolver com maior frequência, visto que acaba por existir um elo entre ambos para que o trabalho pretendido seja efetuado com eficácia e que se consiga alcançar o

objetivo principal, através de trocas de conhecimento, ideias, ajuda mútua entre colaboradores (Carrilho, 2014). Isto vai ao encontro do que Brondani (2010) afirma, quando refere que o trabalho em equipa leva ao sucesso quando a equipa se envolve, compromete, coopera, respeita e participa de forma dedicada e com foco no objetivo final.

Os colaboradores devem ter ainda em conta que, quando trabalham em equipa têm de demonstrar maior relevância face aos objetivos e interesses da organização, comprometendo-se assim com a concretização do trabalho que lhes foi proposto. Além disso, é durante a execução das tarefas que os colaboradores ganham mais independência e autoridade para desenvolverem o trabalho, como também mais responsabilidade (Mendes, 2003, citado por Arrabaça, 2010).

De acordo com Brondani (2010), quando as equipas são eficazes e eficientes, tornam-se um fator diferencial e competitivo numa organização, e por isso, estas tendem a agarrar os talentos, pois consideram que se encontram mais propícias ao aceitar as mudanças que vão surgindo ao longo do tempo. Contudo, o trabalho em equipa apresenta várias vantagens e desvantagens. As vantagens do trabalho em equipa, com maior significado, são as seguintes: a comunicação eficaz e assertiva, que permite que os colaboradores abram novos horizontes e sejam mais produtivos, o poder da partilha de conhecimentos entre os membros da equipa, a valorização do trabalho realizado pela equipa, através de *feedbacks* do desempenho, recompensas e/ou reconhecimento, e o suporte prestado pela organização como também pelos colaboradores (Brondani, 2010). As desvantagens do trabalho em equipa são os seguintes: os gastos excessivos de tempo e de energia para que se consiga uma comunicação e interação positiva, de forma alcançar os objetivos pretendidos, o individualismo, as disputas entre equipas dentro da organização de forma a ver qual é a melhor, as lideranças fracas, que podem limitar o foco da equipa na realização das tarefas e, conseqüentemente, cometerem falhas (Hardingham, 2000). Porém estas desvantagens, podem ser trabalhadas, através de uma comunicação assertiva, de forma que todos entendam os objetivos do trabalho, refletindo-se, assim, na melhoria e estabelecimento de metas que comprometem os colaboradores e pelo auxílio de um líder participativo, que promova a motivação na realização das tarefas e incentive os colaboradores a serem melhores, a cada dia que passa (Brondani, 2010).

Para salientar a importância do trabalho em equipa e de acordo com Costa *et al.* (2015), os colaboradores que trabalham em equipa e que têm uma forte ligação com o trabalho e que sentem entusiasmo, inspiração e orgulho em realizarem o seu trabalho, conseguem encorajar outros colegas que estejam mais desmotivados a realizar ou a

concluir as tarefas que lhes foram propostas e atingirem objetivos, evitando assim o desinteresse e a desistência dos seus colegas de equipa.

Em suma, o trabalho em equipa é um conceito muito abrangente, e devido a isso, muitos autores afirmam que é um construto multidimensional, que possui várias características e fatores, que permitem que o objetivo comum seja atingido pelo trabalho desenvolvido pela equipa (Van Roosmalen, 2012).

2.1.Fatores que influenciam o Trabalho em Equipa

O trabalho em equipa é um meio pelo qual os membros envolventes conseguem partilhar conhecimentos, motivar outros membros e conseqüentemente fazê-los sentir satisfeitos com a sua produtividade (Gil *et al.*, 2008). Segundo a literatura existente, há muitos fatores que influenciam o trabalho em equipa como, por exemplo, a satisfação, o suporte mútuo, a liderança, a comunicação, a eficácia da equipa, o desempenho, a reflexividade, as relações interpessoais, entre outros.

Para que o trabalho em equipa e a sua eficácia seja positiva, é necessário ter em conta uma liderança participativa que consiga manter os colaboradores satisfeitos com as suas tarefas (Ganz *et al.*, 2005, citado por Santos, 2017). Segundo Santos (2017), as equipas conseguem obter um resultado excelente quando possuem um líder que as saiba orientar e motivar, e Burke *et al.* (2006), corroboram o pensamento da autora quando mencionam que a liderança é essencial no desempenho da mesma e que os resultados são frutos dessa mesma liderança.

De acordo com Wageman *et al.* (2009), o líder de uma equipa tem de saber agir no momento certo e, necessita de orientar a sua equipa de maneira que esta consiga trabalhar, mantendo assim a sua eficácia. Assim sendo, é possível verificar que ter uma liderança eficaz é fundamental para que as equipas consigam atingir a sua potencialidade e os seus melhores resultados (Warrick, 2017).

Para Sucesso (2002) citado por Brondani (2010), um outro fator que influencia o trabalho em equipa, são as relações interpessoais. Estas, devido a vários fatores emocionais, podem fazer com que o trabalho em equipa se torne mais difícil ou mais fácil, uma vez que, as personalidades dos integrantes da equipa são diferentes. Porém, para Brondani (2010), o trabalho em equipa progride de forma positiva quando existem boas relações interpessoais e, para tal, é necessário que a equipa saiba trabalhar com as diferentes personalidades existentes.

O *feedback* é um outro fator que influencia muito o trabalho em equipa, pois permite que o colaborador saiba que o seu desempenho foi bom ou mau, e quais os aspetos que pode melhorar. Este deve ser dado de forma construtiva, por forma a que o colaborador aceite que errou sem criar muitos conflitos (Carvalho, 2009, citado por Fonseca, 2016). Para Carnegie (2015) citado por Fonseca (2016), todos os colaboradores que reconhecem o que é dito pelos seus líderes durante o *feedback*, e querem mudar o seu desempenho e corrigir os seus erros, são colaboradores com elevada *performance* e que se devem manter.

No trabalho em equipa, o suporte mútuo assume-se como a capacidade que a equipa tem em antecipar, ajudar e apoiar uns elementos aos outros através do conhecimento das responsabilidades delineadas, ou seja, ao ter conhecimento sobre as responsabilidades pelo qual cada um está encarregue, se for necessária ajuda, estes podem dividir trabalho entre si, de forma que o objetivo inicialmente estabelecido seja cumprido. Assim, defende-se que o suporte mútuo é conduzido através de vários comportamentos, como defender os membros da equipa, na resolução de conflitos, no trabalho em cooperação, e na ajuda a completar tarefas, caso seja necessário (Carrilho, 2014).

O fator comunicação, dentro de uma equipa, é composta por cinco componentes que devem ser cumpridos para manter as relações saudáveis em prol do trabalho. Estes cinco componentes são os seguintes: a frequência, ou seja, o tempo gasto em comunicar, para que todos se possam fazer entender e chegar a um acordo de modo a atingirem o objetivo estipulado, a formalização, isto é, se a comunicação deve ser feita formalmente e planeada, ou informal e espontânea, o que depende também do meio onde esta é inserida, a estrutura, ou seja, a capacidade que os membros das equipas têm para comunicar uns com os outros, quer direta ou indiretamente, mas tendo o cuidado de não haver falhas durante o processo de comunicação, e a abertura de como a comunicação é feita, ou seja, se a equipa se sente à vontade para transmitir tudo o que seja essencial para alcançarem o objetivo pretendido. Este fator também influencia a satisfação da equipa (Hoegl *et al.*, 2001).

Segundo Carter *et al.* (1998), a reflexividade da equipa é quando esta comunica e reflete abertamente sobre os objetivos, as estratégias, os processos e adaptam-nos ao ambiente e às circunstâncias que este oferece. Durante um estudo, os autores puderam concluir que esta variável está ligada ao desempenho da equipa, uma vez que a equipa, avalia e planeia as suas novas tarefas, em função do que deu certo ou errado antes da avaliação para, conseqüentemente, melhorar. Para Pinheiro (2018), equipas reflexivas são

mais proativas em relação à mudança ou às ameaças que o ambiente lhes transmite, e por isso têm um planejamento das suas tarefas mais antecipado, para poderem responder mais rapidamente a essas mudanças e ameaças e, como tal, também são consideradas mais cautelosas.

Em suma, e tendo atenção a tudo o que foi lido durante a revisão de literatura, pode-se afirmar que o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento de qualquer indivíduo e das próprias organizações e, por isso, necessitam de um líder atento, preocupado com o bem-estar dos colaboradores e que promova um ambiente de trabalho cordial e digno.

Capítulo III – Resultados

1. Metodologia

No presente estudo utiliza-se a metodologia quantitativa. Segundo Gatti (2004), a pesquisa quantitativa envolve procedimentos, técnicas e algoritmos que visam auxiliar o investigador a obter dos seus dados, recursos para responder às questões que inicialmente elabora, de forma que depois consiga alcançar o seu objetivo inicial. Para a realização do estudo foi necessário aplicar um inquérito por questionário. Segundo Quivy (1992) um inquérito por questionário tem como objetivo colocar um conjunto de questões sobre um determinado tema a um conjunto de pessoas que dão a sua opinião e/ou conhecimento sobre esse mesmo tema. Um inquérito, deve ter em conta alguns princípios como a clareza, a neutralidade e a coerência, nas questões que são aplicadas (Barbosa *et al.*, 2012). Assim sendo, tendo em mente estes princípios, o inquérito por questionário para este estudo foi construído mediante os temas em estudo, as Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa (Anexo II)

Neste capítulo irão ser apresentados os procedimentos de recolha de dados, os instrumentos utilizados para a recolha de dados e para a análise dos mesmos.

2. Procedimentos

Numa primeira fase, foi pedido aos colaboradores da entidade de acolhimento que respondessem a um inquérito sobre as Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa. Para estimular a participação e colaboração neste estudo, foi garantida a confidencialidade da informação recolhida, tendo os inquiridos participado de forma voluntária. O inquérito por questionário (Anexo II) foi realizado através do *Google Forms*, que é um sistema de gestão de formulários que permite ao utilizador disponibilizar os seus inquéritos a um vasto número de pessoas que podem, deste modo, contribuir com a sua resposta para este estudo. Quanto à divulgação do inquérito aos colaboradores, a mesma foi efetuada quer pela entidade de acolhimento, quer pela discente através dos contatos disponibilizados no sítio da entidade de acolhimento. Esta primeira fase de recolha de dados para validação do inquérito, decorreu entre 12 de março a 26 de julho.

3. Instrumentos

Para o estudo das Relações Interpessoais foi utilizada a escala do *Quality of Relationships Inventory, QRI* (Hill & Hill, 2000), traduzida como Inventário da Qualidade dos Relacionamento Interpessoais (Neves *et al.*, 2009) sendo constituída por 25 itens, adaptada do estudo original de Pierce *et al.* (1991). Os inquiridos responderam segundo uma escala de Likert de 4 pontos, a saber: 1 – nunca, 2 – algumas vezes, 3 – muitas vezes e 4 sempre. Para o presente estudo, foi utilizado o questionário com os 25 itens, porém só a escala de Likert é foi adaptada para 5 pontos, sendo: 1 – nunca, 2 – algumas vezes, 3 – nem poucas nem muitas vezes, 4 – muitas vezes, 5 – sempre.

O inquérito relativo às relações interpessoais teve por base a análise do estudo de Neves *et al.* (2009) e os já referidos 25 itens foram organizados em 3 dimensões que cito: dimensão do suporte, dimensão da profundidade e dimensão do conflito, de modo a conseguir-se perceber de que modo é que influenciam as relações interpessoais (Anexo III). Assim sendo, a análise ao suporte ajuda a perceber se os indivíduos se ajudam mutuamente e se apoiam. A análise à profundidade permite saber até que ponto que o relacionamento entre os indivíduos é importante e a análise ao conflito que permite saber até que ponto existe conflito entre os indivíduos. O questionário no presente estudo foi aplicado em contexto das relações interpessoais entre os colaboradores na organização.

O questionário utilizado para analisar o Trabalho em Equipa (Anexo IV), foi desenvolvido por alunos do Mestrado do ISCTE-IUL no ano letivo de 2016/2017 para um projeto cujo nome era “ConsultTeam”. O objetivo do questionário seria identificar as condições e os fatores para a eficácia do trabalho em equipa, o que acaba também por ir ao encontro do que se pretende analisar neste estudo: os fatores que influenciam o trabalho em equipa na organização. Neste seguimento de entre as diversas dimensões presentes, analisou-se a dimensão de reflexividade de Carter e West (1998). Esta dimensão permite avaliar até que ponto a equipa revê os seus objetivos, as suas estratégias e os seus processos de equipa, e até que ponto é que a equipa está preparada para se adaptar a diferentes circunstâncias, de modo a conseguir também a prever os imprevistos que podem surgir, controlando isso com a sua gestão de tempo. Neste ponto os itens podem ser avaliados numa escala de Likert constituída por 7 pontos que varia entre o 1 (discordo totalmente) e o 7 (concordo totalmente). A dimensão da eficácia das equipas de Hackman (1983) é determinada por 3 construtos, a saber: o desempenho, a satisfação e a viabilidade. No desempenho analisa-se a forma como os indivíduos realizam as tarefas que lhes são propostas e se são eficazes no que desenvolvem, na satisfação analisa-se se

estão satisfeitos com a equipa e com o trabalho da mesma, e por último, a viabilidade da equipa que é analisada para saber se a equipa é boa e se podia trabalhar novamente junta num outro projeto. Neste caso a avaliação também pode ser efetuada através de uma escala de Likert, que tal como a anterior se encontra diferenciada pelos mesmos 7 pontos que variam entre o 1 (discordo totalmente) e o 7 (concordo totalmente). De forma a avaliar as dimensões, utilizou-se: a escala de Standifer *et al.* (2015) para a satisfação; a escala de González-Romá *et al.* (2009) para o desempenho; e a escala de Costa *et al.* (2015) para a viabilidade da equipa. O questionário relativo ao Trabalho de Equipa contou com 36 itens, divididos em 6 dimensões, que cito: Comportamento da Equipa, Sentimentos da Equipa, Gestão de Tempo, Conhecimento da Equipa, Reflexividade e Eficácia da Equipa (Anexo IV).

Deve-se, no entanto, referir, que em ambos os estudos foram efetuadas pequenas adaptações. No estudo relativo às Relações Interpessoais adaptou-se a escala de Likert de 4 pontos para 5 pontos: 1 – Nunca, 2 – Algumas vezes, 3 – Nem muitas nem poucas vezes, 4 – Muitas vezes, 5 – Sempre. Já para a análise do Trabalho em Equipa, adaptou-se a escala de Likert de 7 pontos para apenas 5 pontos, a saber: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente. Dada a dimensão do questionário optou-se igualmente por reduzir o número de questões do questionário original que foi sujeito a uma validação prévia, sem prejuízo da análise das respetivas dimensões (Anexo II).

Na última parte do questionário foram ainda colocadas questões de carácter sociodemográfico que remetem para perguntas relativas à idade, ao género, às habilitações literárias, ao tempo de trabalho na organização e à língua materna. No total, para ambos os estudos, o questionário final contou com 61 itens, aos quais se adicionaram mais 5 itens de nível sociodemográfico (Anexo II), tal como mencionado anteriormente.

Todos os dados deste estudo foram analisados através do *software* IBM SPSS Statistics 27. Através deste *software* estatístico recorreu-se a vários testes para analisar os dados da amostra recolhida, tendo-se verificado primeiramente a sua adequabilidade. De entre os testes realizados destacam-se: o teste de confiabilidade interna realizado através da análise do Alfa de Cronbach; o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para verificar as medidas de adequabilidade da amostra à análise fatorial, e o teste de esfericidade de Bartlett. Os procedimentos de análise e respetivos resultados irão ser apresentados e comentados nos subcapítulos seguintes.

4. Caracterização da amostra

Tal como referido na seção anterior, a amostra deste estudo foi obtida através da realização de um inquérito (Anexo II) realizado à população constituída por todos os funcionários da Câmara Municipal de Tomar. Optou-se por efetuar uma amostragem aleatória simples, ou seja, todos os elementos da amostra são selecionados completamente ao acaso (Maroco *et al.*, 2006). Muito embora este tipo de amostragem possa ter algumas limitações é de uma forma geral representativo da população teórica, no entanto, nesta seção ir-se-á demonstrar a adequabilidade da mesma.

A amostra obtida é constituída por 110 respostas tendo-se verificado que 65,5% dos inquiridos é do sexo feminino (N=72), sendo os restantes do sexo masculino (não houve respostas na opção “outro”). Somente um inquirido respondeu não ser o português a sua língua materna (Tabela 1).

Tabela 1 - Estatísticas relativas ao Género e Língua Materna (Frequências absoluta e relativa)

		N.º de inquiridos	Percentagem (%)
Género	Feminino	72	65,5%
	Masculino	38	34,5%
Língua Materna	Portuguesa	109	99,1%
	Outra	1	0,9%

Relativamente à idade, verificou-se que o inquirido mais novo tem 21 anos tendo o mais velho 66 anos. Esta amostra apresenta 10% dos inquiridos com idades inferiores a 33 anos, entre 25% e 75% idades compreendidas entre os 40,75 e 53 anos e acima dos 90% com 60 anos (Tabela 2).

Tabela 2 - Estatísticas relativa à idade (anos) dos inquiridos

	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Percentis
Idade						10%: 33
						25%: 40,75
	46,15	46	44 ¹¹	21	66	50%: 46
						75%: 53
						90%: 60

¹¹ Existe várias modas, no entanto o SPSS apresenta só a moda com menor valor.

No que diz respeito às habilitações literárias mais de 50% dos inquiridos tem um curso superior podendo-se observar as respetivas percentagens na Figura 1.

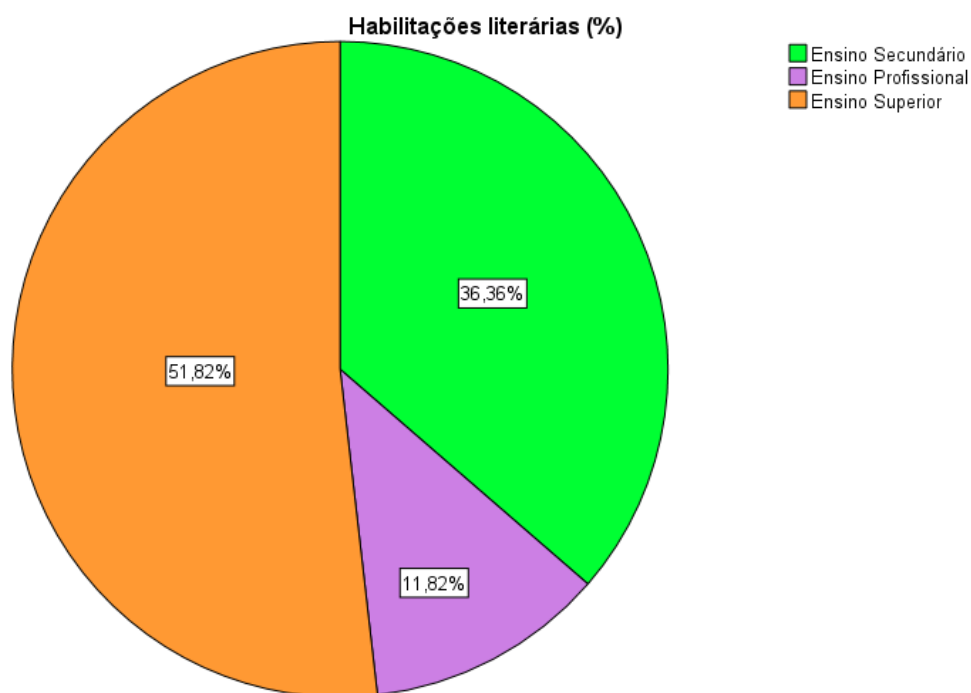


Figura 1 - Habilitações literárias (%)

Por último, relativamente ao tempo de serviço na organização apurou-se que 50% dos inquiridos exercem funções entre o intervalo de 11 a 30 anos (Figura 2).

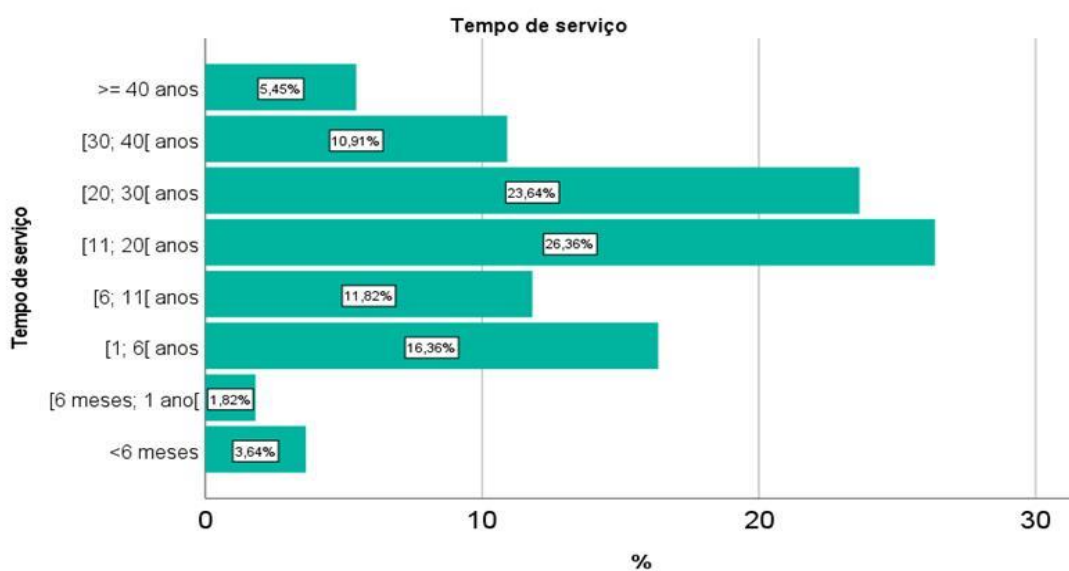


Figura 2 - Tempo de serviço (%)

5. Análises dos resultados

Para se analisar a adequabilidade da amostra obtida através do questionário realizado verificou-se a sua consistência interna através dos valores do Alfa de Cronbach (α). Na investigação no domínio das Ciências Sociais, segundo DeVellis (1991) citado por Maroco *et al.* (2006), um instrumento de avaliação deve ter uma fiabilidade acima dos 0,60. No entanto, de acordo com Nunnally (1978) citado por Maroco *et al.* (2006), numa investigação preliminar os valores do Alfa de Cronbach a partir de 0,7 são considerados aceitáveis, numa investigação fundamental os valores são aceitáveis a partir de 0,8 e numa investigação aplicada os valores aceitáveis deverão situar-se entre 0,9 e 0,95. Maroco *et al.* (2006) afirma que, quanto mais próximo de 1 mais fiável é o instrumento utilizado.

Os resultados neste estudo mostram que, o instrumento de avaliação das Relações Interpessoais apresenta um $\alpha = 0,772$, para o instrumento de avaliação do Trabalho em Equipa um $\alpha = 0,966$, e por último, na totalidade dos instrumentos, o alfa obtido é 0,931. Estes valores demonstram que os instrumentos utilizados apresentam uma boa consistência interna.

5.1. Análise relativa às Relações Interpessoais

Ir-se-á seguidamente apresentar os resultados obtidos na análise dos itens do instrumento de avaliação das Relações Interpessoais. De frisar que a versão do questionário utilizado no estudo de Neves *et al.* (2009) tinha o propósito de estudar um relacionamento específico, colega/amigo, mas para o presente estudo, este instrumento avaliará as relações interpessoais entre colegas dentro da organização.

Dado o grupo de questões utilizadas fazer parte de um conjunto de questões previamente validadas (Neves *et al.*, 2009) recorreu-se a uma análise fatorial confirmatória, tendo sido escolhidos 3 fatores associados às 3 dimensões pré-estabelecidas e que foram referidas anteriormente. Uma análise confirmatória consiste na verificação de como as variáveis latentes, que são as subescalas, influenciam os dados obtidos nas variáveis observáveis, que são os itens (Fernandes, 2021).

Antes de se proceder à análise fatorial efetuou-se um conjunto de testes para validação dos dados e metodologia: o teste de KMO e de esfericidade de Bartlett, já mencionados anteriormente. O teste de KMO permite aferir a adequabilidade do tamanho da amostra para a realização da análise fatorial. Segundo Sharma (1996) e Manso *et al.* (2009) citados por Dias (2018), quando os valores de KMO são inferiores 0,50 a análise

considera-se inaceitável, de 0,50 a 0,59 má, de 0,60 a 0,69 razoável, de 0,70 a 0,79 média, de 0,80 a 0,89 é boa e com valores superiores a 0,90 considera-se ótima. No que diz respeito a este estudo, a adequabilidade do tamanho desta amostra é considerada boa. Neste caso, a amostra do inquérito relativo às relações interpessoais apresenta um valor do teste de KMO de 0,813 atesta, deste modo, a consistência geral dos dados (Tabela 3).¹²

Tabela 3 - Testes de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,813
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1174,890
	gl	300
	Sig.	<,001

No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, este permite aferir se existem correlações significativas entre as variáveis, ou seja, se permite rejeitar a hipótese nula (H_0) de que a matriz de correlação da população é a matriz identidade a qual indicaria que o modelo fatorial seria inapropriado. Neste caso o valor do teste é inferior a 0,001, pelo que se considera que a matriz de correlações é adequada, sendo que o modelo fatorial é apropriado para se efetuar a análise dos dados (Tabela 3). Resumindo, os resultados obtidos para os dois testes indicam, pois, que a amostra e a análise fatorial são adequadas.

Procedeu-se seguidamente à análise fatorial confirmatória, através do método de máxima verosimilhança com rotação *Varimax*, tendo-se obtido o gráfico de escarpa (*Scree plot*) que se pode observar na Figura 3. Este gráfico permite reforçar que o presente estudo assume três dimensões que dizem respeito a fatores mencionados no estudo de Neves *et al.* (2009). Tal como anteriormente referido, as dimensões são: a que corresponde ao fator do suporte social em relação a um determinado apoiante, a que corresponde ao fator do conflito e a dimensão correspondente ao fator da profundidade e importância do relacionamento.

¹² Tabela retirada da análise efetuada no programa SPSS.

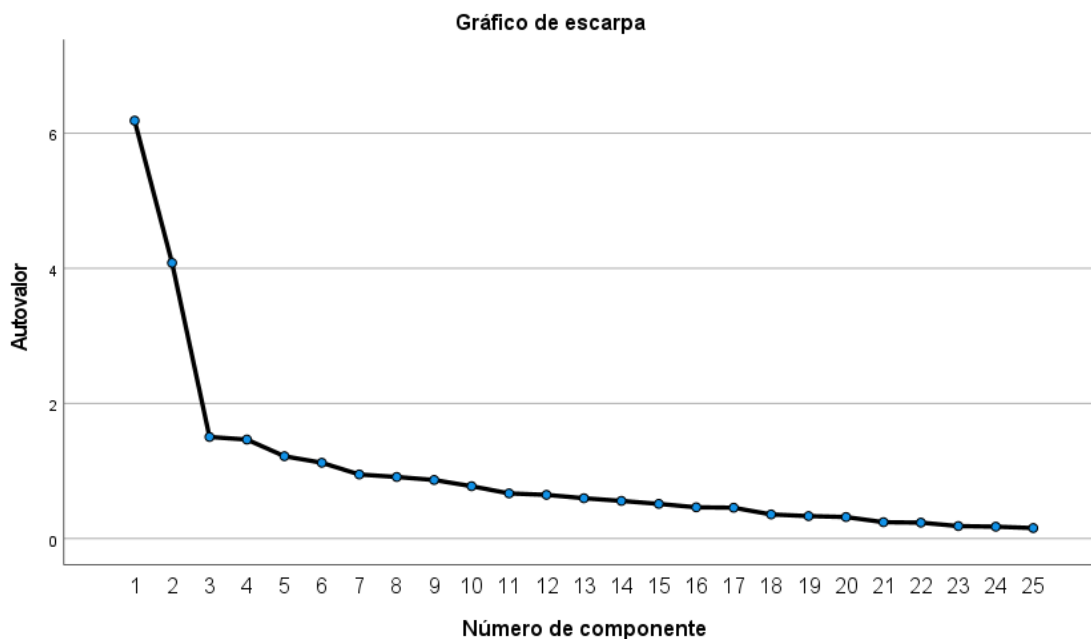


Figura 3 - Gráfico de escarpa

Os resultados da análise fatorial permitem com os 3 fatores explicar somente um valor acumulado de 47,097% da variância total com 24,751% para o 1.º fator, 16,327% para o 2.º fator e 6,019% para o 3.º fator (Tabela 4).¹³

Tabela 4 - Variância total explicada após a análise fatorial aos 25 itens (3 fatores)

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,188	24,751	24,751	6,188	24,751	24,751	5,050	20,201	20,201
2	4,082	16,327	41,078	4,082	16,327	41,078	4,856	19,424	39,626
3	1,505	6,019	47,097	1,505	6,019	47,097	1,868	7,472	47,097

Os resultados relativos à distribuição dos 25 itens (ordenados) pelos 3 fatores podem ser observados na Tabela 5, assim como, os respectivos valores do Alfa de Cronbach para cada fator. Verificou-se que o fator suporte e o fator conflito apresentam valores de α aceitáveis, mas em contrapartida, o fator profundidade apresenta um α comparativamente mais baixo. A análise permitiu ainda apurar que o 1.º fator apresenta 9 itens, o 2.º fator 11 itens e os restantes 5 encontram-se no 3.º fator.

¹³ Tabela retirada da análise efetuada no SPSS.

Tabela 5 - Distribuição dos 25 itens pelos 3 fatores, respectivas dimensões e valores de Alfa de Cronbach (1.ª fase)

Itens do 1.º Fator – Profundidade (24,751%)	Alfa de Cronbach
RI12. Quão próximo será o relacionamento com determinada pessoa daqui a 10 anos?	0,889
RI13. Até que ponto sentiria a falta de determinada pessoa se os dois não se pudessem ver ou falar durante um mês?	
RI10. Quão positivo é o papel de determinada pessoa na sua vida?	
RI22. Até que ponto pode verdadeiramente contar com determinada pessoa para o/a distrair das suas preocupações quando está sob stress?	
RI18. Até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ouvir quando você está bastante zangado/a com outra pessoa?	
RI11. Na sua vida, até que ponto é que determinado relacionamento é importante?	
RI15. Se quisesse sair esta noite e fazer algo, quão convicto/a está de que determinada pessoa estaria disposta a sair consigo?	
RI16. Até que ponto se sente responsável pelo bem-estar de determinada pessoa?	
RI8. No caso de um membro muito próximo da sua família falecer, até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ajudar?	
Variáveis do 2.º Fator – Conflito (16,327 %)	
RI20. Até que ponto determinada pessoa o/a consegue pôr zangado/a?	0,842
RI23. Com que frequência determinada pessoa o/a faz sentir zangado/a?	
RI24. Com que frequência determinada pessoa tenta controlar ou influenciar a sua vida?	
RI21. Até que ponto discute com determinada pessoa?	
RI6. O quanto é que determinada pessoa o/a consegue fazer sentir culpado/a?	
RI7. Até que ponto tem de “ceder” nesta relação?	
RI4. Até que ponto e que esta pessoa o/a consegue por chateado/a?	
RI9. Até que ponto e que esta pessoa deseja que você mude?	
RI19. O quanto é que deseja que determinada pessoa mude?	
RI17. O quanto é que depende de determinada pessoa?	
RI25. Numa relação, até que ponto você dá mais do que recebe?	
Variáveis do 3.º Fator – Suporte Social (6,019 %)	
RI5. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião?	0,447
RI2. Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa?	
RI3. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema?	

RI1. Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas.

RI14. Quão crítica é determinada pessoa em relação a si?

Dado o baixo valor de α para o fator relativo à dimensão profundidade, optou-se por se efetuar uma segunda análise fatorial. Esta passou por se eliminar primeiramente o item RI14 (Quão crítica é determinada pessoa em relação a si?) que no estudo de Neves *et al.*, (2009) se encontra associado a outro fator. Verificou-se que para esta dimensão o α aumenta para 0,504 (Tabela 6).¹⁴ Tendo-se repetido novamente o procedimento após analisar o Alfa de Cronbach com apenas 4 itens, verificou-se que removendo o item RI2 (Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa?) o α aumenta para 0,534 (Tabela 7).¹⁵

Tabela 6 - Valor do Alfa de Cronbach após a exclusão do item 14 (2.ª fase)

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RI1. Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas.	12,82	6,792	,250	,101	,425
RI2. Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa?	12,63	7,025	,192	,052	,466
RI3. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema?	12,72	6,278	,332	,201	,365
RI5. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião?	12,77	6,030	,398	,188	,316
RI14. Quão crítica é determinada pessoa em relação a si?	13,17	8,034	,109	,038	,504

¹⁴ Tabela retirada da análise efetuada no programa SPSS.

¹⁵ Tabela retirada da análise efetuada no programa SPSS.

Tabela 7- Valor de Alfa de Cronbach após exclusão do item 2 (2.^a fase)

Estadísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RI1. Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas.	9,96	5,485	,259	,099	,464
RI2. Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa?	9,77	5,792	,179	,049	,534
RI3. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema?	9,86	4,834	,386	,194	,346
RI5. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião?	9,92	4,957	,372	,165	,361

Dada a melhoria dos resultados, optou-se por remover os dois itens (RI2 e RI14) e proceder a uma segunda análise fatorial (3.^a fase) utilizando novamente o método de máxima verosimilhança e rotação *Varimax*. Tal como anteriormente, a adequabilidade quer da amostra quer da análise fatorial foi analisada. Os resultados obtidos, para os restantes 23 itens do instrumento mostraram um Alfa de Cronbach de 0,770 demonstrando uma boa consistência interna da amostra. A sua adequabilidade para a análise fatorial é boa dado o valor do teste de KMO ter aumentado para 0,832, sendo ainda o teste de esfericidade de Bartlett inferior a 0,001 (Tabela 8).¹⁶

Tabela 8 - Testes de KMO e Bartlett (3.^a fase)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,832
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1102,751
	gl	253
	Sig.	<,001

¹⁶ Tabela retirada da análise efetuada no programa SPSS.

Os resultados obtidos mostraram, no que concerne à variância total explicada um aumento para 50,266%, em que 26,564% é explicada pelo 1.º fator, 17,329% pelo 2.º fator e 6,373% pelo 3.º fator (Tabela 9).¹⁷

Tabela 9 - Variância total explicada após a análise fatorial aos 23 itens (3 fatores)

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,110	26,564	26,564	6,110	26,564	26,564	4,633	20,145	20,145
2	3,986	17,329	43,893	3,986	17,329	43,893	4,588	19,947	40,092
3	1,466	6,373	50,266	1,466	6,373	50,266	2,340	10,174	50,266

Observou-se ainda uma troca nas dimensões dos 2 primeiros fatores e itens afetados a cada um, respectivamente. Deste modo, observou-se que o 1.º fator se encontra agora associado à dimensão conflito, o 2.º fator à dimensão profundidade, continuando o 3.º fator associado à dimensão suporte social (Tabela 10). A distribuição dos itens (ordenados) pelos respectivos fatores (dimensões), bem como o respectivo valor de Alfa de Cronbach, podem ser observados na Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição dos 23 itens pelos 3 fatores, respectivas dimensões e valores de Alfa de Cronbach (3.ª fase)

Variáveis do 1.º Fator – Conflito (variância explicada 26,564 %)	Alfa de Cronbach	
RI20. Até que ponto determinada pessoa o/a consegue pôr zangado/a?	0,835	
RI23. Com que frequência determinada pessoa o/a faz sentir zangado/a?		
RI24. Com que frequência determinada pessoa tenta controlar ou influenciar a sua vida?		
RI21. Até que ponto discute com determinada pessoa?		
RI6. O quanto é que determinada pessoa o/a consegue fazer sentir culpado/a?		
RI7. Até que ponto tem de “ceder” nesta relação?		
RI4. Até que ponto e que esta pessoa o/a consegue por chateado/a?		
RI19. O quanto é que deseja que determinada pessoa mude?		
RI17. O quanto é que depende de determinada pessoa?		
RI25. Numa relação, até que ponto você dá mais do que recebe?		
Variáveis do 2.º Fator – Profundidade (variância explicada 17,329 %)		Alfa de Cronbach
RI13. Até que ponto sentiria a falta de determinada pessoa se os dois não se pudessem ver ou falar durante um mês?		0,886

¹⁷ Tabela retirada da análise efetuada no programa SPSS.

RI12.Quão próximo será o relacionamento com determinada pessoa daqui a 10 anos?	
RI10.Quão positivo é o papel de determinada pessoa na sua vida?	
RI11.Na sua vida, até que ponto é que determinado relacionamento é importante?	
RI16.Até que ponto se sente responsável pelo bem-estar de determinada pessoa?	
RI18.Até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ouvir quando você está bastante zangado/a com outra pessoa?	
RI22.Até que ponto pode verdadeiramente contar com determinada pessoa para o/a distrair das suas preocupações quando está sob stress?	
RI15.Se quisesse sair esta noite e fazer algo, quão convicto/a está de que determinada pessoa estaria disposta a sair consigo?	
Variáveis do 3.º Fator – Suporte Social (variância explicada 6,373 %)	Alfa de Cronbach
RI3.Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema?	
RI1.Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas.	
RI5.Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião?	0,629
RI8.No caso de um membro muito próximo da sua família falecer, até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ajudar?	

Os resultados permitem, pois, aferir que o fator que tem maior peso no presente estudo é o fator 1 que corresponde ao conflito, e que o fator 3 que se encontra associado ao suporte tem menor peso.

Na tabela seguinte (Tabela 11) é possível observar os valores relativos à média e ao desvio padrão dos 23 itens em estudo para as 3 dimensões. Os resultados mostram valores médios para a dimensão conflito entre os 2,2 e o 3; para a profundidade entre 2,96 e 3,73 e entre 3,21 e 3,53 para o suporte. Nas escalas da profundidade e suporte, estes resultados indicam, com algumas exceções que em média as respostas na escala de Likert corresponderam ao 3, indicativo de “Nem muitas, nem poucas vezes”.

Tabela 11 – Média e Desvio Padrão dos 23 itens em estudo para as 3 dimensões

Dimensões	Item	Média	Desvio Padrão
Conflito	RI20	2,62	0,986
	RI23	2,41	0,902
	RI24	2,25	1,079
	RI21	2,20	0,946
	RI6	2,51	1,038

	RI7	2,49	1,090
	RI4	2,59	0,932
	RI9	2,56	1,000
	RI19	2,55	0,954
	RI17	2,58	1,087
	RI25	3,00	1,133
	Total	27,76	11,147
Profundidade	RI13	3,35	1,169
	RI12	3,29	1,144
	RI10	3,37	1,132
	RI11	3,73	1,100
	RI16	3,28	1,142
	RI18	3,26	1,155
	RI22	3,12	1,147
	RI15	2,96	1,108
	Total	26,36	9,097
Suporte	RI3	3,31	1,131
	RI1	3,21	1,101
	RI5	3,25	1,112
	RI8	3,53	1,232
	Total	13,3	4,576

Na Tabela 12 são apresentadas as correlações existentes entre as 3 dimensões em estudo. É possível verificar qual o impacto que cada dimensão tem sobre as restantes dimensões e consequentemente perceber de que modo é que as mesmas afetam as relações interpessoais dentro da organização. Os resultados permitem concluir que a dimensão conflito tem impacto negativo sobre as dimensões profundidade ($r = -0,148$) e suporte ($r = -0,222$), muito embora não seja estatisticamente significativo para a profundidade. A correlação entre as dimensões conflito e suporte, embora estatisticamente significativa é pouco expressiva. As dimensões profundidade e suporte apresentam uma correlação positiva ($r = 0,504$) e estatisticamente significativa e mais expressiva do que a encontrada anteriormente.

Tabela 12 - Correlações entre as dimensões conflito, profundidade e suporte¹⁸

Dimensões	Conflito	Profundidade	Suporte
Conflito	1	- 0,148	-0,222*
Profundidade		1	0,504**
Suporte			1

¹⁸ * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Dados retirados da análise no programa do SPSS

Com a Tabela 13 é possível verificar os valores de Alfa de Cronbach em relação ao género em função das dimensões em estudo. Assim é possível verificar que tanto no género feminino como no masculino os valores de alfa são todos aceitáveis nas dimensões do conflito e profundidade por estarem acima dos 0,70 (valor de referência), enquanto no suporte ambos os géneros têm valores aceitáveis.

Tabela 13 - Alfa de Cronbach das dimensões em estudo em função do género

Género	Dimensões	Alfa de Cronbach (α)
Feminino	Conflito	0,857
	Profundidade	0,889
	Suporte	0,678
Masculino	Conflito	0,827
	Profundidade	0,881
	Suporte	0,518

Para se aferir se as qualidades dos relacionamentos interpessoais são afetadas pelo género, efetuou-se uma análise das correlações estatisticamente significativas em função do género (Tabela 14). Através desta análise foi possível verificar que para as mulheres a dimensão profundidade tem um impacto positivo e moderado na dimensão suporte ($r = 0,471$), assim como nos homens, sendo este impacto maior ($r = 0,588$). Em ambos os casos estamos a referir-nos a correlações estatisticamente significativas, dado que a correlação entre as dimensões profundidade e conflito não o é para ambos os géneros. Em contrapartida para os homens, no que diz respeito à dimensão suporte *versus* conflito, o impacto é negativo e mais pequeno ($r = -0,007$) do que para as mulheres ($r = -0,336$), no entanto, também não é estatisticamente significativo.

Tabela 14 - Correlações entre as dimensões em função do género¹⁹

Género	Dimensões	Conflito	Profundidade	Suporte
Feminino	Conflito	1	-0,129	-0,336**
	Profundidade			0,471**
	Suporte			1
Masculino	Conflito	1	-0,203	-0,007
	Profundidade		1	0,588**
	Suporte			1

¹⁹ ** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades)
Dados retirados da análise efetuada no programa SPSS.

No seguimento da análise das 3 dimensões em função do género, efetuou-se um teste t-Student com um nível de significância de 5% e que avalia se a diferença entre as médias de duas amostras é estatisticamente significativa. Neste caso, permite verificar se o valor médio das respostas das mulheres é estatisticamente diferente da dos homens, por dimensão. Os resultados permitem concluir que, em média as respostas das mulheres não são estatisticamente diferentes das dos homens para as 3 dimensões. (Tabela 15).

Tabela 15 - Média, desvio padrão das e Teste t-Student das dimensões em estudo em função do género

Dimensões	Género Feminino			Género Masculino			Teste t-Student	p
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão		
Conflito	72	2,5101	0,60794	38	2,5502	0,68487	-0,315	0,417
Profundidade	72	3,2205	0,87600	38	3,4375	0,78615	-1,279	0,217
Suporte	72	3,3056	0,82780	38	3,3618	0,71588	-0,355	0,322

Na Tabela 16 apresentam-se os valores do Alfa de Cronbach das dimensões em função da idade, com o intuito de se poder analisar se a idade influencia ou não o conflito, a profundidade e o suporte. Para tal dividiu-se a amostra em dois grupos inquiridos, o primeiro abaixo de 45 anos e o segundo acima dos 46 anos. Os resultados permitem concluir que para ambas as faixas etárias os valores do alfa de Cronbach são elevados atestando uma elevada fiabilidade nas respostas. Ressalva-se, contudo, que o suporte no grupo com idade acima dos 46 apresenta $\alpha = 0,531$, o que significa que as respostas dos colaboradores tendem a ser menos fiáveis.

Tabela 16 - Alfa de Cronbach das dimensões em função da idade

Dimensões	Idade	Alfa de Cronbach (α)
Conflito	Abaixo dos 45	0,882
	Acima dos 46	0,797
Profundidade	Abaixo dos 45	0,895
	Acima dos 46	0,879
Suporte	Abaixo dos 45	0,731
	Acima dos 46	0,531

Por último procurou-se aferir de que forma é que a idade pode influencia as dimensões do conflito, da profundidade e do suporte. Os resultados obtidos permitem

concluir que abaixo dos 45 anos o conflito influencia negativamente o suporte ($-0,339$) e não tem uma correlação estatisticamente significativa com a profundidade (Tabela 17). Por sua vez, a profundidade influencia positivamente o suporte neste grupo de idade ($r = 0,535$), sendo essa correlação mais forte do que a anterior. Acima dos 46 anos não existem correlações estatisticamente significativas entre o conflito e as dimensões profundidade e suporte. No entanto, a profundidade influencia positivamente o suporte sendo esta correlação moderada ($r = 0,476$) mas inferior à encontrada para a faixa etária abaixo dos 45 anos (Tabela 17).

Tabela 17 - Correlações das dimensões em função da idade²⁰

Idade	Dimensões	Conflito	Profundidade	Suporte
Abaixo dos 45 anos	Conflito	1	$-0,183$	$-0,339^{**}$
	Profundidade		1	$0,535^{**}$
	Suporte			1
Acima dos 46 anos	Conflito	1	$-0,110$	$-0,091$
	Profundidade		1	$0,476^{**}$
	Suporte			1

5.2. Análise dos resultados relativos ao Trabalho em Equipa

Neste subcapítulo irão ser apresentados os resultados obtidos na análise dos itens do instrumento para a avaliação do Trabalho em Equipa.

O presente estudo contém 6 grupos de questões: o 1.º grupo diz respeito ao comportamento da equipa (CE) com 8 questões, o 2.º grupo aos sentimentos da equipa (SE) com 9 questões, o 3.º grupo à gestão de tempo (GT) com 4 questões, o 4.º grupo ao conhecimento da própria equipa (CPE) com 6 questões, o 5.º grupo a reflexividade da equipa (RE) com 5 questões e por último, o 6.º grupo a eficácia da equipa (EE) com 4 questões. (Anexo III). Ainda no que toca à dimensão eficácia da equipa, esta inclui os seguintes construtos: desempenho, satisfação e viabilidade.

Uma vez que as questões utilizadas já foram previamente validadas (Pinheiro, 2018), analisou-se o Alfa de Cronbach para cada uma das diferentes dimensões (Tabela

²⁰ ** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades)

* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 extremidades)

Dados retirados da análise efetuada no programa SPSS.

18). Os valores variam entre 0,879 (4º grupo) e 0,943 (6º e último grupo). No que diz respeito à dimensão eficácia da equipa, o construto desempenho tem o valor de $\alpha = 0,904$, enquanto os dois construtos satisfação e viabilidade, juntos apresentam valor de $\alpha = 0,907$. De uma forma geral, os resultados permitem concluir que a fiabilidade das respostas para cada uma das dimensões é bastante elevada. Na Tabela 18 apresentam-se ainda as médias, o desvio padrão das dimensões em estudo.

Tabela 18 – Média e Desvio Padrão dos 36 itens em estudo para as 6 dimensões, bem como os respetivos valores do Alfa de Cronbach

Dimensões	Itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach (α)
Comportamento da Equipa	CE1	3,75	0,747	0,927
	CE2	3,82	0,837	
	CE3	3,74	0,831	
	CE4	3,74	0,842	
	CE5	3,82	0,732	
	CE6	3,43	0,851	
	CE7	3,58	0,850	
	CE8	3,74	0,864	
	Total	29,62	6,554	
Sentimentos da Equipa	SE1	3,71	0,640	0,916
	SE2	3,71	0,640	
	SE3	3,71	0,746	
	SE4	3,70	0,808	
	SE5	3,72	0,651	
	SE6	3,84	0,807	
	SE7	3,98	0,690	
	SE8	3,79	0,847	
	SE9	3,77	0,774	
Total	33,93	6,603		
Gestão de Tempo	GT1	3,76	0,918	0,905
	GT2	3,66	0,901	
	GT3	3,73	0,866	
	GT4	3,68	0,812	
	Total	14,83	3,497	
Conhecimento da própria equipa	CPE1	3,80	0,876	0,879
	CPE2	3,82	0,848	
	CPE3	3,86	0,760	
	CPE4	3,70	0,934	
	CPE5	4,13	0,768	
	CPE6	4,08	0,768	
Total	23,39	4,954		

Reflexividade	RE1	3,62	0,857	0,909
	RE2	3,81	0,851	
	RE3	3,46	0,905	
	RE4	3,47	0,916	
	RE5	3,53	0,854	
Total		17,89	4,383	
Eficácia da Equipa	EE1	4,03	0,735	0,943
	EE2	3,91	0,808	
	EE3	3,95	0,759	
	EE4	3,88	0,832	
	Total		15,77	

Na Tabela 19 são apresentadas as correlações entre cada dimensão, onde se pode observar que todas têm uma influência positiva entre si. As dimensões com correlações estatisticamente significativas positivas mais elevadas (fortes) são as dimensões conhecimento da própria equipa e eficácia da equipa ($r = 0,763$), enquanto as dimensões sentimentos da equipa e gestão de tempo, apresentam correlações positivas mais baixas ($r = 0,419$) sendo por consideradas moderadas (Tabela 19).

Tabela 19 - Correlação entre as dimensões do trabalho em equipa²¹

	CE	SE	GT	CPE	RE	EE
CE	1	0,523**	0,507**	0,697**	0,621**	0,618**
SE		1	0,419**	0,644**	0,524**	0,585**
GT			1	0,684**	0,637**	0,516**
CPE				1	0,721**	0,763**
RE					1	0,582**
EE						1

Tal como na seção anterior, vamos analisar seguidamente o impacto do género sobre as dimensões do trabalho em equipa. Na Tabela 20, é possível observar-se que ambos os géneros apresentam valores para o Alfa de Cronbach acima do valor aceitável (0,70), ou seja, entre 0,881 (CE) e 0,943 (EE) para o género feminino e entre 0,811 (RE) e 0,942 (EE). Estes valores permitem concluir sobre a fiabilidade das respostas dadas por

²¹ ** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades) – Dados retirados da análise efetuada no programa SPSS.

cada género, sendo que a eficácia da equipa, em ambos os géneros, apresenta os maiores valores. De referir que, no caso dos homens, os valores mais baixos logo com menor fiabilidade, observam-se para a gestão do tempo (0,877), conhecimento da equipa (0,877) e reflexividade (0,811) (Tabela 20).

Tabela 20 - Alfa de Cronbach das dimensões em estudo em função do género

Género	Dimensões	Alfa de Cronbach (α)
Feminino	Comportamento da Equipa	0,931
	Sentimentos da Equipa	0,913
	Gestão de Tempo	0,909
	Conhecimento da Equipa	0,881
	Reflexividade	0,938
	Eficácia da Equipa	0,943
Masculino	Comportamento da Equipa	0,922
	Sentimentos da Equipa	0,923
	Gestão de Tempo	0,877
	Conhecimento da Equipa	0,877
	Reflexividade	0,811
	Eficácia da Equipa	0,942

Os resultados das correlações entre as dimensões em função do género (Tabela 21) permitem concluir que o género feminino apresenta correlações positivas estatisticamente significativas entre todas as dimensões, sendo a mais forte entre as dimensões comportamento da equipa e o conhecimento da equipa ($r = 0,793$) e a mais fraca, o comportamento da equipa e sentimentos da equipa ($r = 0,631$). Já para o género masculino as correlações entre as dimensões não são todas estatisticamente significativas, sendo a mais forte entre a gestão do tempo e o conhecimento da equipa ($r = 0,616$) e a mais fraca entre o comportamento de equipa e a reflexividade ($r = 0,321$). Ainda para o sexo masculino, não se observaram correlações estatisticamente significativas entre comportamento de equipa e sentimentos da equipa, entre os sentimentos da equipa e a reflexividade, bem como entre a reflexividade e a eficácia da equipa (Tabela 21). O que significa que para os homens estas dimensões não exercem quaisquer influências umas sobre as outras.

Tabela 21 - Correlações entre as dimensões em função do género ²²

Género	Dimensões	CE	SE	GT	CPE	RE	EE
Feminino	CE	1	0,631**	0,660**	0,793**	0,753**	0,728**
	SE		1	0,477**	0,680**	0,617**	0,586**
	GT			1	0,717**	0,689**	0,595**
	CPE				1	0,786**	0,845**
	RE					1	0,721**
	EE						1
Masculino	CE	1	0,336*	0,303	0,541**	0,321*	0,443**
	SE		1	0,361*	0,588**	0,322	0,593**
	GT			1	0,616**	0,550**	0,348*
	CPE				1	0,557**	0,595**
	RE					1	0,244
	EE						1

Para além do género, tal como na seção anterior avaliou-se ainda o impacto da idade entre as diferentes dimensões referente ao trabalho de equipa. Efetuou-se, pois, a mesma divisão entre as faixas etárias abaixo dos 45 anos e acima dos 46 anos.

Os valores do Alfa de Cronbach variam entre 0,831 (CPE) e 0,933 (EE) para os colaboradores com idades abaixo de 45 anos, e entre 0,907 (CPE) e 0,951 (EE) para os restantes (Tabela 22). Estes resultados permitem concluir que para todas as dimensões a fiabilidade é elevada, sendo, contudo, maior para todas as dimensões acima dos 46 anos. É igualmente relevante referir, que em ambas as faixas etárias o maior valor corresponde à dimensão eficácia da equipa e o menor ao conhecimento da própria equipa.

Tabela 22 - Alfa de Cronbach das dimensões em função da idade

Idade	Dimensões	Alfa de Cronbach
Abaixo de 45 anos	Comportamento da Equipa	0,857
	Sentimentos da Equipa	0,908
	Gestão de Tempo	0,876
	Conhecimento da própria equipa	0,831
	Reflexividade	0,868
	Eficácia da Equipa	0,933
Acima de 46 anos	Comportamento da Equipa	0,948
	Sentimentos da Equipa	0,923
	Gestão de Tempo	0,927
	Conhecimento da própria equipa	0,907
	Reflexividade	0,933
	Eficácia da Equipa	0,951

²² ** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades)
Dados retirados da análise efetuada no programa SPSS.

No que concerne, às correlações por faixa etária observa-se que todas as dimensões se correlacionam positivamente (Tabela 23). Abaixo dos 45 anos as correlações variam entre 0,301 (gestão de tempo e eficácia da equipa) e 0,709 (conhecimento da própria equipa e reflexividade) apresentando diferentes níveis de significância.

No geral as correlações são mais fortes entre todas as dimensões para a faixa etária acima dos 46 anos. Isto permite concluir que a idade influencia positivamente as correlações entre todas as dimensões, com maior impacto entre o comportamento da equipa e a eficácia da equipa ($r = 0,738$), entre o conhecimento da própria equipa e a reflexividade ($r = 0,737$) bem como o comportamento da equipa ($r = 0,727$) (Tabela 23).

Tabela 23 - Correlações entre as dimensões em função da idade²³

Idade	Dimensões	CE	SE	GT	CPE	RE	EE
Abaixo dos 45 anos	CE	1	0,585**	0,491**	0,702**	0,656**	0,445**
	SE		1	0,309*	0,591**	0,643**	0,475**
	GT			1	0,670**	0,590**	0,301*
	CPE				1	0,709**	0,632**
	RE					1	0,451**
	EE						1
Acima de 46 anos	CE	1	0,561**	0,568**	0,727**	0,611**	0,738**
	SE		1	0,497**	0,689**	0,461**	0,684**
	GT			1	0,694**	0,687**	0,681**
	CPE				1	0,737**	0,855**
	RE					1	0,675**
	EE						1

Na Tabela 24 são apresentadas as correlações existentes entre as 3 subdimensões da Eficácia da Equipa, e é possível verificar que todas se correlacionam positivamente entre si e que todas são estatisticamente significativas. Os resultados permitiram concluir que as subdimensões com maior influência são o desempenho e satisfação ($r = 0,874$).

²³ * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Dados retirados da análise efetuada no programa do SPSS

Tabela 24 - Correlações entre as subdimensões da Eficácia da Equipa²⁴

Género	Subdimensões	EE Desempenho	EE Satisfação	EE Viabilidade
Feminino	EE Desempenho	1	0,895**	0,768**
	EE Satisfação		1	0,809**
	EE Viabilidade			1
Masculino	EE Desempenho	1	0,838**	0,841**
	EE Satisfação		1	0,868**
	EE Viabilidade			1

A nível do género, os homens apresentam correlações mais fortes do que as mulheres. As subdimensões satisfação e a viabilidade são as que apresentam maior relevância nos homens ($r = 0,868$), enquanto nas mulheres as subdimensões com maior correlação são o desempenho e a satisfação ($r = 0,895$) (Tabela 25).

Tabela 25 - Correlações das subdimensões da Eficácia da Equipa em função do género²⁵

Subdimensões	EE Desempenho	EE Satisfação	EE Viabilidade
EE Desempenho	1	0,874**	0,794**
EE Satisfação		1	0,830**
EE Viabilidade			1

Na Tabela 26, é possível verificar que a idade influencia positivamente as subdimensões da equipa. Abaixo dos 45 anos e acima dos 46 anos as subdimensões desempenho e satisfação apresentam a maior correlação ($r = 0,878$), e acima dos 46 anos, as mesmas subdimensões são também as mais fortes ($r = 0,875$).

²⁴ ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)
Dados retirados da análise efetuada no programa do SPSS

²⁵ ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)
Dados retirados da análise efetuada no programa do SPSS

Tabela 26 - Correlações das subdimensões da Eficácia da Equipa em função da idade²⁶

Idade	Subdimensões	EE Desempenho	EE Satisfação	EE Viabilidade
Abaixo dos 45 anos	EE Desempenho	1	0,878**	0,809**
	EE Satisfação		1	0,822**
	EE Viabilidade			1
Acima dos 46 anos	EE Desempenho	1	0,875**	0,783**
	EE Satisfação		1	0,838**
	EE Viabilidade			1

²⁶ ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)
Dados retirados da análise efetuada no programa do SPSS

Capítulo IV – Discussão dos Resultados e Conclusões

As relações interpessoais são relacionamentos que o indivíduo cria ao longo da sua vida, e por isso, deve também ter em conta diversos aspetos que podem melhorar ou piorar as mesmas. O trabalho em equipa são relações em que os membros da equipa procuram atingir resultados eficazes e satisfatórios em conjunto, de modo a conseguirem cumprir objetivos comuns da organização em que estão inseridos, apesar de diversos fatores poderem influenciar ou não, o caminho que têm de percorrer até à conclusão do trabalho.

Este estudo, fruto do estágio realizado na Câmara Municipal de Tomar, teve como objetivos principais analisar os fatores que influenciam e tornam as relações interpessoais e os trabalhos de equipa motivadores nesta organização. Deste modo, recorreu-se ao inquérito sobre a Qualidade dos Relacionamentos Interpessoais de Neves *et al.* (2009) que neste estudo permitiu averiguar os relacionamentos interpessoais entre colaboradores da Câmara Municipal de Tomar. Recorreu-se ainda ao inquérito do Trabalho em Equipa aplicado na dissertação de Pinheiro (2018), cujo objetivo neste estudo passa por identificar as condições e os fatores que influenciam o trabalho em equipa também na Câmara Municipal de Tomar.

A análise relativa às relações interpessoais através do Alfa de Cronbach revelou que o presente estudo apresenta resultados que determinam boas qualidades psicométricas para o relacionamento entre colegas de trabalho ($\alpha = 0,772$). Além disso, o teste de KMO permitiu ainda aferir a adequabilidade do tamanho da amostra que foi considerada boa (KMO = 0,832). Na análise deste instrumento, realizou-se uma análise fatorial confirmatória que permitiu identificar 3 fatores associados às 3 dimensões pré-estabelecidas no estudo de Neves *et al.* (2009), o conflito a profundidade e o suporte social. Os resultados permitiram concluir que o fator conflito é o que tem maior peso na organização, apontando para a existência de conflitos entre os colegas de trabalho, e que o fator suporte é o fator que tem menor peso no presente estudo, entendendo assim que a ajuda e o apoio são menos valorizados.

No relacionamento com os colegas registou-se o valor médio mais baixo de conflito, ficando este abaixo do ponto intermédio da escala de Likert desta dimensão. Este resultado vai ao encontro do que foi obtido por Neves *et al.* (2009) no estudo similar para o relacionamento com o(a) amigo(a).

Na análise às correlações verificou-se que as dimensões conflito *vs.* suporte apresentam uma associação fraca negativa ($r = -0,222$, $p < 0,01$), o que permite inferir que quanto mais conflito existir menos ajuda e apoio ocorre. Em contrapartida a profundidade *vs.* suporte demonstram uma forte associação positiva ($r = 0,504$, $p < 0,01$) o que permite inferir que quanto mais importância os colaboradores derem às suas relações, maior é o suporte entre eles. Este facto é salientado por Cameron *et al.* (2018) que afirmam que quanto mais empatia o indivíduo tiver para com os outros, mais relações positivas e saudáveis terá, contribuindo para um bom ambiente.

Na análise às dimensões em função do género e da idade foi possível verificar qual o impacto que ambos têm sobre as relações interpessoais, por ser um fator determinante para o desenvolvimento das mesmas. Nas relações entre colegas, e para os homens, a perceção do suporte social correlaciona-se mais fortemente com perceção do suporte disponível (profundidade), sendo esta perceção moderada nas mulheres. Ainda para as mulheres, a correlação entre o conflito e o suporte é moderada e negativa. Deste modo, pode-se inferir que nas relações entre colegas, as mulheres valorizam mais a intimidade e a confiança e os homens dão mais relevo à sociabilidade.

Similares conclusões podem ser retiradas para as duas faixas etárias analisadas. Verifica-se que abaixo dos 45 anos o suporte se correlaciona positiva e fortemente com a profundidade ($r = 0,535$, $p < 0,01$), sendo esta correlação negativa e fraca com o conflito ($r = -0,339$, $p < 0,01$). Já na faixa etária acima dos 46 anos a perceção do suporte social correlaciona-se positivamente com a profundidade, mas de forma mais moderada ($r = 0,476$, $p < 0,01$). Poder-se-á inferir que os colaboradores que são mais novos têm diferentes visões sobre determinadas temáticas, ou o facto de terem personalidades ainda em desenvolvimento, contribuíram para estes resultados, o que vai ao encontro do estudo de Assis (2014) citado por Silva (2018), quando afirmam que a personalidade é um dos aspetos que os colaboradores de uma organização enfrentam, por serem todos diferentes e que pode causar alguns conflitos. Acima dos 46 anos e apesar das personalidades continuarem a ser diferentes, a postura e a maturidade, já apresentam diferenças e, por isso, o conflito tende a ser menor. Em relação ao suporte, este é o mais afetado, demonstrando que os colaboradores acima desta idade tendem a ser mais resguardados, a não se manifestarem tanto perante outros colaboradores, como também poderão ter hesitado na resposta às questões que abrangem esta dimensão. A profundidade, tanto abaixo de 45 anos como acima dos 46 anos têm boas fiabilidades internas, o que permite predizer que a análise aos relacionamentos continua a ser satisfatória.

Na análise ao trabalho em equipa, também se obtiveram bons resultados relativamente à validade e fidelidade do inquérito efetuado. Verificou-se que todas as dimensões influenciam o trabalho em equipa positivamente, apresentando o conhecimento da equipa e a reflexividade uma forte correlação ($r = 0,721$, $p < 0,01$). Verifica-se ainda que o conhecimento da própria equipa e a eficácia da equipa, são os que apresentam uma maior associação ($r = 0,763$, $p < 0,01$). Isto permite inferir que, quanto maior for o conhecimento entre os membros da equipa, mais fácil será adaptar um plano de trabalho e conseqüentemente esta e os resultados por ela obtidos serão eficazes, sendo maior a motivação para colaborar em projetos futuros. Este é um dos aspetos mencionados por Zaccaro *et al.* (2001) que na literatura afirmam que os conhecimentos das características da equipa são essenciais para esta ser eficaz. Já os sentimentos da equipa e a gestão de tempo apresentam o menor grau de associação ($r = 0,419$, $p < 0,01$). Quando os colaboradores estão desmotivados ou têm algum problema, tendem a ter mais dificuldades em gerir o tempo para a elaboração das suas tarefas ou a prevenir contratempos que possam surgir o que, de certa forma, afeta a gestão do tempo e o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Este aspeto vai ao encontro da literatura de Kopelman *et al.* (1990), Koys *et al.* (1991), Tordera *et al.* (2008) citados por Gonzáles *et al.* (2009), quando afirmam que um dos fatores influenciadores para o trabalho de equipa e que envolve a gestão de tempo é o cumprimento de objetivos. Ao existirem problemas pessoais, a equipa pode falhar no cumprimento dos objetivos estabelecidos, e por consequência a gestão de tempo que foi delineada é também afetada.

Tal como nas relações interpessoais, realizou-se uma análise em função do género e da idade. Com o evoluir da tecnologia e com as diferenças geracionais no mercado de trabalho, existirão sempre outros pontos de vista e, um indivíduo com idade mais jovem perante um outro mais velho têm visões muito diferentes da atualidade, e por isso é importante analisar estes dois aspetos. A fiabilidade interna das dimensões do trabalho em equipa em função dos géneros, apresentam valores de α acima de 0,70 sendo, por esse facto, considerada aceitável em ambos os casos.

Em relação ao género feminino, verificou-se uma associação positiva entre todas as dimensões do trabalho em equipa, sendo a mais relevante a associação entre o conhecimento da equipa e a eficácia da equipa ($r = 0,845$, $p < 0,01$). As colaboradoras, quando trabalham em equipa, poderão valorizar o facto de conhecerem a forma como os restantes membros trabalham, para que este seja um fator determinante na obtenção dos melhores resultados e no futuro voltarem a trabalhar juntos. A associação entre a

reflexividade e a eficácia da equipa é forte ($r = 0,721$, $p < 0,01$), não sendo estatisticamente significativa, no caso dos homens. Neste caso, embora as associações continuem a ser positivas, a mais forte encontra-se entre a gestão do tempo e o conhecimento da própria equipa ($r = 0,616$, $p < 0,01$). Os homens podem considerar que para prevenir contratempos é necessário saberem como os colegas de equipa trabalham e assim delinear novos objetivos, conseguindo deste modo contornar imprevistos, mantendo o foco no trabalho em função do tempo que têm para concluir as suas tarefas (Pinheiro, 2018). A reflexividade apresenta ainda uma fraca associação com o comportamento da equipa ($r = 0,321$, $p < 0,01$).

A fiabilidade interna é boa para ambas as faixas etárias considerando-se, por isso, que os resultados apresentados são satisfatórios. Abaixo dos 45 anos o grau de associação mais forte foi observado entre a reflexividade e o comportamento da própria equipa ($r = 0,709$, $p < 0,01$). Já para a outra faixa etária (acima dos 46 anos), os maiores graus de associação observaram-se entre a eficácia da equipa e o comportamento da equipa ($r = 0,738$, $p < 0,01$), bem como entre a reflexividade e o comportamento da própria equipa ($r = 0,737$, $p < 0,01$). Verifica-se que abaixo dos 45 anos os colaboradores deste grupo poderão considerar que conhecer os seus membros da equipa e a forma como trabalham é muito importante. Acima dos 46 anos, os colaboradores parecem considerar que o funcionamento da equipa é bastante importante para conseguirem ser eficazes na realização das suas tarefas e na obtenção dos resultados. Valorizam mais os resultados finais e, para tal, o conhecimento dos membros da equipa é considerado relevante.

No que diz respeito às subdimensões da eficácia da equipa, é possível verificar que todas têm fortes associações entre si. No género feminino as colaboradoras sentem que quanto maior for o seu desempenho mais satisfeitas se encontram com a sua equipa ($r = 0,895$, $p < 0,01$), enquanto que no género masculino, os colaboradores demonstraram que quanto mais satisfeitos estiverem com a sua equipa, maior será a sua preferência em quererem trabalhar novamente com a mesma ($r = 0,868$, $p < 0,01$). Quanto à idade, é perceptível que tanto abaixo dos 45 anos ($r = 0,878$, $p < 0,01$) como acima dos 46 anos ($r = 0,878$, $p < 0,01$) os colaboradores ao se encontrarem satisfeitos com a sua equipa, maior será o seu desempenho. De um modo geral, isto vai ao encontro do que Gil *et al.* (2008) quando afirmam que o trabalho em equipa é o meio onde a partilha de conhecimentos, a motivação individual e coletiva faz com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e consigam ganhar mais gosto pelo seu trabalho, aumentando assim a sua produtividade e desempenho.

Resumindo, a análise da diferença de género realizada corrobora o pressuposto de que os homens e as mulheres diferem nas medidas de suporte social no relacionamento entre colegas. Quanto maior a perceção do suporte social na relação com os colegas, maior é a profundidade desses relacionamentos, sendo os valores das correlações mais expressivos nos homens do que nas mulheres, dentro desta organização. Este facto foi ainda observado na análise por faixas etárias. O estudo da QRI pode, pois, estimular outros estudos sobre as relações interpessoais em função do género e da idade no âmbito laboral. Os resultados face ao instrumento do trabalho em equipa demonstraram, igualmente, perceções diferentes entre homens e mulheres. As mulheres tendem a ter maior preferência em trabalhar em equipa manifestando-se satisfeitas tanto com o trabalho, como com a equipa.

Como anteriormente referido, para as relações interpessoais, a diferença de idades implica visões, conhecimentos e competências distintas.

Sugere-se que este inquérito possa ser aplicado em outros estudos relacionados com o trabalho em equipa, em função do género e da idade, em diferentes contextos laborais.

O estágio realizado na Câmara Municipal de Tomar, permitiu adquirir um conjunto de valências, quer a nível de conhecimentos, mas também a nível do desenvolvimento de competências pessoais, que podem ser aplicadas no dia-a-dia, não só no contexto profissional, como no pessoal.

Com o presente relatório de estágio pretendeu-se analisar, dentro desta entidade, as relações interpessoais e o trabalho em equipa entre os seus colaboradores. Em muitos casos, estas duas temáticas serão eixos diferenciadores para que uma organização, quer pública quer privada, se consiga fazer destacar entre as outras. Estas duas áreas de investigação envolvem inúmeros fatores que motivam as pessoas a escolherem determinadas organizações. Atualmente, os colaboradores prezam as relações interpessoais, no sentido da manutenção do que é considerado essencial: um bom ambiente de trabalho, uma boa e fluida comunicação, satisfação entre colegas e outras organizações.

No que toca às implicações práticas do estudo, este pode servir de guia para futuras investigações, promovendo a obtenção de resultados em outras organizações públicas, ou da esfera privada, que permitam a comparação de resultados. Estas análises, permitirão ter outras visões das entidades, quer a nível académico quer a nível organizacional.

Relativamente às limitações para o desenvolvimento deste estudo, a situação pandémica, que decorreu durante e após a realização do estágio, foi sem dúvida o fator

que limitou o número de respostas obtidas, através do questionário *online*. Também devido à situação pandémica, vários resultados obtidos no estudo podem apresentar características mais específicas para determinados momentos, ou seja, um indivíduo pode ter respondido às questões em função dos acontecimentos e do estado emocional do dia em que respondeu ao inquérito e, este facto, pode ter influenciado as respostas obtidas a algumas questões.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, J. (2017). *A arte de lidar com pessoas*. Editora Planeta do Brasil.
- Araújo, A. D. O., Gimenes, P. D. S., & Pedroso, G. A. C. (2017). A Influência Da Relação Interpessoal Na Motivação Dos Colaboradores De Uma Organização. *Revista Farociencia*, 5.
- Arrabaça, B. (2010). *Relacionamentos interpessoais, condições de trabalho e satisfação profissional*. (Doctoral Dissertation). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Psicologia e Educação. Universidade da Beira Interior.
- Asio, J. M. (2021). Effects and relationships of working environment, teamwork, and diversity to organizational satisfaction. *Interdisciplinary Research Review*, 16(3), 14-20.
- Barbosa, A. (2012). *A relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação da Escola Superior de Educação João de Deus.
- Beserra, E. P., & Macedo, M. E. C. (2020). Os Relacionamentos Interpessoais e a Influência no Alcance dos Objetivos Organizacionais/Interpersonal Relationships and the Influence on the Scope of Organizational Goals. *ID online Revista de Psicologia*, 14(50), 139-150.
- Bolhão, A. F. D. J., & Almeida, V. O. (2013). *Contribuição do Estágio Curricular para a Formação Acadêmica e Profissional dos Estagiários: estudo de caso numa instituição de ensino superior* (Master's thesis, ISMT).
- Brondani, J. P. (2010). *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. Acedido a 20 de abril de 2021, no website do Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: <http://hdl.handle.net/10183/29873>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar: estudo de caso* (Doctoral dissertation). Departamento de Educação e Ensino à Distância. Universidade Aberta

Caires, S., & Almeida, L. S. (2000). Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. *Revista Portuguesa de Educação*, pág. 220-222.

Cameron, J & Granger S. (2018). Does Self-Esteem Have an Interpersonal Imprint Beyond Self-Reports? A Meta-Analysis of Self-Esteem and Objective Interpersonal Indicators. *Personality and Social Psychology Review* 23(1). <https://doi.org/10.1177/108886831875653>

Carrilho, V. F. B. (2014). *Estudo das relações entre o fluxo no trabalho em equipa, o Engagement, as características da equipa, a satisfação e a eficácia percebidas numa amostra de bombeiros* (Doctoral dissertation). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade do Algarve

Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, Effectiveness, and Mental Health in BBC-TV Production Teams. *Small Group Research*, 29(5), 583–601. doi:10.1177/1046496498295003

Carvalho, M. D. C. N. D., & DE, C. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.

Chanlat, J. (1993). O ser humano, um ser espaço-temporal. In. Chanlat, Jean-Francois (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2, 21-45.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(1/2), 19–36. doi:10.1108/tpm-03-2014-0020

Coutinho, D. C. M., & Coutinho, W. M. (2017). *Estágio e Supervisão: O Estágio Curricular Obrigatório do curso de Serviço Social da UFT*. Acedido a 15 de março de 2021, no website do Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180082>

Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização* (Doctoral dissertation), Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.

Dias, Camila Rafaela Gomes (2018) *Desempenho do método de estimação por componentes principais e da rotação varimax na análise de fatores*. Dissertação (Mestrado em Estatística Aplicada e Biometria). Acedido a 30 de julho de 2021, no

website Locus Repositório Institucional da Universidade Federal de Viçosa
<https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/18651>

Fernandes, A. I. M. P. (2021). *Desenvolvimento e validação de uma escala de aborrecimento no lazer para adolescentes portuguesas* (Doctoral dissertation). Escola de Psicologia. Universidade do Minho

Fonseca, L., Reis, R., Mesquit, K., & Alcantara, A. O. (2016). Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In *Atas XII Congresso nacional de excelência em gestão*.

Ganz, M., Messick, D. M., & Kramer, R. M. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates Inc, 209-38

Gatti, B. A. (2004). Estudos quantitativos em educação. *Educação e pesquisa*, 30(1), 11-30.

Germano, P., & Gimenes, H. C. (2010). *Relacionamento interpessoal e seus aspectos motivacionais*.

Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. doi:10.1348/096317908x370025

Hardingham, A. (2000). *Trabalho em equipe – Você SA*. NBL Editora, Rio de Janeiro.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. doi:10.1287/orsc.12.4.435.10635

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.

Kanaane, R. (1995). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. In *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI* (pp. 99-99).

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.

Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. D. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 883-907.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.

Neves, C. I. C., & Pinheiro, M. D. R. M. (2009). A qualidade dos relacionamentos interpessoais com os amigos: adaptação e validação do Quality of Relationships Inventory (QRI) numa amostra de estudantes do ensino superior. *Exedra: Revista Científica*, (2), 9-32.

Pinheiro, A. I. R. (2018). *A influência das funções de "sensegiving" e promoção do "sensemaking" do líder na eficácia das equipas* (Doctoral dissertation). Instituto Universitário de Lisboa.

Pierce, G. R., Sarason, I. G., & Sarason, B. R. (1991). *General and relationship-based perceptions of social support: Are two constructs better than one?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(6), 1028–1039. doi:10.1037/0022-3514.61.6.1028

Pinheiro, S. I. A. (2015). *Influência dos estilos de vinculação e dos esquemas precoces não-adaptativos nas relações interpessoais; Um estudo com casais* (Doctoral dissertation). Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida

Quivy, R., & Van Campenhout, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Acedido a 30 julho de 2021, no website da Faculdade de Economia, da Universidade do Porto.

Ryan, G., Toohey, S., & Hughes, C. (1996). The purpose, value and structure of the practicum in higher education: a literature review. *Higher Education*, 31(3), 355–377. doi:10.1007/bf00128437

Santos, A. S. W. F. (2017). *O papel moderador do trabalho em equipa na relação entre o comportamento do líder e a satisfação* (Doctoral dissertation) Faculdade de Psicologia. Universidade de Lisboa.

Silva, S. D. (2018). *Relações interpessoais na administração do shopping mangabeira: causas de conflitos e suas práticas de administração*. Acedido a 25 de abril de 2021, no website Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12016>

Soares, A. B., Monteiro, M. C., Souza, M. S. D., Maia, F. A., Medeiros, H. C. P., & Barros, R. D. S. N. (2019). Situações interpessoais difíceis: relações entre habilidades sociais e coping na adaptação acadêmica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39.

Sottomayor, J., Gusmão, A. & Campos, F. (1997). *Regras Portuguesas de Catalogação*. Portugal: Biblioteca Nacional

Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692–708. doi:10.1108/jmp-09-2012-0278

Teixeira, M., Bock, A. & Furtado, O. (1999). *Psicologias*. São Paulo: Saraiva.

Van Roosmalen, T. M. (2012). *The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness* (Master's thesis, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Psykologisk Institutt).

Ventorini, B., & Garcia, A. (2004). Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 117-143.

Vieira, D., Caires, S., & Coimbra, J. (2011). Do ensino superior para o trabalho: Contributo dos estágios para inserção profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Acedido a 9 de março de 2021, no website do Repositório da Universidade do Minho: <http://hdl.handle.net/1822/15351>

Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). *Leading Teams When the Time is Right: Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.04.004

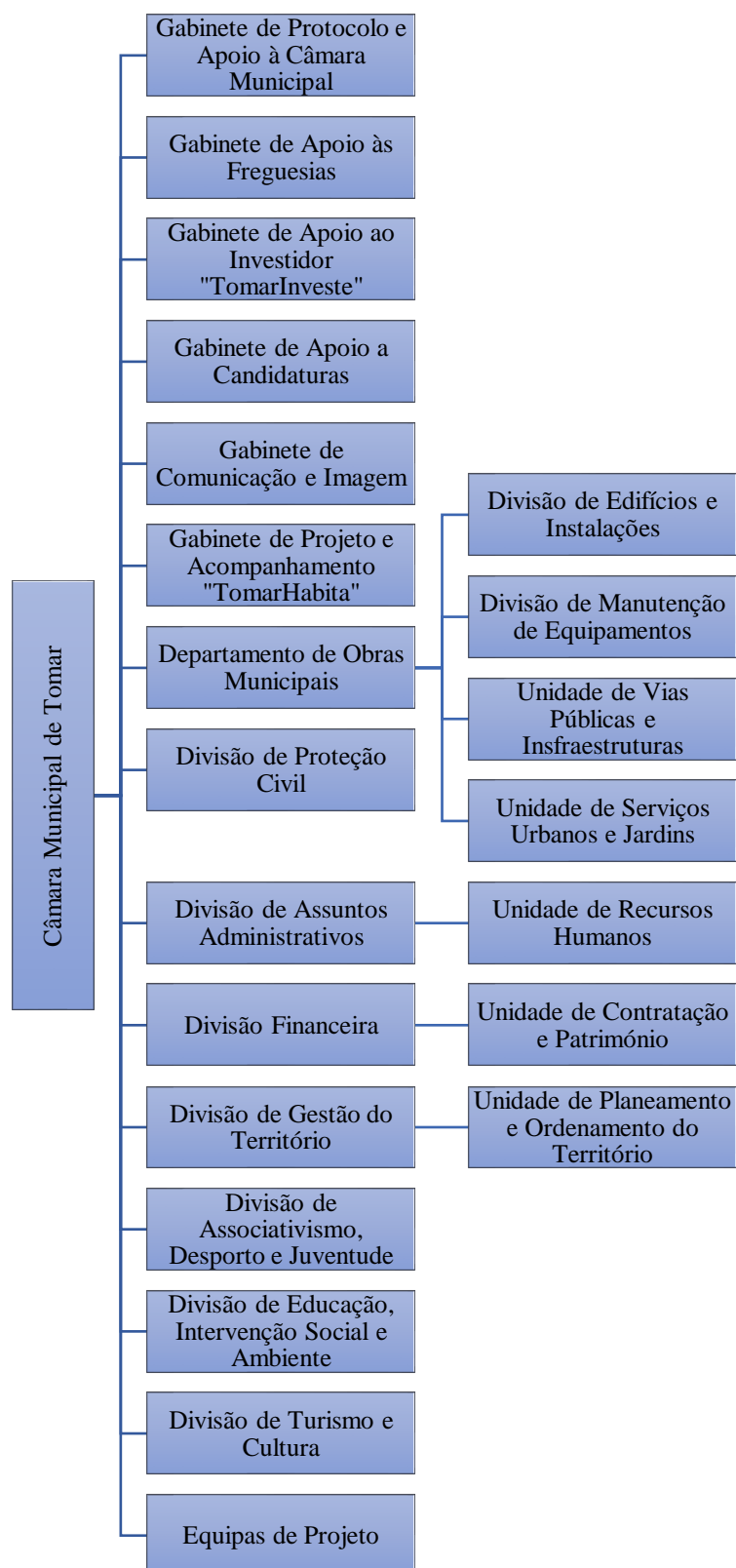
Warrick, D. D. (2017). The urgent need to educate present and future leaders in organization development and change. *OD Practitioner*, 49(3), 52-58.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. doi:10.1016/s1048-9843(01)00093-5

Anexos

Anexo I – Organograma da entidade de acolhimento



Anexo II – Inquérito aplicado

As Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipa

O presente estudo irá ser aplicado à Câmara Municipal de Tomar e tem como tema “As relações interpessoais e o trabalho em equipa como fatores motivacionais”, tendo sido desenvolvido no âmbito do Relatório de Estágio para a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar.

Todos os dados recolhidos irão ser utilizados unicamente para fins académicos e são estritamente confidenciais. Não existem respostas certas nem erradas, apenas pretendo saber a sua opinião.

O preenchimento do inquérito demora menos de 10 minutos, peço que seja o(a) mais verdadeiro(a) possível.

Agradeço desde já a sua colaboração.

*Obrigatório

1. Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas. *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

2. Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

3. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

4. Até que ponto é que determinada pessoa o/a consegue pôr aborrecido/a? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

5. Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

6. O quanto é que determinada pessoa o/a consegue fazer sentir culpado/a? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

7. Até que ponto tem de "ceder" nesta relação? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

8. No caso de um membro muito próximo da sua família falecer, até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ajudar? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

9. Até que ponto é que determinada pessoa deseja que você mude? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

10. Quão positivo é o papel de determinada pessoa na sua vida? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

11. Na sua vida, até que ponto é que determinado relacionamento é importante? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

12. Quão próximo será o relacionamento com determinada pessoa daqui a 10 anos? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

13. Até que ponto sentiria a falta de determinada pessoa se os dois não se pudessem ver ou falar durante um mês? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

14. Quão crítica é determinada pessoa em relação a si? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

15. Se quisesse sair esta noite e fazer algo, quão convicto/a está de que determinada pessoa estaria disposta a sair consigo? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

16. Até que ponto se sente responsável pelo bem-estar de determinada pessoa? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas vezes, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

17. O quanto é que depende de determinada pessoa? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

18. Até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ouvir quando você está bastante zangado/a com outra pessoa? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

19. O quanto é que deseja que determinada pessoa mude? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

20. Até que ponto determinada pessoa o/a consegue pôr zangado/a? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

21. Até que ponto discute com determinada pessoa? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

22. Até que ponto pode verdadeiramente contar com determinada pessoa para o/a distrair das suas preocupações quando está sob stress? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

23. Com que frequência determinada pessoa o/a faz sentir zangado/a? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

24. Com que frequência determinada pessoa tenta controlar ou influenciar a sua vida? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

25. Numa relação, até que ponto você dá mais do que recebe? *

- Nunca
- Algumas vezes
- Nem muitas, nem poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

[Seguinte](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Trabalho em Equipa

As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os comportamentos da equipa. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

1. A equipa é eficaz a levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. A equipa é eficaz a encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. A equipa é eficaz em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. A equipa é eficaz a desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo para lidar com imprevistos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. A equipa é eficaz na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. A equipa é eficaz a ajustar o estilo pessoal de cada membro da equipa como um todo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. A equipa é eficaz na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. A equipa é eficaz a manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que algumas equipas têm em relação ao seu trabalho.

Utilize a mesma escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

1. Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. Estamos entusiasmados com este trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. O trabalho inspira-nos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Somos felizes quando estamos envolvidos no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Estamos orgulhosos com o nosso trabalho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Estamos imersos no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. "Deixamo-nos levar" pelas atividades do trabalho *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

As questões que se seguem dizem respeito à forma como a equipa gere o seu tempo.

Utilize a mesma escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

1. Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2. Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Tendo por base o conhecimento que tem da sua equipa, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações.

Utilize a mesma escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

1. A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Normalmente focamo-nos no sucesso que pretendemos atingir no futuro. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. Preocupamo-nos com a possibilidade de ficar aquém dos nossos objetivos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Somos uma equipa que procura cumprir os seus deveres, responsabilidades e obrigações. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Somos uma equipa que procura atingir os seus desejos e aspirações. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Pense agora na forma como a equipa funciona. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações.

- Utilize a mesma escala:
1. Discordo totalmente
 2. Discordo em parte
 3. Não concordo nem discordo
 4. Concordo em parte
 5. Concordo totalmente

1. Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2. Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Os objetivos são revistos com frequência. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Revemos com frequência a forma de abordar os problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Pense agora nos resultados do trabalho da equipa.

Utilize a mesma escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

1. A minha equipa tem um bom desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Estamos satisfeitos em trabalhar na equipa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. A minha equipa é eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Dados

Estes dados serão utilizados apenas para fins estatísticos

1. Idade *

A sua resposta

2. Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. Habilitações literárias *

- Ensino Primário
- Ensino Secundário
- Ensino Profissional
- Ensino Superior

4. Tempo de serviço *

- Menos 6 meses
- [6 meses a 1 ano[
- [1 ano; 6 anos[
- [6 anos; 11 anos[
- [11 anos; 20 anos[
- [20 anos; 30 anos[
- [30 anos; 40 anos[
- >= 40 anos

5. Língua materna *

- Portuguesa
- Outra

Anterior

Submeter

Anexo III – Dimensões com os respectivos itens do questionário relativo às Relações Interpessoais

Itens	Questão
RI1	Até que ponto pode aconselhar-se com determinada pessoa sobre diversos problemas?
RI2	Com que frequência se esforça para evitar conflitos com determinada pessoa?
RI3	Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para o/a ajudar quando tem um problema?
RI4	Até que ponto é que determinada pessoa o/a consegue pôr aborrecido/a?
RI5	Até que ponto pode contar com determinadas pessoas para lhe darem uma opinião honesta, mesmo que não queira ouvir essa opinião?
RI6	O quanto é que determinada pessoa o/a consegue fazer sentir culpado/a?
RI7	Até que ponto tem de “ceder” nesta relação?
RI8	No caso de um membro muito próximo da sua família falecer, até que ponto pode contar com determinada pessoa para o/a ajudar?
RI9	Até que ponto é que determinada pessoa deseja que você mude?
RI10	Quão positivo é o papel dessa pessoa na sua vida?
RI11	Na sua vida, até que ponto este relacionamento é importante?
RI12	Quão próximo será o relacionamento com essa pessoa daqui a 10 anos?
RI13	Até que ponto sentiria a falta dessa pessoa se os dois não se pudessem ver ou falar durante um mês?
RI14	Quão crítica é essa pessoa em relação a si?
RI15	Se quisesse sair esta noite e fazer algo, quão convicto/a está de que essa pessoa estaria disposta a sair consigo?
RI16	Até que ponto se sente responsável pelo bem-estar dessa pessoa?
RI17	O quanto é que depende dessa pessoa?
RI18	Até que ponto pode contar com esta pessoa para o/a ouvir quando você está bastante zangado/a com outra pessoa?
RI19	O quanto é que deseja que essa pessoa mude?
RI20	Até que ponto essa pessoa o/a consegue pôr zangado/a?
RI21	Até que ponto discute com essa pessoa?
RI22	Até que ponto pode verdadeiramente contar com essa pessoa para o/a distrair das suas preocupações quando está sob <i>stress</i> ?
RI23	Com que frequência essa pessoa o/a faz sentir zangado/a?

RI24 Com que frequência essa pessoa tenta controlar ou influenciar a sua vida?

RI25 Nesta relação, até que ponto você dá mais do que recebe?

Anexo IV - Dimensões com os respetivos itens do questionário relativo ao Trabalho em Equipa

Dimensões	Itens
Comportamento da equipa	<p>CE1- A equipa é eficaz a levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.</p> <p>CE2- A equipa é eficaz a encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.</p> <p>CE3- A equipa é eficaz em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.</p> <p>CE4- A equipa é eficaz a desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo para lidar com imprevistos.</p> <p>CE5- A equipa é eficaz na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas.</p> <p>CE6- A equipa é eficaz a ajustar o estilo pessoal de cada membro da equipa como um todo.</p> <p>CE7- A equipa é eficaz na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.</p> <p>CE8- A equipa é eficaz a manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.</p>
Sentimentos da equipa pelo trabalho	<p>ST1- Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.</p> <p>ST2- Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.</p> <p>ST3- Estamos entusiasmados com este trabalho</p> <p>ST4- O trabalho inspira-nos.</p> <p>ST5- Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades</p> <p>ST6- Somos felizes quando estamos envolvidos no trabalho</p> <p>ST7- Estamos orgulhosos com o nosso trabalho</p> <p>ST8- Estamos imersos no trabalho.</p> <p>ST9- “Deixamo-nos levar” pelas atividades do trabalho</p>
Gestão de Tempo	<p>GT1- Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos.</p> <p>GT2- Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho.</p> <p>GT3- Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho.</p> <p>GT4- Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.</p>
Conhecimento da própria da equipa	<p>CPE1- A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos.</p> <p>CPE2- Normalmente focamo-nos no sucesso que pretendemos atingir no futuro.</p> <p>CPE3- Preocupamo-nos com a possibilidade de ficar aquém dos nossos objetivos.</p> <p>CPE4- Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos.</p> <p>CPE5- Somos uma equipa que procura cumprir os seus deveres, responsabilidades e obrigações.</p> <p>CPE6- Somos uma equipa que procura atingir os seus desejos e aspirações.</p>
Reflexividade	<p>R1- Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.</p> <p>R2- Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.</p> <p>R3- Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.</p> <p>R4- Os objetivos são revistos com frequência.</p> <p>R5- Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.</p>
Eficácia da equipa	<p>Desempenho:</p> <p>EF1- A minha equipa tem um bom desempenho.</p> <p>EF3- A minha equipa é eficaz.</p> <p>Satisfação:</p>

EF2- Estamos satisfeitos em trabalhar na equipa.

Viabilidade:

EF4- Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.
