



**Uma exploração dos factores críticos de sucesso para a
produtividade efectiva do trabalho em equipa. Caso do
Instituto Técnico de Saúde 3119 Kalawenda**

**An Exploration of Critical Success Factors for Effective Teamwork
Productivity: The Case of the Instituto Técnico de Saúde 3119
Kalawenda**

**Una exploración de los factores críticos de éxito para una
productividad efectiva del trabajo en equipo. Caso del Instituto
Técnico de Salud 3119 Kalawenda**

Guilhermina Argentino¹ <https://orcid.org/0009-0001-5257-399X>

¹Will Real Imobiliária, Luanda, Angola.

Recebido: 10 de dezembro de 2024

Aceite: 27 de dezembro de 2024

RESUMO

No contexto actual as organizações trabalham em equipas com objectivo principal de melhorar a produtividade, lidar com crises e implementar inovações para manter o sucesso no mercado. Portanto este artigo identificou os factores críticos de sucesso (FCS) nomeadamente comunicação efectiva, liderança, cultura de confiança e colaboração, e avaliação de desempenho que condicionam a produtividade efectiva do trabalho em equipa. Tendo o ITSK como caso de estudo, e recorrendo as abordagens qualitativa e quantitativa com o propósito de triangular os dados, os resultados mostram que apenas

dois dos quatro FCS são praticados no trabalho em equipa no instituto colocando em causa a produtividade efectiva do trabalho em equipa no Instituto.

Palavras-Chaves: Eficácia e Eficiência, Produtividade, Trabalho em equipa.

ABSTRACT

In the current context, organizations work in teams with the primary goal of improving productivity, managing crises, and implementing innovations to maintain market success. Therefore, this article identified the critical success factors (CSFs), namely effective communication, leadership, a culture of trust and collaboration, and performance evaluation, which influence the effective productivity of teamwork. Using ITSK as a case study and applying both qualitative and quantitative approaches to triangulate the data, the results show that only two of the four CSFs are practiced in teamwork at the institute, calling into question the effective productivity of teamwork at the institution.

Keywords: Effectiveness and Efficiency, Productivity, Teamwork.

RESUMEN

En el contexto actual, las organizaciones trabajan en equipos con el objetivo principal de mejorar la productividad, enfrentar las crisis e implementar innovaciones para mantener el éxito en el mercado. Por ello, este artículo identifica los factores críticos de éxito (FCE), a saber, la comunicación efectiva, el liderazgo, la cultura de confianza y colaboración y la evaluación del desempeño que condicionan la productividad efectiva del trabajo en equipo. Tomando el ITSK como caso de estudio, y utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos con el propósito de triangular los datos, los resultados muestran que sólo dos de los cuatro FCS se practican en trabajo en equipo en el instituto, poniendo en duda la productividad efectiva del trabajo en equipo en el Instituto.

Palabras clave: Eficacia y Eficiencia, Productividad, Trabajo en equipo.

INTRODUÇÃO

A vasta literatura existente sobre o trabalho em equipa e a produtividade efectiva indica a pertinência do assunto para vida organizacional. As equipas são uma demanda actual das organizações para estruturar o trabalho, aumentar a produtividade, criatividade e a partilha de conhecimentos.

Ayeni e Fakunle (2020) realizaram um estudo sobre o tema no estado de Ondó na Nigéria procurando entender a gestão do trabalho em equipa e a produtividade dos professores em escolas secundárias, que serviu como suporte para esta pesquisa. O estudo revelou

que a gestão do trabalho em equipa aumenta a produtividade dos professores, no entanto a falta de professores qualificados dificulta o agrupamento de equipas por especialização e a ênfase na estratégia instrucional.

O comportamento das equipas de trabalho está relacionado directamente com resultados organizacionais, pois o sucesso organizacional depende da capacidade das equipas em colaborar e trabalhar de forma eficiente para a solução de problemas complexos. Os líderes são figuras importantes nas tomadas de decisão das organizações. No entanto, precisam identificar factores internos e externos de produtividade efectiva.

A evolução do trabalho em equipa e da produtividade ao longo do tempo reflete não apenas mudanças nas práticas de gestão e tecnologia, mas também transformações sociais, económicas e culturais.

Além disso, uma estratégia bem definida é aquela que envolve os funcionários e se alinha com os objectivos da organização, pois o desempenho fornece qualidade nas acções realizadas em uma empresa para alcançar o cumprimento das suas funções.

Para que o nível de rotatividade e absentismo seja de menor escala na organização, os funcionários devem estar satisfeitos no exercício da sua função, pós os funcionários com um comprometimento maior alcançam maior desempenho do que os funcionários que não estão comprometidos.

Hoje em dia, as empresas funcionais trabalham em equipas com o objectivo principal de melhorar, lidar com crises e implementar inovações para manter a empresa actual no mercado.

As organizações podem, portanto, investir em estratégias e tecnologias de comunicação eficazes para aumentar os níveis de produtividade no local de trabalho (Pertiangma, 2023) A questão sobre a eficácia e eficiência nas organizações são muitos discutidas. No caso deste estudo, a Preocupação é identificar a falta de produtividade efectiva no trabalho em equipa e de que maneira os factores críticos de sucesso aumentam a produtividade em equipas no caso do Instituto Técnico de Saúde 3119 Kalawenda.

Quando as instituições observam factores endógenos e exógenos como a insatisfação salarial, comunicação ineficiente, falta de feedback, inconsistência de processos, inexistência de treinamentos, falta de ideias inovadoras e suporte tecnológico adequado isso inibe o envolvimento dos funcionários e prejudica a produtividade do trabalho no sentido da eficiência e eficácia. Consequentemente haverá um impacto negativo no desempenho da organização, por isso os factores acima citados têm de ser ultrapassados no sentido de utilizar-se estratégias para o alcance da produtividade da equipa.

Com base do exposto surge a seguinte questão de pesquisa: De que maneira os factores críticos de sucesso aumentam a produtividade efectiva do trabalho em equipa?

Constitui-se como objectivo geral deste trabalho compreender como os factores críticos de sucesso aumentam a produtividade efectiva do trabalho em equipa numa organização. Especificamente pretende-se explorar na literatura os factores críticos de sucesso que proporcionam o aumento da produtividade efectiva do trabalho em equipa; descrever os factores críticos de sucesso identificados na literatura elucidando o seu papel para proporcionar a produtividade efectiva no trabalho em equipa; e verificar a existência e prática desses factores críticos de sucesso na Instituição em estudo para aumento da produtividade efectiva do trabalho em equipa.

Com isso é importante explorar os factores críticos de sucesso para produtividade efectiva do trabalho em equipa de forma a ajudar as organizações a superar as debilidades e contribuir no alcance dos seus objectivos, dando suporte a equipa no desempenho de suas funções e responsabilidades dinamizando as tarefas.

Nesta direcção fica evidente que o uso dos factores críticos de sucesso é essencial para proporcionar o aumento da produtividade efectiva quando é aplicado de forma eficaz e eficiente dentro de uma organização porque ajuda a promover a colaboração, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados, implementa a inovação através da criação de ideias, e a liderança toma decisões assertivas.

Revisão da literatura

Liboreiro e Borges entendem que as equipas são, "uma demanda actual das organizações para estruturar o trabalho, aumentar a produtividade, a criatividade e partilhar o conhecimento" (Santo *et al.* 2014 citado por Liboreiro & Borges, 2018, p. 6). Portanto, aumentar a produtividade é um dos objectivos do trabalho em equipas.

Entretanto, Ayeni e Fakunle (2018, p. 50) defendem que a produtividade em uma organização é "a capacidade de atingir os objectivos cumprir as actividades, alcançar as metas (eficácia) e realizar as tarefas de maneira mais rápida para que a organização obtenha o resultado desejado sem desperdício de esforços (eficiência)". Logo, a capacidade de uma organização ou indivíduo alcançar os resultados desejados de maneira eficiente e eficaz é chamada de produtividade efectiva.

A literatura aponta sobre a existência de uma relação directa entre o trabalho em equipa e a produtividade efectiva. Quando as equipas são bem estruturadas e administradas podem aumentar significativamente a produtividade efectiva das organizações, promover a inovação, melhorar a qualidade das decisões e aumentar a satisfação no trabalho (Salas *et al.*, 2015).

Os membros da equipa melhoram as suas habilidades e conhecimento quando trabalham em equipa, melhoram também o seu desempenho. Esta relação gera ideias inovadoras, a

liderança toma decisões assertivas e há maior satisfação dos funcionários no trabalho exercido.

A produtividade aumenta no processo de aprendizagem da equipa e não somente quando há muita carga de trabalho que muitas vezes mal-executado afecta a qualidade da produção.

Com a era da informação as organizações adoptam estratégias eficazes para aumentar os níveis de produtividade. Entretanto, a literatura aponta a comunicação efectiva (Damaceno, 2018; Pertiangma, 2023), a (Santana, 2022; Oyefusi, 2022), a cultura de confiança e colaboração (Chege, 2017; Bokaii, 2023), e a avaliação de desempenho (Fadare, 2023; Subotnik, 2019) sendo factores de destaque e relevantes para alcançar os objectivos organizacionais, aumentando a produtividade, e intensificam a valorização do funcionário e comprometer-se no cumprimento das metas organizacionais.

Comunicação Efectiva

O termo comunicação é derivado da palavra latina, (*Communis*), que significa "partilhar" tornar comum. Consequentemente, isto significa que a partilha permitiria participar e cooperar, portanto, é uma actividade social. Porém, se não houver resultados de compreensão comum da transmissão de símbolos (verbais ou não-verbais), não há comunicação (Musheke & Phiri, 2021 p. 660).

Como tal, a "comunicação é essencial para construir relacionamentos e criar um ambiente de trabalho positivo onde os indivíduos podem trabalhar juntos para alcançar objectivos comuns". Sem comunicação eficaz, o trabalho em equipa eficaz é impossível (Pertiangma, 2023 p. 6).

Pertiangma (2023) refere também que a comunicação eficaz torna a equipa unilateral porque estarão todos no mesmo alinhamento das tarefas obtendo assim maior compreensão entre os membros da equipa e melhora os níveis de produtividade na organização.

Sendo assim Chege (2017), mostra que a comunicação eficaz é a chave para a conquista organizacional e uma das estratégias para o alcance dos objectivos organizacionais. Por outro lado, a comunicação direccionada para cima ou para baixo é um estilo diferente de comunicação.

Existem duas formas de comunicação que vão da gestão superior para a inferior: comunicação descendente e comunicação ascendente. Visto que a comunicação oral e escrita deve ocorrer para que uma equipa seja produtiva (Bokaii, 2023 p.47). Porém nas organizações a comunicação pode apresentar diferentes formas que variam de acordo ao contexto.

O trabalho em equipa exige uma boa comunicação entre os membros da equipa. É fundamental que o resultado da tarefa atribuída seja explicitado em deveres concretos que os indivíduos devem desempenhar e atualizar uns aos outros por meio de canais de comunicação eficazes acordados por todos os membros da equipa. As lacunas ou falhas de comunicação, se houver, devem ser corrigidas sem demora (Sukiam,2020).

No entanto Kunsch (2016, p.21), acredita que os canais formais "deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros".

A comunicação organizacional também flui através do canal informal, visto que é um sistema baseado nas relações sociais entre as pessoas onde na qual provém informações para satisfazer as dúvidas e curiosidades, que não são esclarecidas no canal formal, nesse sentido o canal informal suplementa o canal formal. O canal formal e informal têm como suporte, as estruturas formais e informais da própria organização (Assunção, 2015).

A falta de comunicação eficaz é uma das principais razões que pode levar à confusão e ao mau planeamento em muitas organizações. Isso ocorre porque a comunicação é a fonte de informações utilizada pelos gestores na tomada de decisões que afectam o desempenho da organização. As habilidades de comunicação de um gerente são vitais não apenas na tomada de decisões, mas também na transmissão dos resultados e da intenção das decisões a outras pessoas (Musheke & Phiri , 2021 p. 660). Com base do exposto, surge a primeira hipótese do trabalho:

H1: *O alcance da comunicação eficaz aumenta a produtividade efectiva.*

Liderança

É o tema muito falado, discutido e debatido nos últimos tempos. Dentro dos conceitos apresentados, um deles defende que liderança é o processo de usar a influência sem coerção para cumprir o objectivo da organização (Martono *et al* 2020, p. 429).

Outras definições como a de (Rost, 1991 citado por Krauter 2022, p.148), liderança pode ser definida como "um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objectivo comum".

Uma equipa de alto desempenho é uma equipa com uma liderança eficiente e eficaz devido aos seus resultados concluídos no tempo determinado.

A liderança influencia profundamente no desempenho da equipa em termos ligados à satisfação, criação de novas ideias, inovação, coesão da equipa, comunicação, resolução de conflitos, ética, confiança, etc. Por isso, é essencial que a organização descubra o estilo de liderança mais indicado a sua realidade e trabalhe neste sentido, visando aperfeiçoar o desempenho da equipa e da liderança, com foco no pleno alcance dos resultados organizacionais (Coelho & Sousa, 2021). Oyefusi (2022) partilha a mesma ideia e diz que

esta influência que a liderança exerce no comportamento da equipa vai fazer com que todos membros estejam incorporados e as capacidades desta mesma liderança utilizadas na tomada de decisões também podem gerar motivação a equipa.

Segundo Martono *et al.* (2020, p. 429) na prática organizacional encontramos os seguintes estilos de liderança:

- Liderança situacional é o modelo de liderança que envolve o carácter do líder e o seu objectivo primordial é a análise da situação para determinar a capacidade de liderar.
- Liderança transformacional é aquela em que o líder precisa motivar os seus colaboradores para o aumento da produtividade. Este estilo de liderança inclui três componentes principais: carisma, incentivo intelectual e dedicação orientada para o individuo.

Martono *et al* (2020) continua a sua abordagem sobre os diferentes tipos de liderança mostrando que a interação entre os líderes e colaboradores faz surgir também o estilo de liderança transaccional, transformacional e carismático. Onde a liderança transaccional aborda a inter-relação entre líder e funcionário baseado na troca e recompensa.

Oyefusi (2022) diz que a liderança organizacional deve investir no desenvolvimento e capacitação dos funcionários para melhorar o desempenho. Isso deve ser feito por meio de treinamento interno *online*. Com base do exposto, surge a segunda hipótese do trabalho:

H2: *Quanto maior for o nível de eficácia da liderança, maior será o impacto na produtividade organizacional.*

Cultura de Confiança e Colaboração

O conceito de confiança na equipa surge quando acreditam na competência e nas habilidades ocupacionais uns dos outros (Sanyal & Hisam, 2018, p.17).

Quando se trata de trabalhar ao máximo, ter uma equipa coesa em quem se possa confiar é fundamental. As pessoas podem expressar-se livremente e não temerem retaliações numa atmosfera onde se sintam seguras e confiem umas nas outras. Como resultado, quanto mais os funcionários acreditarem na organização, mais sucesso terão no seu trabalho. (Chege,2017).

O sucesso do trabalho em equipa depende de uma cultura organizacional que valoriza a confiança e a colaboração. Uma cultura de confiança estimula o trabalho em equipa, a criatividade e o compromisso com os objectivos da equipa.

Pertiangma (2023) afirma que a confiança é essencial para aumentar a eficiência da equipa. Entretanto está relacionada à satisfação e ao compromisso, e tem um efeito positivo na produtividade da empresa, aumentando a vantagem competitiva na

quantidade e qualidade dos produtos, bens e serviços oferecidos. No entanto, o compromisso e a retenção de funcionários são factores que têm um impacto significativo na produtividade eficaz de uma organização, pois quanto mais a equipa estiver satisfeita e comprometida, maior probabilidade de os funcionários permanecerem.

Nesta senda de ideia Sanyal e Hisam (2018), referem que as crenças comportamentais e as capacidades de cada pessoa para desenvolver suas habilidades e talentos são fortalecidas através desta confiança fornecida. Por outro lado, cada membro deve ter confiança na equipa para que possam trabalhar juntos. Com base do exposto, surge a terceira hipótese do trabalho:

H3: *Quanto mais profunda for enraizada a cultura de confiança e colaboração nas relações horizontais e vertical, maior será o nível de produtividade efectiva organizacional.*

Avaliação de desempenho

Para Idowu *et al.* (2020, p. 50) "uma avaliação de desempenho é um procedimento geral e periódico organizado que avalia o desempenho profissional de um funcionário individual em relação a determinados padrões e objectivos organizacionais pré-estabelecidos".

As avaliações de desempenho são frequentemente vistas como um método para fornecer respostas e recompensas pelo desempenho alcançado (Idowu *et al.*, 2020, p. 50). Sanyal e Hisam (2018) também concordam com a mesma ideia apenas acrescentam que a avaliação de desempenho também é uma forma de medição das metas alcançadas e que estão ligadas diretamente as motivações.

As medidas de desempenho são os critérios utilizados para mensurar o resultado do trabalho em equipa, pode também ser entendida como o processo de avaliação por seus usuários. Existem diversas formas de medir o desempenho da equipa e o mesmo pode ser observado pela concretização das tarefas e alcance dos objectivos, bem como a satisfação dos clientes, o lucro obtido, qualidade nos serviços e produtos oferecidos e prazos acordados (Coelho & Sousa, 2021).

Para Coelho e Sousa (2021) o desempenho da equipa também provém da utilização de métodos eficazes de avaliação. Estes métodos de avaliação podem ser tradicionais e modernos.

Nos tradicionais, destacam-se: escala de classificação; comparações de empregados; lista de verificação; ensaios de livre forma; entrevistas; e incidentes críticos (Coelho & Sousa, 2021, p. 7).

Já nos métodos modernos de avaliação os autores Coelho e Sousa (2021, p. 7) descrevem "os centros de avaliação; administração por objectivos; e contabilidade de valores humanos".

Em cada tópico, avaliam-se pontos relacionados à produção; qualidade; conhecimento do trabalho; cooperação; características individuais; compreensão das situações; criatividade/engenhosidade; capacidade de realização; causas, origem e motivos de certos desempenhos; registros de características extremas que podem levar ser a resultados positivos ou negativos; resultados idealizados e cumpridos, autoavaliação (Coelho & Sousa, 2021 p. 7). Por isso os autores ressaltam que para cada método a organização deve utilizar aquele que for eficaz e mais adequado para o contexto organizacional encontrado com o objectivo de aumentar a produtividade da equipa. Com base do exposto, surge a quarta hipótese do trabalho:

H4: *A avaliação de desempenho efectiva resulta no aumento da produtividade da equipa.*

MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar os seus objectivos o estudo adoptou uma abordagem mista. Isto é qualitativa e quantitativa visando a triangulação de dados.

Portanto, recorreu-se a uma abordagem mista porque permite a junção de diferentes instrumentos, técnicas de recolha e análise de dados para garantir e fortalecer a validade e a confiabilidade dos resultados, tornando-os mais significativos e também vai relatar de maneira a traduzir em números as opiniões e informações recolhidas para classificá-las e analisá-las.

Pós o objectivo é entender qual a percepção geral que os gestores directivos da Instituição escolar têm do trabalho em equipa na escola. Pretende-se com as respostas dos gestores do topo verificar se os quatro factores criticos de sucesso que constituem o enquadramento teórico do presente estudo existem e são praticados no trabalho em equipa da instituição para proporcionar o aumento da productividade efectiva.

Dois instrumentos são fundamentalmente usados para recolher os dados. Tratam-se de uma entrevista semi-estruturada através de um guião de entrevista para os dados qualitativos e para os dados quantitativos o inquérito por questionário.

Para análise de dados da pesquisa qualitativa recorreu-se a combinação da análise narrativa e análise do discurso. Na pesquisa quantitativa fez-se uma análise descritiva univariada com cálculo de frequências absolutas, visando determinar a moda.

Estabelecidas as etapas, procedimentos e construção dos instrumentos de recolha de dados deve-se submeter os instrumentos aos processos e procedimentos de validação. Os mesmos estão divididos em dois momentos sendo o primeiro designado de pré-teste ou estudo piloto (Coutinho, 2011), e o segundo é o teste de consistência interna e confiabilidade (De Sousa, *et al.*, 2017). Sendo o teste alfa de Cronbach (70,5%).

A população em estudo é constituída por 84 funcionários do Instituto Técnico De Saúde 3119 Kalawenda, todos efectivos sendo um responsável da gestão de topo, constituindo amostra na pesquisa qualitativa e 56 funcionários para pesquisa quantitativa cujo o tamanho é determinado através da ferramenta online Survey Monkey (2024) admitindo o grau de confiança de 95% e a margem de erro de 5%. Os resultados estão apresentados nas tabelas para facilitar a leitura.

RESULTADOS

A entrevista semi-estruturada foi realizada com a gestora do topo do Instituto fornecendo todas as informações possíveis, onde refere que a comunicação formal e informal facilitam o desenvolvimento dos trabalhos e melhoram a produtividade, a liderança proporciona ao colaborador um bom desempenho quando leva em consideração a necessidade de formação contínua face as tarefas, a cultura de confiança e colaboração cria o bem-estar e satisfação em toda equipa de trabalho melhorando o clima organizacional e avaliação de desempenho contribui para o crescimento profissional dos colaboradores abrindo oportunidades de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e superar desafios.

Através do inquérito os dados sociodemográficos indicam que os resultados da pesquisa foram influenciados pelo género masculino com uma maior participação de 36 funcionários sobre um total de amostra de 56 conforme. A faixa etária predominante foi compreendida entre 36 e 45 anos que regista a maior frequência de 20 respostas a seu favor. 42 dos 56 respondentes são licenciados com um tempo de trabalho entre 4 e 5 anos na Instituição.

Entrevistas

Sobre a Comunicação efetiva.

Tabela I- Entrevista Sobre a Comunicação efetiva.

Questões	Destaque da resposta	Interpretação	Conclusão
a) Considera o meio de comunicação formal essencial para tornar a comunicação organizacional efectiva?	"É essencial sim, porque facilita o desenvolvimento dos trabalhos e actividades melhorando a produtividade"	Sem a comunicação formal, não há produtividade porque ela é responsável por garantir que as informações sejam transmitidas de maneira objectivas	O meio de comunicação formal é essencial.

		demonstrando as responsabilidades da organização.	
b) Considera a comunicação informal essencial para tornar a comunicação organizacional efectiva?	" Sim, acho que contribui. Porque as ideias e inovações podem surgir desses grupos, por meio da troca de experiências e poderá melhorar as relações interpessoais, bem como o trabalho desenvolvido "	Sendo usada com frequência na instituição, a comunicação informal também influencia directamente na produtividade do trabalho e melhoria na comunicação organizacional efectiva.	A comunicação informal é essencial.
c) Considera os meios de comunicação utilizado dentro da organização adequados para tornar a comunicação da organização efectiva?	"Sim, os meios de comunicação utilizados têm colaborado para dar respostas as exigências"	Os meios de comunicação utilizados tornam a comunicação da organização activa e eficiente conseguindo promover um maior fluxo de conhecimentos que ajuda a melhorar o desempenho da organização.	Os meios de comunicação utilizado dentro da organização são adequados.

Sobre a Liderança

Tabela II- Entrevista Sobre a Liderança.

Questões	Destaque da resposta	Interpretação	Conclusão
a) Na Instituição verifica-se o estilo de liderança transaccional?	"Sim, verifica-se embora seja feita de forma uni direcionada, também há abertura para troca de ideias"	Este estilo de liderança na instituição torna as pessoas proactivas, geradoras de conhecimento e desenvolve capacidades. O líder tem tido a missão de orientar atribuindo significado as potencialidades de cada um, garantir liberdade e autonomia na realização das tarefas.	A Liderança é praticada com regularidade.
b) Considera que o estilo de liderança transaccional influencia no desempenho dos funcionários?	"Sim, influencia através da formação contínua e participação dos colaboradores nas decisões "	A liderança transaccional faz com que o colaborador tenha um bom desempenho quando a mesma leva em consideração a necessidade de formação contínua face as tarefas a realizar tendo em conta as opiniões e desenvolvimento autónomo das habilidades dos colaboradores.	A Liderança influencia no desempenho dos funcionários.
c) Considera que este estilo de liderança influencia no trabalho em equipa dentro da instituição?	"Influência em todo sentido, trabalhamos em equipa e se uma decisão do líder formal tomada o grupo sofre com esta decisão"	Este estilo de liderança leva o colaborador a dar seu melhor para a instituição quando for transparente e há abertura na partilha de	A Liderança influencia no trabalho em equipa dentro da instituição.

		ideias. Neste sentido percebe-se que a liderança valoriza as pessoas potencializando as suas capacidade.	
--	--	--	--

Sobre a Cultura de confiança e colaboração.

Tabela III- Entrevista Sobre a Cultura de confiança e colaboração.

Questões	Destaque da resposta	Interpretação	Conclusão
a) Como a Direcção da organização valoriza a cultura de confiança e colaboração para o trabalho em equipa dentro da organização?	"Respeitando cada opinião dos colaboradores valorizando os mesmos"	A organização valoriza a cultura de confiança e colaboração respeitando a opinião dos colaboradores. Deste modo diferentes pontos de vista tornam colaboradores valorizados e respeitados sentindo-se parte da instituição.	Respeito de cada opinião.
b) Dentro da organização existe a cultura de confiança e colaboração entre os funcionários para promover o trabalho em equipa?	"Sim, existe afinal a contribuição de cada funcionário ajuda no desenvolvimento da organização"	A instituição preserva a cultura de confiança e colaboração entre os funcionários criando o bem-estar e satisfação em toda equipa de trabalho melhorando o clima organizacional para aumentar a produtividade.	Existe a cultura de confiança e colaboração.
c) De que maneira o nível de confiança e colaboração aumenta a produtividade efectiva na instituição?	"Aumenta quando honramos com todos os compromissos promovendo boas condições e satisfação no trabalho desempenhado"	Neste caso a valorização de cada colaborador facilita o alcance de resultados mais produtivos, inovadores e de excelência.	Honrar com os compromissos.

Sobre a Avaliação de desempenho.

Tabela IV- Entrevista Sobre a avaliação de desempenho.

Questões	Destaque da resposta	Interpretação	Conclusão
a) A avaliação de desempenho proporciona o nível de produtividade do trabalho em equipa na instituição?	"Sim, porque avaliando os funcionários consegue-se melhorar a equipa aumentando a produtividade a todos os níveis"	A avaliação de desempenho contribui para o crescimento profissional dos colaboradores abrindo oportunidades para adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e superar desafios.	Afirmativo.
b) A organização usa os métodos adequados da avaliação do desempenho para proporcionar o trabalho em equipa?	"Sim, levamos em consideração a assiduidade, participação activa, espírito de equipa, pontualidade e responsabilidade"	Os métodos de avaliação do desempenho são utilizados para mensurar o resultado do trabalho em equipa promovendo aprendizagem e crescimento dos membros.	São usados vários critérios.
c) De que maneira a avaliação de desempenho visa recompensar a produtividade do trabalho em equipa na organização?	"Através da avaliação e desempenho corrigimos todos os erros e melhoramos a capacidade de produção na instituição"	Utiliza-se a avaliação do desempenho para saber o nível de produtividade existente no trabalho em equipa analisando os resultados e a capacidade colaborativa para a criação de recompensas.	Corrigindo os erros.

Triangulação dos Dados

O propósito aqui foi comparar os resultados dos inquéritos por questionário aplicados aos colaboradores com os resultados derivados da entrevista realizada com a gestão de topo da Instituição. O processo de análise procurou apenas determinar se há convergência ou divergência nas respostas para proporcionar uma discussão coerente.

Tabela V- Triangulação de Dados

Factores Críticos de Sucesso (FCS)	Resultado da Entrevista	Resultado do Inquérito	Nível de Convergência/Divergência	Conclusão
Comunicação Efectiva	Os canais de comunicação formal e informal facilitam o desenvolvimento dos trabalhos, entretanto os meios de comunicação existentes dão resposta a demanda.	A comunicação não é efetiva porque embora utiliza-se os meios de comunicação essenciais, nem sempre é utilizado o canal informal na organização.	Entre as respostas da entrevista e do inquérito há divergência.	O factor não existe e não é praticado.
Liderança	A liderança tem influência no trabalho em equipa através do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.	A liderança nem sempre é utilizada para influenciar o trabalho em equipa dentro da organização.	Entre as respostas da entrevista e do inquérito há divergência.	O Factor não existe e não é praticado
Cultura de confiança e colaboração	A organização valoriza a cultura de confiança e colaboração promovendo condições e satisfação no	A organização desenvolve a cultura de confiança e colaboração entre os funcionários promovendo o	Entre as respostas da entrevista e do inquérito há convergência	O Factor existe e é praticado

	trabalho em equipa.	trabalho em equipa.		
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho melhora a equipa e aumenta a produtividade criando recompensas.	A organização utiliza os métodos adequados da avaliação do desempenho para proporcionar a produtividade no trabalho em equipa e promover recompensas.	Entre as respostas da entrevista e do inquérito há convergência.	O Factor existe e é praticado

Fonte: Elaboração Própria com base dos resultados das entrevistas e inquéritos por questionário.

DISCUSSÃO

Comunicação efectiva: a divergência de respostas entre a entrevista com a gestão de topo e os inquéritos aos colaboradores, não permite evidenciar e afirmar que o alcance da comunicação eficaz aumenta a produtividade efectiva.

Liderança: a divergência nas respostas entre a entrevista com a gestão de topo e os inquéritos aos colaboradores mostra que não é possível evidenciar e afirmar que quanto maior o nível de eficácia da liderança maior será o impacto na produtividade organizacional.

Cultura de confiança e colaboração: a convergência de respostas entre a entrevista a gestora de topo e os inquéritos aplicados aos colaboradores comprova que quanto mais profunda for enraizada a cultura de confiança e colaboração nas relações horizontal e vertical, maior será o nível de produtividade efectiva organizacional.

Avaliação de desempenho: a convergência de respostas entre a entrevista da gestora de topo e os inquéritos aos colaboradores assegura que avaliação de desempenho efectiva resulta no aumento da produtividade da equipa.

CONCLUSÃO

como resposta a pergunta de partida, os resultados da pesquisa permitem evidenciar que os factores críticos de sucesso condicionam o aumento da produtividade efectiva do trabalho em equipa de maneira positiva quando são efectivamente praticados.

Para a instituição em estudo, é preciso promover os dois FCS em falta. Isto é, realizar as acções que promovam a utilização dos canais informais para maior esclarecimento de dúvidas e o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, maior fluidez no exercício das funções. Adoptar um estilo de liderança que leve o colaborador a inspirar-se e a dar o seu melhor em prol do desenvolvimento institucional.

Para investigação futura que surjam mais investigação neste âmbito para que se análise de forma efectiva a influencia dos factores críticos de sucesso para a produtividade efectiva do trabalho em equipa. Tais estudos devem explicar com base de uma metodologia que contempla a estatística inferencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assunção, S. (2015). *O papel da Comunicação Interna no Engagement no trabalho e na resistência à mudança: anaálise na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa., p. 6.
- Ayeni, A.J.; Fakunle, A.F. (2020). Team management and Teacher´s productivity in secondary schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Journal of education and practice*. 22(1), 4969.
<https://journals.ui.edu.ng/index.php/ajem/article/view/690>
- Bokaii, L. (2023). Impact of teamwork on the performance of the employees in the non governmental sector. *The Euraseans: journal on global socio economic dynamics*.
- Krauter, J. (2022). A team Based leadership framework the interplay of leadership self efficacy, power, collaboration and teamwork processes influencing team performance. *Open journal of leadership*, 11(2),
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=117849>
- Kunsch, M. K. (2016). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (6 ed.). São Paulo: Summus.
- Liboreiro, K.R.; Borges, R.S.G. (2018). Gestão de equipa de alto desempenho: Abordagens e discussões recentes. *Gestão & regionalidade*, 34(102)
- Martono, S.; Khoiruddin, M.; Wijayanto, A.; Ridloah, S. (2020). Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution. *Article in journal of Asian finance*, 7(6),
<http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.427>

Musheke, M.M.; Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open journal of business and management*, 9(2),

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=107818>

Pertiangma, K. (2023). Impact of teamwork on organizational productivity. Thesis, Centria University of applied sciences Bachelor of business administration, business management.

Salas, E., Shuffler, ML, Thayer, AL, Bedwell, WL e Lazzara, EH (2015). Compreendendo e melhorando o trabalho em equipa nas organizações: um guia prático com base científica. *Gestão de Recursos Humanos*, 54(4).

Declaração de conflitos de interesses:

A autora do artigo declara não existir qualquer conflito de interesses que afecte a publicação do artigo.

Contribuição de Autoria:

A autora contribuiu igualmente na conceção, delineamento e pesquisa bibliográfica, que possibilitou o desenvolvimento e revisão do conteúdo para aprovação final da versão a publicar.



Este trabalho está sob uma [Licença Creative Commons Reconhecimento-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).