

**Universidade do Minho**

Escola de Engenharia

José Pedro Ferreira Abreu

## **Elevado Desempenho de Equipas de Sistemas de Informação**

Projeto de Dissertação de Mestrado

Desenvolvido sob a orientação do

**Prof. Doutor João Eduardo Quintela Alves Sousa Varajão**

Mestrado Integrado em

Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

Outubro de 2017

Nome: José Pedro Ferreira Abreu

Endereço de correio eletrónico: [a61583@alunos.uminho.pt](mailto:a61583@alunos.uminho.pt)

Telefone: 934453049

Número do Bilhete de Identidade: 13918350

Título dissertação: Elevado Desempenho de Equipas de Sistemas de Informação

Orientador: Professor Doutor João Eduardo Quintela Alves Sousa Varajão

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31/10/2017

Assinatura: *José Pedro Ferreira Abreu*

## **Agradecimentos**

Começo por agradecer a todos os professores e colegas que conheci ao longo do meu percurso académico, principalmente aos do departamento de sistemas de informação da escola de engenharia da Universidade do Minho.

A todos os colaboradores das organizações em foco, objetos de estudo desta investigação, pela sua participação ativa sempre que solicitados.

Aos meus amigos e família, por toda a força e motivação.

Ao meu orientador, o professor João Varajão, pela disponibilidade, exigência, paciência, apoio e dedicação demonstrada ao longo de toda a investigação.

Por fim, um especial agradecimento aos meus pais por todo o apoio e sacrifícios feitos, sem eles nada disto seria possível.

A todos, o meu muito obrigado.



## Resumo

Num mundo cada vez mais competitivo e exigente, para alcançar o sucesso é necessário um desempenho otimizado. Os recursos humanos, apoiados pelas novas tecnologias são fundamentais para esse desempenho e, como tal, a sua gestão é um passo fundamental na caminhada para o sucesso. As organizações deverão, neste contexto, procurar potenciar o desempenho dos seus recursos humanos através do desenvolvimento de métodos que permitam a recolha de informação relativa à produtividade, qualidade de trabalho e desempenho a nível individual, coletivo e organizacional. O *elevado desempenho* das equipas assume um papel preponderante na medida que permite alcançar rendimentos superiores em equipas de trabalho e uma vantagem competitiva às organizações que as possuam.

A principal motivação para o desenvolvimento deste trabalho, para além da relevância do tema, reside no facto de serem escassos os estudos relativos ao elevado desempenho das equipas, o que é ainda mais evidente no caso concreto das equipas de sistemas de informação.

Nesta dissertação é apresentado um estudo focado no elevado desempenho das equipas de sistemas de informação, procurando identificar as características destas equipas. Para tal, foi adotada a metodologia de investigação de estudo de caso (multi-caso), o que permitiu identificar diversos fatores que contribuem para o desempenho de equipa, fatores que prejudicam o desempenho de equipa, fatores que contribuem para o desempenho individual, fatores que prejudicam o desempenho individual, situações adversas que prejudicam o desempenho, características que permitem ultrapassar situações adversas, ações individuais para um elevado desempenho na equipa e fatores para uma equipa mais motivada.

**Palavras-chave:** Desempenho; Elevado Desempenho; Equipas; Sistemas de Informação.



## **Abstract**

### **High Performance in Information Systems Teams**

In an increasingly competitive and demanding world, achieving success requires an optimized performance. Human resources, supported by new technologies, are essential to reach that kind of performance and as such, its management is a key step on the road to success. In this context, organizations seek to enhance the performance of their human resources by developing methods that allow the collection of information on productivity, quality of work and performance at an individual, collective and organizational level. The high performance of teams plays a preponderant role in that it allows to achieve superior incomes in work teams and a competitive advantage to the organizations that own them.

The main motivation for the development of this work, besides the relevance of the theme, is the fact that studies on the high performance of teams are scarce, which is even more evident in the case of information systems teams.

This thesis presents a study focused on the high performance of the information system's teams, aiming to identify the characteristics of these teams. Therefore, a research methodology of case study (multi-case) was adopted, which allowed the identification of factors that contribute to team performance, factors that affect team performance, factors that contribute to individual performance, factors detrimental to individual performance, adverse situations that impair performance, characteristics that allow to overcome adverse situations, individual actions for a high performance in the team and factors for a more motivated team.

**Keywords:** Performance; High Performance; Teams; Information Systems.



## Índice de conteúdo

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice de conteúdo.....	ix
Índice de tabelas .....	xi
Índice de figuras .....	xiii
Índice de gráficos.....	xv
Siglas e acrónimos .....	xvii
1. Introdução.....	1
1.1. Finalidade e objetivos de investigação .....	2
1.2. Estrutura do documento .....	2
2. Enquadramento conceptual.....	3
2.1. Sistemas de Informação .....	3
2.2. Equipas.....	5
2.3. Desempenho.....	12
2.3.1. Influência da iniciativa pessoal.....	14
2.3.2. Variáveis do desempenho.....	18
2.4. Elevado desempenho .....	22
3. Abordagem Metodológica .....	27
3.1. Processo de Investigação .....	27
3.2. Estudo de Caso.....	28
3.3. Casos estudados .....	31
4. Apresentação e análise de resultados.....	35
4.1. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa.....	35
4.2. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa.....	39

---

4.3.	Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual.....	43
4.4.	Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual .....	48
4.5.	Situações adversas prejudiciais ao desempenho .....	53
4.6.	Caraterísticas que permitem ultrapassar situações adversas .....	58
4.7.	Ações individuais para um elevado desempenho na equipa .....	62
4.8.	Fatores para uma equipa mais motivada .....	66
5.	Conclusões.....	71
5.1.	Contributos do trabalho realizado .....	71
5.2.	Limitações da investigação .....	71
5.3.	Considerações finais .....	72
	Referências bibliográficas .....	73

---

## Índice de tabelas

Tabela 1. Três abordagens ao conceito de equipa .....	6
Tabela 2. Abordagem multidimensional .....	8
Tabela 3. Tipos de grupos .....	11
Tabela 4. Facetas da iniciativa pessoal.....	15
Tabela 5. Caraterização das equipas de sistemas de informação .....	33
Tabela 6. Frequência da amostra pela variável género.....	33
Tabela 7. Descrição paramétrica da amostra pela variável idade.....	34
Tabela 8. Frequência da amostra por grau académico.....	34
Tabela 9. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa .....	35
Tabela 10. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa.....	39
Tabela 11. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual .....	43
Tabela 12. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual.....	48
Tabela 13. Situações adversas prejudiciais ao desempenho.....	53
Tabela 14. Caraterísticas que permitem ultrapassar situações adversas.....	58
Tabela 15. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa.....	62
Tabela 16. Fatores para uma equipa mais motivada.....	66



---

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual de desempenho de equipa.....	14
Figura 2. Modelo relacional de desempenho.....	18
Figura 3. Modelo de desenvolvimento de uma equipa de elevado desempenho.....	25
Figura 4. Processo de investigação.....	27
Figura 5. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa.....	39
Figura 6. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa .....	43
Figura 7. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual.....	47
Figura 8. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual .....	52
Figura 9. Situações adversas prejudiciais ao desempenho .....	57
Figura 10. Características que permitem ultrapassar situações adversas .....	61
Figura 11. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa .....	66
Figura 12. Fatores para uma equipa mais motivada .....	70



**Índice de gráficos**

Gráfico 1. Género dos inquiridos (%) .....	33
Gráfico 2. Grau académico (%).....	34



**Siglas e acrónimos**

CHC	Conhecimento, Habilidades e Capacidades
TI	Tecnologias da Informação
SI	Sistemas de Informação

## 1. Introdução

Ao longo do tempo são vários os exemplos de equipas de elevado desempenho que alcançaram resultados extraordinários. Contudo, de forma a compreender o conceito de elevado desempenho é necessário começar por estudar o conceito de desempenho.

À medida que foram surgindo as primeiras organizações no século passado, foi possível notar a relevância crescente reconhecida aos recursos humanos, assim como a forma como estes são avaliados relativamente ao seu rendimento. Inicialmente, por volta dos anos 1950, a principal preocupação passava pela gestão do funcionário como ator individual. Nessa altura, as organizações focaram-se na disciplina e na formação necessária para execução das tarefas. Posteriormente, no período entre os anos 1970 e 1990 começa a ser dada relevância aos recursos humanos a um nível coletivo. Surgem os primeiros estudos relativamente ao conceito de equipa e a sua forma de agir. Devido às mudanças nos ambientes organizacionais e à crescente competitividade do mercado, os recursos humanos e a sua satisfação no trabalho assumem um papel mais preponderante e, conseqüentemente, o seu desempenho como um coletivo passa a ser fundamental não só para o sucesso, como também para a adaptação, flexibilidade e capacidade de antecipação da organização (Silva, 2015; Brandão & Parente, 1998; Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014). Mais recentemente, surge o conceito de elevado desempenho e o foco das organizações passa a estar nas ações, estratégias e métodos necessários para o seu alcance.

Taneja, Sewell & Pryor (2012) reconhecem que as organizações estão a alterar a sua estrutura de trabalho hierárquica para uma abordagem mais baseada na equipa. As equipas de elevado desempenho são responsáveis por desenvolver planos, objetivos, estabelecer comunicações entre membros, desenvolver e manter relações interpessoais, solucionar problemas e tomar decisões numa base diária, assumir uma postura de liderança eficiente e proporcionar a criação de oportunidades. Torna-se, assim, essencial definir missões, visões, objetivos e estratégias, pois atuam como fatores para o sucesso das equipas, assim como para o desenvolvimento e sobrevivência a longo prazo das organizações.

## **1.1. Finalidade e objetivos de investigação**

O presente trabalho está focado no estudo do elevado desempenho no contexto de equipas de sistemas de informação.

Os objetivos propostos para esta dissertação são os seguintes:

- Descrição do que caracteriza o elevado desempenho das equipas;
- Caracterização de equipas de departamentos de sistemas de informação;
- Identificação dos fatores influenciadores do desempenho das equipas de SI.

O conjunto de objetivos acima descritos resumem o que se pretende obter com o desenvolvimento desta dissertação. Estes objetivos focam-se em diversos resultados como é o exemplo da identificação dos fatores que influenciam o desempenho individual e das equipas de SI.

## **1.2. Estrutura do documento**

Este documento encontra-se dividido em cinco capítulos.

Neste primeiro capítulo é efetuado um breve enquadramento do tema, é apresentada a motivação e a relevância da realização do trabalho, bem como os seus objetivos e principais contributos.

O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, sendo apresentados os principais conceitos necessários para uma melhor compreensão do tema. É ainda definido o conceito e discutida a importância do elevado desempenho.

No terceiro capítulo apresenta-se a abordagem metodológica. É apresentada uma descrição passo-a-passo do processo de realização do trabalho, bem como das técnicas utilizadas para a recolha e análise de dados.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e as considerações finais desta dissertação.

## **2. Enquadramento conceptual**

Neste capítulo são apresentados os conceitos fundamentais para uma compreensão mais detalhada do tema em questão, nomeadamente: Sistemas de Informação; Equipas de Sistemas de Informação; Desempenho; e Elevado Desempenho. É apresentada uma análise mais detalhada relativamente ao conceito de Desempenho devido à sua importância no desenvolvimento desta dissertação.

### **2.1. Sistemas de Informação**

Informação, Tecnologias da Informação e Sistemas de Informação são termos habituais na linguagem comum, porém estes conceitos não têm entendimento comum (Amaral, 1994), pelo que se torna conveniente apresentar algumas das definições mais comumente aceites na comunidade dos Sistemas de Informação.

O que é informação? A própria definição de informação é um desafio. Em função de como se estudam os SI, diferentes autores assumem posições diferentes no que toca a uma definição (Gouveia & Ranito, 2004): informação, na perspectiva de análise de dados; informação, no que é comunicado e entendido; e informação, como forma de fator de redução de incerteza em tomada de decisões. A informação é um conjunto de dados que, quando apresentada de determinada forma e em determinado momento, aumenta o conhecimento do indivíduo que a utiliza, assim como o torna mais capaz de agir a decidir perante a situação em que se encontra (Galliers, 1987). Verifica-se, ainda, que a definição de informação é envolta em várias questões, nomeadamente no aspeto em que a informação não relevante pode gerar efeitos contrários aos desejados, criando mais dificuldades do que a sua própria não existência (Falkenberg et al., 1998). A informação é algo fundamental no funcionamento das organizações, permite comunicar, armazenar, processar, especialmente nas seguintes atividades: operações (transações) e gestão (planeamento, tomada de decisão, calendarização, avaliação e supervisão). Contudo a informação caracteriza-se pela sua imaterialidade e subjetividade, isto é, a própria informação atua como condicionante de um determinado bem, quer este seja um produto ou um serviço (Gouveia & Ranito, 2004).

As tecnologias da informação são um conjunto de equipamentos e suportes lógicos (hardware, software e redes) que têm como função a execução de tarefas tais como aquisição, transmissão, armazenamento, recuperação e partilha de dados (Alter, 1996). Em sentido

estrito, apenas são considerados os dispositivos de base digital, como é o exemplo do computador. No sentido lato, abrange vários outros tipos de suportes, tais como, o papel e outros meios utilizados para lidar com a informação de forma manual. Tipicamente, as TI são usadas no contexto de operações organizacionais. Várias organizações dispõem de departamentos de TI para a gestão dos seus computadores, redes e outras áreas técnicas do seu negócio.

De acordo com Ward, Griffiths e Whitmore (1990) é possível organizar as TI em cinco categorias:

- *Hardware*: computadores pessoais, estações de trabalho, impressoras, dispositivos de armazenamento e transmissão de dados, etc.;
- *Software* de sistema: sistemas operativos, sistemas de gestão de bases de dados, etc.;
- *Software* de aplicação: sistemas baseados em conhecimento, processamento de texto, correio eletrónico, sistemas de informação e gestão, etc.;
- Comunicações: *software*, hardware e serviços de comunicação;
- Ferramentas de desenvolvimento: aplicações, linguagens de programação, ferramentas de prototipagem, etc.

Uma organização deverá reger-se pela ordem, sendo esta obtida através da gestão de controlo de todos os subsistemas que compõem o seu sistema. Então, um sistema define-se como um conjunto de componentes e subsistemas que, interagindo, atuam de forma a alcançar objetivos comuns (Gouveia e Ranito, 2004).

Um sistema, quanto à sua natureza, assume duas formas: aberto ou fechado. Todos os sistemas abertos são condicionados pela sua interação com o ambiente externo. A organização precisa de comunicar, observar e atuar de forma flexível e eficiente e, como tal, é representada por um sistema aberto (Amaral, 1994). Por outro lado, é necessário reconhecer as fronteiras de um sistema, pois quando mal definidas possibilitam a aparição de disfunções no sistema. Contudo um sistema de informação assume o papel de monitorização das restrições criadas pelas fronteiras proporcionando, para tal, mecanismos que permitem o suporte de fluxos de dados e informação, agregando a atividade dos vários subsistemas e permitindo, assim, o funcionamento do sistema como um todo.

De acordo com Gouveia e Ranito (2004) um sistema de informação é uma infraestrutura que suporta o fluxo de informação interna e externa de uma organização e tem como o objetivo a orientação para a tomada de decisões, procurando assegurar a regulação das características que garantem inicialmente a obtenção de dados e informação e posteriormente a qualidade dos mesmos. O SI deve, ainda, ser capaz de garantir a segurança

dos dados e informação bem como a sua disponibilização e difusão futura. Um SI pode, então, ser definido como uma entidade sociotécnica capaz de recolher, guardar, processar e disseminar informação dita relevante para uma organização, tornando-a acessível para utilização (Varajão, 2002; Varajão, 2005).

Noutra perspetiva Buckingham et al. (1986), defende que um sistema de informação, como um sistema de atividade humana, poderá ou não ser suportado pelas tecnologias da informação. Assim, é necessário distinguir os dois tipos de interpretações deste conceito: em sentido lato “é todo o sistema que, numa organização recolhe, processa, armazena e distribui informação relevante para a organização, de modo a que a informação seja acessível e útil” (Gouveia & Ranito, 2004; Amaral & Varajão, 2007); e, em sentido restrito, como um sistema que usa tecnologia da informação para a obtenção, transmissão, armazenamento, manipulação ou apresentação de informação usada no contexto de processos organizacionais (Alter, 1996).

Assim, os sistemas e tecnologias de informação assumem um papel extremamente importante nas organizações modernas, pois estão presentes em quase todas as vertentes de um negócio. As SI e TI são, atualmente, um dos principais ativos de uma organização pois são essenciais para o aumento de produtividade e redução de custos operacionais (Amaral, Fernandes & Varajão, 2015).

## **2.2. Equipas**

No contexto deste trabalho é importante compreender o conceito de equipa e as suas implicações numa organização. Uma equipa é um conjunto de pessoas com habilidades complementares comprometidas com um propósito comum, objetivos de desempenho e uma abordagem para a qual se mantêm mutuamente responsáveis (Katzenbach & Smith, 1993; Dominguez, Moura & Varajão, 2016). As equipas assumem um importante papel no desenvolvimento de uma organização, criando condições que permitem ultrapassar dificuldades ao mesmo tempo que possibilitam o aumento do desempenho organizacional (Amaral et al., 2015).

A identificação de categorias de tipos de equipas é uma tarefa tão difícil como o de encontrar consenso na definição da palavra equipa. São vários os esquemas de classificação que variam do abstrato para o mais específico ou detalhado. Não obstante, refletindo sobre os conteúdos dos vários autores que estudaram esta área, foram escolhidas três abordagens. Estas são resumidas na Tabela 1 e descritas com mais detalhe nas seções seguintes.

Tabela 1. Três abordagens ao conceito de equipa, adaptado de Hunt (1999, p. 16)

<b>Organizacional</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Multidimensional</b>
Equipas Funcionais	Grupos de Trabalho	Equipas de Trabalho Permanente
Equipas <i>Lightweight</i>	Pseudo Equipas	Equipas de Projeto e Desenvolvimento
Equipas <i>Heavyweight</i>	Equipas em Potência	Equipas Paralelas
Equipas Autónomas	Equipas Reais	Equipas de Gestão
	Equipas de Elevado Desempenho	Equipas Ad Hoc

**Abordagem Organizacional** – Wheelwright & Clark (1995) identificaram quatro tipos de equipas organizacionais. As características, vantagens e desvantagens de cada um destes quatro tipos de equipas são descritas abaixo (Hunt, 1999):

- Equipas Funcionais: são estruturas organizacionais permanentes com habilidades específicas e *outputs* bem definidos. O seu propósito é fornecer serviços ou *expertise* focado num conjunto restrito de disciplinas, tecnologias ou habilidades. Uma vantagem das equipas funcionais é o grau de conhecimento disciplinar e habilidade de solucionar problemas que conseguem desenvolver e manter em domínios de elevado grau de dificuldade ou complexidade. As desvantagens deste tipo de equipa são a reduzida comunicação, coordenação e integração, assim como o potencial para a propagação do erro que resulta em atrasos;
- Equipas *Lightweight*: as tarefas são executadas na organização funcional. A equipa, contudo, é um grupo de elementos de cada área funcional envolvida no projeto, bem como um gestor com a responsabilidade de coordenação de todo o processo. Cada elemento mantém a responsabilidade de reportar para a sua organização funcional. Por esta razão estas equipas partilham as mesmas vantagens e desvantagens das equipas funcionais;
- Equipas *Heavyweight*: apresentam uma estrutura similar às equipas *Lightweight*. A maior diferença diz respeito ao grau de influência que o gestor de projeto tem sobre os recursos das várias áreas funcionais. Devido a esta influência, estas equipas têm menos problemas relativamente ao compromisso, cooperação e conflito de objetivos. Os elementos desenvolvem um sentido orientado à equipa e identificam-se mais com projeto e as suas origens. As vantagens deste tipo de equipa são ao nível do compromisso, foco, trabalho de equipa e desempenho. Por outro lado, as principais desvantagens são os potenciais conflitos e o afastamento das suas organizações;
- Equipas Autónomas: ao contrário das anteriores equipas, o trabalho é executado fora das organizações funcionais e dentro dos limites da equipa de projeto. Todos os

recursos necessários são transferidos nas organizações funcionais e colocados ao dispor da equipa. Têm as mesmas vantagens das equipas *heavyweight* aliadas a um maior nível de foco e coordenação e integração. A sua maior liberdade relativamente às organizações promove mais inovação e criação rápida, assim como uma maior implementação de processos simplificados. Por fim, a transferência de elementos das organizações aliada à natureza temporária da equipa poderá gerar riscos e incertezas que poderão representar uma barreira na gestão da equipa.

**Abordagem de Desempenho** – Katzenbach & Smith (1993) defendem a existência de cinco tipos de equipas relativamente aos seus níveis de desempenho e eficácia.

De acordo com Hunt (1999) a crescente eficácia de uma equipa não significa um melhor desempenho em todas as situações. De facto, em condições que não evidenciem nem a interdependência de tarefas ou resultados, nem de coordenação, a adoção de uma abordagem de equipa irá degradar o desempenho geral:

- Grupos de Trabalho: composto por indivíduos com interesses comuns, mas sem objetivos comuns. Desde que os objetivos individuais não representem um conflito direto, os elementos do grupo beneficiam da partilha de informação, processos, decisões e práticas. Existe pouca coordenação ou interdependência inerente às atividades entre os elementos. O desempenho de grupos de trabalho é aditivo consoante o esforço dos elementos;
- Pseudo Equipas: grupos de baixo desempenho que podem ou não ter uma necessidade de desenvolvimento de eficácia. Caracterizadas pela falta de foco, reuniões não produtivas, debates incessantes, falta de consenso, baixa moral e inércia geral. Este tipo de equipas resulta, geralmente, do insucesso na formação de um grupo de trabalho como equipa, da falta de liderança ou mudanças externas. Não tem interesse em construir um propósito comum e as interações separam-se do desempenho individual;
- Equipas em Potência: têm o potencial para a criação de uma equipa real, mas faltam condições críticas para o seu desenvolvimento. Necessitam de um propósito, objetivos ou produtos de trabalho e revelam falta de disciplina. São, usualmente, compostas por elementos capazes, comprometidos e motivados, que trabalham arduamente, mas que coletivamente apresentam pouco progresso;
- Equipas Reais: pequeno número de pessoas com habilidades complementares igualmente comprometidas num propósito comum, objetivos e abordagens de trabalho. A transição de uma equipa em potência para uma equipa real ocorre quando membros assumem individualmente riscos pessoais que estão associados à

interdependência, conflito e responsabilidade coletiva relativamente ao desempenho da equipa. O desempenho de uma equipa real excede a soma do esforço dos membros de equipa;

- Equipas de Elevado Desempenho: evidenciam todos os critérios de equipas reais, onde os seus membros estão profundamente comprometidos uns com os outros no seu crescimento pessoal e sucesso. Esta união permite à equipa exceder-se e, desta forma, superar não só as suas expectativas bem como qualquer outro tipo de equipa. O desempenho raramente é sustentável, contudo as relações entre os elementos da equipa duram mais que a função da própria equipa.

**Abordagem Multidimensional** – Mankin, Cohen & Bikson (1996) propõem uma classificação de equipas a nível multidimensional. A sua descrição dos cinco tipos de equipas distintas abrange uma ampla variedade de tarefas e funções. Uma análise das características dos cinco tipos de equipas revela que existem quatro critérios para os quais baseiam a sua abordagem multidimensional. São estes: Continuidade; Design; Foco ou Propósito; e Influência. Os cinco tipos de equipa, Equipas de Trabalho Permanente, Equipas de Projeto e Desenvolvimento, Equipas Paralelas, Equipas de Gestão e Equipas Ad Hoc são descritas a par das quatro dimensões conforme podemos verificar na Tabela 2. Duas outras formas de equipas especializadas serão, também abordadas: Equipas de Aliança Estratégica e Equipas Virtuais. Nenhuma das quais encaixa nas abordagens previamente descritas, contudo e devido aos seus atributos e desafios únicos é pertinente a sua abordagem.

Tabela 2. Abordagem multidimensional, adaptado de Hunt (1999, p. 23)

	<b>Continuidade</b>	<b>Design</b>	<b>Foco/Propósito</b>	<b>Influência</b>
<b>Equipas de Trabalho Permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentes</li> <li>• Estruturas de trabalho estáveis</li> <li>• Tempo inteiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicado</li> <li>• Processos espelhos da estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Output</i> contínuo de serviços e produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna</li> <li>• Externa via qualidade do produto</li> </ul>
<b>Equipas de Projeto e Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporárias</li> <li>• Duração do projeto</li> <li>• <i>Full or part time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lighweight</i></li> <li>• <i>Heavyweight</i></li> <li>• Autónomo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>One time outputs</i> bem definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande impacto nas funções externas</li> </ul>

Tabela 2. Abordagem multidimensional (continuação)

	<b>Continuidade</b>	<b>Design</b>	<b>Foco/Propósito</b>	<b>Influência</b>
<b>Equipas Paralelas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Part time</i></li> <li>• Usualmente temporárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de trabalho</li> <li>• Grupo de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora de processos, decisões e recomendações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeis e limites claros</li> <li>• Influência externa limitada</li> </ul>
<b>Equipas de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentes</li> <li>• Filiação estável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espelho dos gráficos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de coordenação</li> <li>• Controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade hierárquica</li> <li>• Elevada influência externa</li> </ul>
<b>Equipas Ad Hoc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporárias</li> <li>• <i>Part time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificado</li> <li>• Colaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curta duração</li> <li>• Impacto localizado</li> </ul>
<b>Equipas Virtuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curta ou longa duração</li> <li>• <i>Full or part time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuídas por espaço</li> <li>• Organizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas acima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas acima</li> </ul>
<b>Equipas de Aliança Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporárias</li> <li>• <i>Full or part time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtual</li> <li>• Habilidades complementares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratual</li> <li>• Esforço colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande impacto nas funções externas</li> </ul>

As Equipas Virtuais partilham as características e requisitos das equipas convencionais, mas enfrentam vários desafios na coordenação de tarefas, processos e comunicação em contexto temporal, geográfico e organizacional. A emergência deste tipo de equipas foi estimulada pelos avanços de trabalhos de colaboração suportados por computadores e tecnologias de comunicação que incluem: a internet, *group-ware*, correio eletrónico e ferramentas de agendamento, vídeo/áudio conferências e a disponibilidade de largura de banda acessível.

Equipas de aliança estratégica são equipas de projeto especializadas que são formadas nos limites das organizações. Diferenciam-se dos projetos convencionais nos quais um contrato define o âmbito e objetivos da equipa. Os elementos da equipa são mutualmente responsáveis e comprometidos para com a equipa ao ponto de que os objetivos permaneçam no melhor interesse das suas organizações. Este tipo de equipa pode existir em vários níveis

da organização dependendo da fase e natureza da relação. As equipas de aliança estratégica podem, na generalidade, assumir-se como equipas virtuais (Hunt, 1999).

Contudo é importante distinguir os conceitos de equipas e grupos de trabalho através de critérios de liderança, coesão, grau de independência de processos e produtos de trabalho, orientação organizacional e nível de desempenho (Hunt, 1999).

Um grupo define-se como o conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem entre si, conscientes da presença uns dos outros e com motivação de agruparem tendo em vista a cooperação, solução de problemas, discussões e tomadas de decisão. Um grupo, comparativamente a uma equipa e devido ao seu carácter mais temporário, tende a levar mais tempo na tomada de decisões, assumem decisões mais arriscadas do que normalmente os seus elementos tomariam individualmente, e, por forma a evitarem conflitos, recorrem geralmente a compromissos para o alcance dos seus objetivos (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

São várias as motivações para o uso de grupos em contexto organizacional, porém é importante destacar as suas principais vantagens (Cunha et al., 2007, p. 404; Woodcock & Francis, 2008):

- Competências diversificadas – solucionar problemas exige um leque alargado de competências que dificilmente se concentrem em apenas um único indivíduo;
- Níveis de stress – menores níveis de stresse com a partilha de problemas;
- Opiniões – de modo a facilitar a tomada de decisões é importante a existência de diferentes pontos de vista que permitam a negociação e teste de alternativas;
- Criatividade – a constante interação entre os elementos de equipa permite uma maior criatividade que, por sua vez, permitem a criação de ideias e soluções;
- Empenho – a grande quantidade de tempo despendida em conjunto aumenta a confiança, autoestima e reduz a ansiedade e incerteza entre os elementos de equipa, o que permite um maior empenho e envolvimento de todos.

É essencial perceber que o desempenho coletivo de um grupo pode facilmente ser influenciado de forma negativa. Uma vez que na maioria das situações as recompensas são distribuídas de forma equitativa, a contribuição individual de cada elemento pode diminuir drasticamente, influenciando, assim, negativamente o desempenho de todo o grupo (Cunha et al. 2007). Cada cargo/papel é atribuído tendo em conta os pontos fortes de cada elemento, no entanto devido ao elevado tempo passado em conjunto, os sentimentos e emoções, bem como desenvolvimento e conclusões de tarefas, poderão ser afetados se não forem geridos da melhor forma (Dominguez et al., 2016).

Existe uma grande variedade de tipos de grupos, conforme podemos visualizar na Tabela 3, onde diferentes indivíduos de uma organização se podem inserir em mais que um destes grupos.

Tabela 3. Tipos de grupos, adaptado de Cunha et al. (2007, p. 405)

<b>Grupos Formais</b>	Permanentes	Distinguem-se pelo seu caráter permanente; base de trabalho contínuo. Não são dissolvidos após conclusão de tarefa.
	Temporários	Criados com um objetivo específico, onde uma vez concluída a realização de tarefa o grupo é dissolvido.
<b>Grupos Informais</b>	De amizade	Grupos que se baseiam nas relações pessoais entre membros.
	De interesse	Grupos formados através da partilha de motivações e objetivos comuns, podendo ou não estar relacionados com o propósito de um projeto ou tarefa.
	Horizontais	Reúnem membros da mesma área funcional.
	Instrumentais	Criados com o objetivo de solucionarem problemas específicos, mas não estipulados pela organização.
	Mistos	Abrangem elementos das mesmas áreas e de diferentes áreas funcionais.
	Verticais	Compostos por elementos de diferentes áreas funcionais; guiados no decorrer da sua atividade por forma a garantir uma maior qualidade e celeridade na execução das tarefas.

Apesar de tudo, os grupos não se podem considerar equipas. A essência de uma equipa reside na partilha de compromissos. Sem estes, elementos de um grupo irão atuar individualmente. As melhores equipas investem uma enorme quantidade de tempo na formação de um simples propósito que possam partilhar, para que posteriormente este possa ser transformado em objetivos de desempenho específicos.

A principal distinção entre equipas e outras formas de grupos de trabalho assenta no desempenho. Um grupo depende de contribuições individuais dos seus membros para alcançar algum tipo de desempenho coletivo. Por outro lado, uma equipa anseia por algo maior que não possa ser atingido pelos seus membros de forma individual (Katzenbach & Smith, 1993)

### 2.3. Desempenho

O desempenho consiste num conjunto de ações tomadas por um indivíduo tendo em conta a execução de uma ou mais tarefas, num determinado período de tempo (Silva et al., 2017). No conceito de desempenho é discutível a influência que o trabalho e psicologia organizacional têm na sua perceção. Tradicionalmente, um colaborador é visto como alguém que necessita de ser socializado no contexto do trabalho em si, bem como na cultura da organização (Van Maanen, 1976). É necessário analisar as tarefas a que o indivíduo pode ser associado. A tarefa é dada como um ponto de partida para o funcionário, e um bom desempenho indica que o indivíduo realiza a sua tarefa conforme estipulado. As características de trabalho, tais como autonomia, feedback, importância, identidade e variedade de habilidades, tendem a ser contextualizadas como dados organizacionais aos quais o indivíduo tem de se ajustar. O feedback é fornecido pela organização e pela própria tarefa e não desenvolvido pelo indivíduo. Da mesma forma, os objetivos são estipulados pela organização ou supervisor, e não pelo indivíduo. Por esta perspetiva, a formação necessita de garantir que os funcionários compreendem o que necessitam de fazer e o que é esperado que façam (Ashford & Black, 1996).

Em contraste, cada vez mais teorias indicam que o melhor caminho para o desempenho esperado é um funcionário ativo. Conceitos como iniciativa pessoal, expressividade, assumir responsabilidades, eficácia no cargo desempenhado, procura ativa de feedback e reestruturação de trabalho, são todos exemplos de conceitos de desempenho ativo (Ashford & Black, 1996).

É importante distinguir a definição tradicional de desempenho (não ativo) de desempenho ativo. A atual comunidade científica defende explicitamente a aplicação do desempenho ativo, contudo ainda se assume que o conceito tradicional de desempenho envolva algum tipo de orientação ativa (Frese & Fay, 2001). Grande parte dos conceitos tradicionais de desempenho dão mais ênfase aos aspetos reativos e não variáveis em detrimento dos aspetos de iniciativa e atividade. Geralmente são encontradas duas suposições: em primeiro lugar, o caminho de uma tarefa externa para a aceitação da mesma é um processo direto e não problemático. Um processo de redefinição pode alterar a perceção que o funcionário tem em relação à sua tarefa, ou seja, a tarefa inicialmente atribuída pode muito bem diferir da tarefa redefinida (o conceito de desempenho deve ter em consideração o processo de redefinição). A segunda hipótese é que a influência de um colaborador na

situação organizacional é mínima, e esta não é suscetível a alterações pela atividade do colaborador (Ashford & Black, 1996).

A maioria dos conceitos tradicionais de desempenho assume que uma tarefa ou objetivo é atribuído, e que esse objetivo ou tarefa é assumido pela organização (Staw e Boettger, 1990). O desempenho é, então nesta perspetiva, medido em termos do nível que o colaborador atinge na sua tarefa ou objetivo. Normalmente, um procedimento experimental assegura que um colaborador interpreta a tarefa exatamente da mesma forma que o supervisor que a atribuiu. Contudo, tal não se verifica na maior parte das situações de trabalho. Por outro lado, o conceito de desempenho ativo assume que as pessoas no trabalho conseguem ir além do que é projetado para as tarefas definidas, ter e criar os seus próprios objetivos. O conceito de desempenho ativo assume, ainda, que as pessoas são capazes de ter uma perspetiva do seu trabalho a longo-prazo que resulte, isto é, são capazes de lidar com situações como a solução de problemas não projetados.

O conceito de desempenho pode também ser analisado do ponto de vista do papel/cargo de um indivíduo. *In-role performance* refere-se à competência com que um indivíduo executa as suas tarefas de trabalho. Esta dimensão aborda questões como a produtividade (quantidade) e qualidade dos bens ou serviços produzidos pelo indivíduo. Este tipo de desempenho tende a fazer sobressair os resultados, uma vez que o desempenho de um cargo é definido em termos do alcance dos objetivos traçados para o cargo em específico.

Ter um bom desempenho no trabalho envolve mais detalhes além dos objetivos de trabalho que são estabelecidos. *Extra-role performance* define-se como um conjunto de comportamentos ou ações que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais apesar de não serem da sua responsabilidade. Por exemplo, ajudar colegas no trabalho, agir com integridade e demonstrar respeito são aspetos não requeridos na descrição de um trabalho formal, mas são, no entanto, importantes e benéficos para a organização (van Veldhoven & Peccei, 2014).

Toquam, Macaulay, Westra, Fujita & Murphy (1997) sugerem um modelo concetual de desempenho de forma a ilustrar a relações causais que originam a variabilidade do desempenho de uma equipa. A Figura 1 ilustra o modelo conceptual acima descrito.

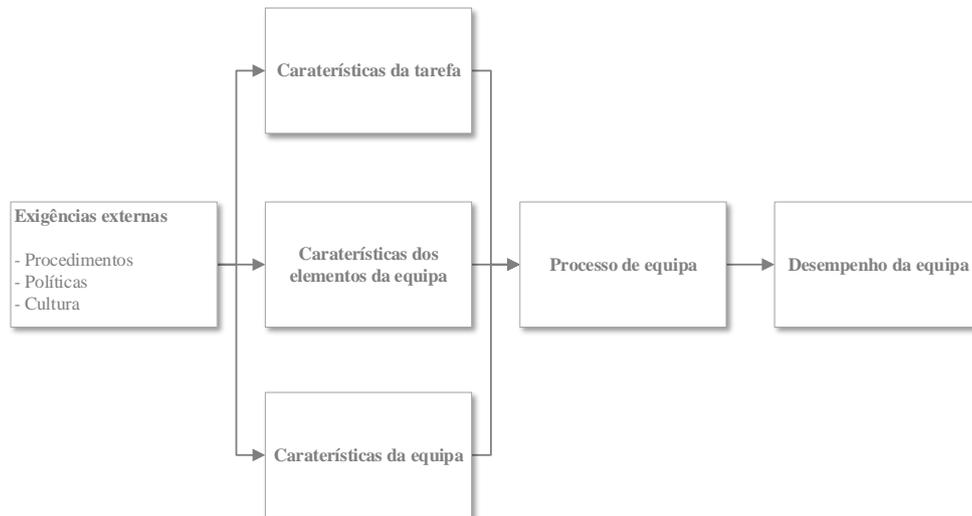


Figura 1. Modelo conceptual de desempenho de equipa, adaptado de Toquam et al. (1997)

O modelo inclui seis componentes básicas: Exigências externas (procedimento, políticas e fatores culturais); Influências das características das tarefas; Características dos elementos de equipa; e Características da equipa. As características das tarefas incluem complexidade, interdependências, coordenação e incertezas ambientais. As características dos elementos da equipa relacionam-se com especificidade das tarefas e habilidades da equipa, capacidades cognitivas e a experiência de trabalho. Por sua vez, as características da equipa incluem a homogeneidade, coesão e padrões de comunicação. As características das tarefas, elementos e equipa influenciam hipotética ou dinamicamente os processos de equipa que, por sua vez influenciam o desempenho da equipa.

O propósito de uma equipa e os seus objetivos de desempenho específicos têm uma relação simbiótica. Cada uma depende da outra para permanecer relevante. Os objetivos de desempenho específicos permitem a uma equipa localizar o progresso e manter-se responsável no cumprimento dos mesmos.

### 2.3.1. Influência da iniciativa pessoal

A iniciativa pessoal é um conceito que está diretamente relacionado com a performance de um indivíduo, e envolve ter iniciativa, proatividade e persistência (Frese & Fay, 2001):

- Ter iniciativa implica que uma pessoa faça algo sem que tal seja requisitado ou necessário e é saber lidar com subproblemas de uma tarefa ou desafios que não estão diretamente relacionados com a tarefa em si. Ter iniciativa é algo que requiere o

estabelecimento de objetivos a nível pessoal e o assumir do comando de alguma ideia ou atividade;

- A proatividade significa apresentar foco a longo prazo e não esperar que algo se realize após uma exigência. O foco a longo prazo permite que um indivíduo antecipe e considere situações que possam surgir e que sejam tomadas medidas que as permitam solucionar proactivamente. Desta forma, tanto problemas como oportunidades podem ser antecipados, e o indivíduo preparar-se da melhor forma para lidar com estes;
- A persistência é uma característica necessária para se atingir objetivos. É extremamente importante saber lidar com as constantes mudanças no ambiente organizacional, pois são responsáveis por originar contratempos e insucesso. Indivíduos afetados por mudanças terão que se adaptar a algo novo e obrigados a deixar as suas rotinas habituais, tal requiere persistência da pessoa de modo a ultrapassar barreiras técnicas e superar a resistência e inércia de outros indivíduos.

Os três aspetos de iniciativa pessoal reforçam-se mutuamente. Uma postura pró-ativa leva ao desenvolvimento de iniciativas que definem objetivos, pois uma orientação pró-ativa em relação ao futuro faz com que seja mais provável desenvolver objetivos que alcancem resultados além do expetável. Objetivos autoestabelecidos originam a necessidade de superar barreiras devido às mudanças inerentes à sua implementação. Por sua vez, a superação de barreiras origina a criação de novas iniciativas e objetivos, pois uma vez alcançados os objetivos anteriormente traçados existe a necessidade de nova autossuperação. Finalmente, assumir a iniciativa implica estar preparado para potenciais futuros problemas e, por conseguinte, existe um maior nível de proatividade. Assim, existe uma tendência para que os três aspetos de iniciativa pessoal ocorram mutuamente (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997).

A Tabela 4 fornece um conceito geral de desempenho ativo a partir de uma perspetiva teórica de ação da iniciativa pessoal (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1998; Kozulin, 1986).

Tabela 4. Facetas da iniciativa pessoal, adaptado de Frese & Fay (2001).

<b>Ação</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Proatividade</b>	<b>Persistência</b>
<b>Objetivos/redefinição de tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e redefinição ativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar futuros problemas e oportunidades convertendo-os em objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção dos objetivos face a frustrações, problemas ou complexidades</li> </ul>

Tabela 4. Facetas da iniciativa pessoal (continuação)

<b>Ação</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Proatividade</b>	<b>Persistência</b>
<b>Recolha de informação e prognóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa e exploração ativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração de potenciais problemas e oportunidades antes da sua ocorrência</li> <li>• Desenvolver conhecimento em rotas de ação alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter pesquisa apesar da sua complexidade ou emoções negativas</li> </ul>
<b>Planeamento e execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento ativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano alternativo</li> <li>• Planos de ação para oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultrapassar barreiras</li> <li>• Manter plano estipulado apesar dos obstáculos</li> </ul>
<b>Monitorização e feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto feedback e pesquisa ativa de feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de medidas de ação para potenciais problemas e oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência na pesquisa de feedback</li> </ul>

A primeira coluna – Iniciativa – implica que os objetivos, recolha de informação, planeamento e processos de feedback sejam ativos (Frese & Fay, 2001). As ações são orientadas e guiadas por objetivos. Em contexto organizacional, os objetivos são determinados pelas tarefas requeridas. Existe um processo de tradução das tarefas organizacionais em objetivos, isto é, um processo de redefinição (Hacker 1998; Hackman, 1970). O processo de redefinição torna possível a definição de objetivos além dos definidos para cada posição organizacional.

A recolha de informação e prognóstico implica o conhecimento do ambiente organizacional para que seja possível atuar dentro do mesmo. A recolha de informação pode ser ativa ou reativa. Uma pesquisa de informação ativa explora o ambiente por potenciais pistas importantes, uma vez que as oportunidades são, normalmente, ocultas e discretas, ter a iniciativa de explorar torna-as mais fáceis de encontrar. Quando o ambiente organizacional é dinâmico e suscetível a mudanças constantes sem que haja influência dos seus atores é essencial definir um tipo de prognóstico de modo a antecipar as necessárias adaptações (Dörner, 1996).

O planeamento é a ponte entre o que é pensado e a ação/execução, e especifica os passos necessários para atingir um objetivo (Miller, Galanter & Pribram, 1960). Planear

consiste num conjunto de ideias de como atingir determinados objetivos ou, noutra perspetiva, na elaboração de planos de ação. Ter iniciativa implica ter um plano ativo ao invés de usar procedimentos *standards*. Existem dois tipos de planeamento ativo: oportunista e bem desenvolvido. Planos oportunistas baseiam-se na exploração ativa do ambiente por oportunidades e não envolvem planeamento a longo-prazo (Hayes-Roth & Hayes-Roth, 1979). Por sua vez, um plano do tipo bem desenvolvido requiere, usualmente, que se considerem problemas a longo-prazo, tendo em consideração potenciais problemas e dificuldades. Monitorização e feedback. Nesta fase ter iniciativa implica que o indivíduo seja capaz de realizar as suas próprias verificações e recolher o seu feedback.

A segunda coluna – Proatividade – implica que cada passo da sequência de ações se relaciona com a gestão de futuros problemas e o tirar partido das oportunidades (Frese & Fay, 2001). Os objetivos pró-ativos implicam que as pessoas tenham uma abordagem de trabalho a longo-prazo. É necessário pensar no futuro e ter o conhecimento que bons resultados no futuro dependem de ações e medidas que permitam ter bom desempenho no presente. Trabalhadores com elevado desempenho tendem a apresentar objetivos a longo-prazo e um comportamento ativo no local de trabalho, e conseguem antecipar futuros problemas e oportunidades, que são aspetos de proatividade (Frese & Zapf, 1994).

A recolha de informação e prognóstico é posta em prática quando um indivíduo deteta áreas problemáticas e barreiras e procura caminhos e estratégias alternativas, antes que estas aconteçam. Da mesma forma, a informação é recolhida de modo a que se detetem futuras oportunidades. Proatividade relativamente ao aspeto de planeamento e execução implica que um indivíduo seja capaz de desenvolver planos alternativos no caso de algo correr mal. É bastante importante ter uma orientação a longo-prazo no desenvolvimento de planos pró-ativos e pensar nas suas implicações nesse mesmo espaço de tempo. Por fim quanto à monitorização e feedback pró-ativo, requiere que o indivíduo desenvolva a capacidade de deteção de sinais, isto é, que seja capaz de prever problemas que irão ocorrer num determinado espaço de tempo.

A terceira coluna – Persistência – consiste na defesa dos objetivos, recolha de informação, planos e feedback relativamente aos vários riscos associados a um projeto ou tarefa em específico (Frese & Fay, 2001). É essencial perceber que para se alcançarem objetivos é necessária insistência, só assim é possível ultrapassar os vários obstáculos que surgem durante as várias etapas de um projeto ou tarefa. Um dos pré-requisitos para assumir a continuidade do caminho traçado, apesar dos obstáculos, é a responsabilidade do processo e os seus resultados.

As recolhas de informação e prognóstico podem, também, ser interrompidas por adversidades bem como a complexidade do ambiente organizacional em que se inserem. A persistência é um fator importante durante a realização destas atividades. O sessar ou desistência prematuras das atividades e fixar na primeira ideia/solução que surge, quando se procura familiarizar com uma situação complexa, são erros bastante comuns e devem ser evitados (Dörner & Schaub, 1994). Uma vez desenvolvidos e postos em prática, os planos deparam-se com vários obstáculos no seu caminho para o sucesso. São, tipicamente, estes obstáculos que bloqueiam o plano de ação e como tal é necessário ter planos de contingência como alternativa.

### 2.3.2. Variáveis do desempenho

De modo a compreender o conceito de desempenho é necessário estudar e conhecer as variáveis que se relacionam, influenciam e atuam sobre o desempenho.

A Figura 2 ilustra o relacionamento entre as variáveis e o desempenho.

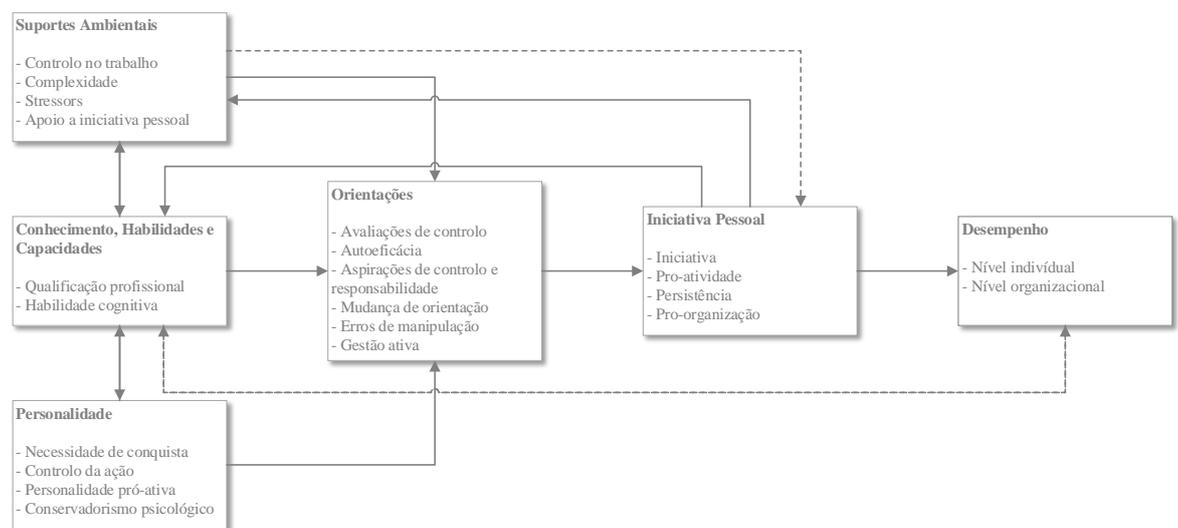


Figura 2. Modelo relacional de desempenho, adaptado de Frese & Fay (2001, p. 154)

De seguida descreve-se o modelo apresentado na Figura 2, começando pelas Orientações devido ao seu papel central no modelo relacional.

**Orientações.** O termo orientação é um conceito de especificidade intermédia, isto é, todas as orientações do modelo têm como principal função a previsão direta de iniciativas pessoais e proximal de acordo com um número de domínios no ambiente de trabalho. As orientações funcionam como motivação para iniciativas pessoais pois permitem que os

indivíduos possam ter poder de decisão e lidar com as potenciais consequências negativas que daí resultem. A aproximação às iniciativas pessoais requer a expectativa de estar no controlo da situação e das da organização, das quais são exemplos as três orientações de avaliação de controlo, autoeficácia e aspirações de controlo e responsabilidade:

- As avaliações de controlo estão relacionadas com a capacidade de influenciar as decisões de trabalho e, conseqüentemente, ter um impacto nos seus resultados (Folkman, 1984). Por exemplo, se um indivíduo é capaz de influenciar as decisões tomadas por um supervisor, é possível que ocorram mudanças na organização;
- Ter controlo sobre as ações de uma pessoa refere-se ao conceito de autoeficácia, que se define como a expectativa de uma pessoa ser capaz de executar de um determinado conjunto de ações de forma eficiente;
- Por outro lado, existem vantagens e desvantagens a nível das aspirações de controlo e responsabilidade. Desvantagens pelo facto de casos os resultados não sejam atingidos pela pessoa responsável, poderão existir sanções se se verificar que algo foi feito de forma incorreta.

O segundo conjunto de orientações que influencia as iniciativas pessoais relaciona-se com as potenciais consequências negativas que delas derivam. A motivação é afetada quando são expectáveis resultados negativos. As temáticas de mudança e erros podem ser antecipadas como consequência da iniciativa pessoal e, como tal, é necessário geri-las antes de se iniciar um processo de iniciativa. As pessoas que assumem as mudanças como algo negativo, que são temerosas perante a possibilidade de errar, e que não revelam autoconfiança são as menos suscetíveis para exibir comportamentos de iniciativa. Quando se tomam iniciativas, abandonam-se rotinas e a forma de atuar muda, que resulta no aumento de erros, pois as mudanças e novas ações aumenta a complexidade do trabalho. Por fim, a gestão ativa é uma orientação que permite lidar com a tensão associada à tomada de iniciativas (Frese & Fay, 2001).

*Personalidade.* Os fatores de personalidade assumem-se como menos propícios a mudanças, são causas distais e apenas influenciam o desempenho indiretamente. A necessidade de conquista implica um elevado grau de ambição, uma orientação consistente na gestão das tarefas, concentração no desenvolvimento pessoal e interesse em feedback relativo ao desempenho (McClelland, 1987). Apesar da necessidade de conquista apresentar uma orientação para o trabalho árduo e a superação de barreiras, não implica que seja uma iniciativa. O controlo da ação significa que um indivíduo pode ou não ter uma tendência para

não ser capaz de tomar decisões, procrastinar e distrair-se, ou, por outro lado, revelar a intenção de atuar rapidamente.

Uma personalidade altamente pró-ativa é aquela que não é restringida por forças situacionais ou efeitos de mudança organizacional. Personalidades proactivas “são capazes de identificar oportunidades e agir perante a situação; revelam iniciativa e agem até que se alcancem mudanças significativas” (Crant, 1995, p. 532). A última variável de personalidade é o conservadorismo psicológico, com um conceito semelhante ao autoritarismo e dogmatismo. O conservadorismo relaciona-se com as dificuldades em ajustar ou lidar com mudança.

Os fatores de personalidade revelam, então, um impacto direto nas orientações e um impacto indireto no desempenho. Este aspeto deve-se ao facto de a personalidade ser um conceito mais geral e distal do desempenho em comparação com as orientações.

Conhecimento, Habilidades e Capacidades (CHC). O desempenho de um indivíduo será tanto maior quanto maior for a sua qualificação e capacidade de aprendizagem rápida. Assim, um elevado conhecimento, habilidades e capacidades são antecedentes necessários para um bom desempenho. Quando o CHC é elevado a gestão de mudanças, erros e *stressors* torna-se fácil. Por outro lado, um elevado CHC origina boas orientações que, por sua vez, aumentam as iniciativas pessoais, que conseqüentemente levam a um aumento de desempenho.

Suportes ambientais. Suportes ambientais são condições de trabalho e organizacionais que tornam a tomada de iniciativas pessoais mais fáceis. Começamos por nos focar na complexidade e controlo no trabalho e na sua relação com as aspirações de controlo, controlo de avaliações e autoeficácia. Como podemos visualizar no modelo, a complexidade e controlo atuam via os mediadores da variável orientação. Ambos controlos de trabalho e complexidade devem influenciar o controlo de avaliações na variável orientações, pois se existe controlo e complexidade no ambiente organizacional é bastante provável que futuras situações no ambiente organizacional sejam, também, controladas.

Quanto aos *stressors*, estes devem ter uma relação positiva com a Iniciativa Pessoal, o que à primeira vista poderá parecer contraintuitivo. Contudo, os *stressors* são sinais de que algo na organização está mal e, desta forma, os *stressors* permitem aos funcionários estarem alertas para eventuais situações negativas. Esta situação poderá originar uma maior probabilidade de mudança de orientação e motivação para controlo, que por sua vez resultam numa maior probabilidade de Iniciativa Pessoal e, conseqüentemente, um acréscimo de desempenho.

*Efeitos de Iniciativa Pessoal no Ambiente.* Na definição de Iniciativa Pessoal foi discutido que comportamentos ativos têm um impacto no ambiente organizacional. Foi também descrito o processo pelo qual dois dos aspetos de suporte ambiental (controlo no trabalho e complexidade) se relacionam com a Iniciativa Pessoal, e proposto que a Iniciativa Pessoal, como abordagem ativa ao trabalho, exerce uma influência nas suas características. Assim, dois mecanismos podem assumir funções nesta situação (Frese et al., 1997):

- Primeiro, as pessoas com elevada Iniciativa Pessoal podem originar maior complexidade e controlo nas suas posições, pois como foi dito, um indivíduo que tome a iniciativa de desenvolver e implementar uma boa solução a longo-prazo para a organização irá, obrigatoriamente, aumentar a complexidade ao seu trabalho. Simultaneamente, aumenta o seu controlo de trabalho pois é necessário tomar decisões e assumir responsabilidades de algo que à partida não faz parte das suas funções. O aumento de controlo e complexidade pode ser transitório ou permanente. Posto isto, o trabalho torna-se mais interessante e controlável para o funcionário e, resultante deste bem-estar, torna-se mais propício a que alguns procedimentos laborais sejam melhorados através de Iniciativa Pessoal. Os supervisores também assumem um papel nestas situações, ao observar o bom desempenho do funcionário poderá atribuir-lhe novas tarefas que envolvam mais controlo e responsabilidade, podendo originar o aumento de desempenho do funcionário a nível individual;
- O segundo mecanismo envolve a mudança de trabalho. Funcionários com maior iniciativa pessoal podem aproveitar as mudanças ocorridas para obter um trabalho mais desafiante. Funcionários com elevado carácter de Iniciativa Pessoal podem, também, ser mais bem-sucedidos na procura de trabalhos desafiantes pois o seu desempenho permite destacarem-se dos restantes indivíduos.

*Iniciativa pessoal e o desempenho a nível individual e organizacional.* Ações que não possuem uma orientação pró-organizacional não se consideram iniciativa pessoal. Cada pessoa pode ter iniciativas, contudo estas podem ter apenas um valor funcional para si mesmo e nenhum para a organização. Pegando no exemplo anteriormente usado, um funcionário que seja responsável pela *homepage* da organização poderá oferecer aos seus clientes um serviço externo privado fora do horário de trabalho praticando preços mais apelativos, porém esta atitude, eventualmente, afetarà o negócio da organização. Assim, a Iniciativa Pessoal pode ser considerada um autosserviço ou pode ter uma perspetiva alargada que abrange a organização.

A Iniciativa Pessoal apresenta, assim, uma relação positiva com o desempenho a nível individual: por exemplo, numa amostra de estudantes, aqueles que apresentaram mais

Iniciativa Pessoal revelaram ter melhores notas (Fay & Sonnentag, 2002). A Iniciativa Pessoal também beneficia as organizações quando difundida no ambiente organizacional. Isto significa que um uso difundido de Iniciativa Pessoal numa organização melhora a sua capacidade em lidar com desafios. Um dos principais desafios é o processo de introdução de inovações e aqui o clima de iniciativa prova ter um efeito de moderação: o processo de inovação revelou uma maior rentabilidade das organizações que mostram um clima propício à iniciativa (Baer & Frese, 2003). As razões são que as inovações produzem ruturas e os colaboradores têm que prevenir estes problemas e lidar com os erros que levam a falhas mais graves na produção. Estes fatores possibilitam o aumento da produção e, desta forma, o desempenho da organização.

## **2.4. Elevado desempenho**

Ocasionalmente, determinadas equipas apresentam resultados que ultrapassam as normais expetativas, comparativamente a equipas em situações idênticas. Estas equipas definem-se como equipas de elevado desempenho e como qualquer equipa real possuem um pequeno número de indivíduos com habilidades, propósitos, objetivos, abordagens e responsabilidades específicas. Contudo, o que distingue estas equipas das restantes é o nível de compromisso que os seus elementos assumem uns para com os outros. Tal compromisso vai além da cortesia e trabalho de equipa constante, cada membro apresenta um nível de entreaajuda elevado que permite atingir não só objetivos profissionais como objetivos pessoais. As equipas de elevado desempenho são, no entanto, raras. Tal situação não é surpreendente, pois o compromisso pessoal que é descrito é algo bastante difícil de atingir e manter (Katzenbach & Smith, 1993).

Comparativamente a outras equipas, as equipas de elevado desempenho apresentam as seguintes características:

- Um propósito mais profundo;
- Objetivos de desempenho mais ambiciosos;
- Melhores abordagens de trabalho;
- Sentido de responsabilidade mútua;
- Conjunto de habilidades complementares;
- Objetivos comuns;
- Abertura, confiança, honestidade, motivação e entusiasmo.

O importante papel das equipas de elevado desempenho é o estabelecimento e manutenção de relações positivas entre os elementos da organização, pois a eficácia das relações pode ter um impacto direto no sucesso global de uma organização. Estas relações permitem construir confiança dentro da equipa e asseguram que as pessoas se sintam confortáveis em partilhar problemas e preocupações. A confiança no seio da equipa encoraja os membros a entreadjudarem-se nas suas tarefas e a trabalhar para um objetivo global, e não apenas focarem na sua agenda individual (Taneja et al., 2012).

Uma equipa de elevado desempenho pode ser definida como um grupo de pessoas com papéis específicos, habilidades e talentos complementares, alinhados e comprometidos com um propósito comum, onde demonstram elevados níveis de colaboração e inovação que, por sua vez, originam resultados de nível superior (Bard, 2015; Dominguez et al., 2016). As equipas de elevado desempenho diferenciam-se em várias características com o intuito de obter o máximo rendimento da equipa possível, de modo a que os resultados alcançados sejam garantidamente melhores (Silva et al., 2017).

Segundo Burchard (2015) o elevado desempenho apresenta cinco características fundamentais:

- Clareza, ou seja, o que os elementos da equipa desejam e como pretendem interagir com os outros elementos de equipa;
- Energia, de forma a apresentar um elevado desempenho são necessários níveis sustentáveis de energia para formação, disciplina e foco;
- Coragem, ou seja, sobressair e tomar mais riscos e atitudes ousadas;
- Produtividade, produzir mais que os outros no mesmo espaço de tempo;
- Influência, isto é, habilidades interpessoais, dar mais atenção aos outros, e como resultado a pessoa torna-se mais influente e respeitável.

As fundações para um elevado desempenho de uma equipa de sistemas de informação dependem da união dos objetivos de negócio e da relação entre as capacidades dos sistemas e tecnologias de informação (Baptista, Varajão & Moreira, 2013). O desempenho da equipa de sistemas de informação pode ser excepcional, contudo a existência de um nível de gestão que não possua o real conhecimento das dificuldades existentes e que não detenha a perceção da realidade efetiva, facilmente irá por em causa esta possibilidade (Varajão, 2002). A liderança na equipa assume um papel preponderante no desempenho da equipa de projeto, sendo que os gestores devem criar expectativas e alcançar resultados. Assim, gestores de projeto de equipas de sistemas de informação devem ser capazes de

liderar a sua equipa de forma eficiente de modo que esta possa alcançar níveis de elevado desempenho (Moura & Varajão, 2016; Dominguez et al., 2016).

De acordo com Gonçalves (2013) uma equipa que pretenda alcançar um elevado desempenho necessita de conjugar as seguintes características: motivação; traços de carácter (comportamentos físicos e psicológicos perante determinadas situações); autoimagem; competências comportamentais e cognitivas; conhecimento, quer este seja derivado de formação académica ou de experiências pessoais. O conhecimento é destacado por Varajão (2002) como sendo um dos principais fatores que contribuem para o elevado desempenho nas equipas de sistemas de informação. Verifica-se que quanto mais elevada a experiência e adequada é a formação na equipa mais elevado e seguro será o seu desempenho. Por outro lado, se a experiência for reduzida e a formação não adequada, a equipa coloca em risco não só o seu desempenho como o normal funcionamento da organização em que se insere (Varajão, 2002). O mesmo é defendido por Kotnour (2000) que afirma que o desempenho de uma equipa está diretamente relacionado com o conhecimento, o que leva a que uma melhor perceção de como a gestão eficiente de conhecimento em equipas de sistemas de informação poderá influenciar, significativamente, o seu desempenho e, consequentemente, o seu sucesso.

Já Hackman (1990) identifica três tipos de dimensões de elevado de desempenho em equipas:

- Primeiro, a eficiência, que refere a medida em que os *outputs* definidos vão de encontro aos *standards* da organização;
- Segundo, a viabilidade do sistema, que se refere ao grau em que o processo de realização de trabalho aumenta a capacidade da equipa em trabalhar em conjunto de forma interdependente no futuro;
- Por último, crescimento profissional, que indica o grau no qual a experiência de grupo contribui para o crescimento e bem-estar dos elementos de equipa.

“A definição de elevado desempenho é o sucesso, a longo prazo, acima e além dos *standards* normais” (Burchard, 2015). Elevado desempenho supera todo o tipo de desempenho verificado em outras equipas e supera as expectativas criadas, face à sua composição (Katzenbach & Smith, 1993).

A criação de uma equipa de elevado desempenho capaz de se adaptar a novas situações e problemas é uma tarefa difícil de alcançar e exige um esforço contínuo para a manutenção. A Figura 3 ilustra um modelo que auxilia o desenvolvimento e manutenção de equipas de elevado desempenho.

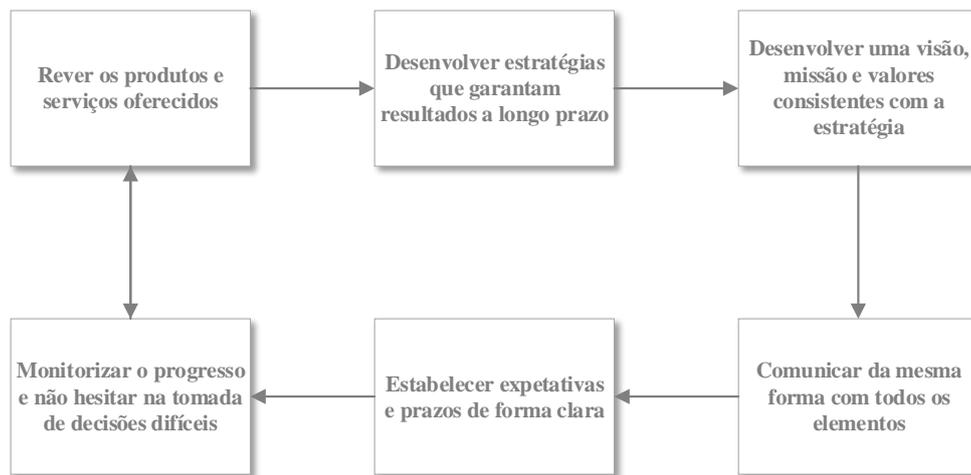


Figura 3. Modelo de desenvolvimento de uma equipa de elevado desempenho, adaptado de Taneja et al. (2012, p. 16)

De acordo com Taneja et al. (2012) os seguintes passos são fundamentais no desenvolvimento de uma equipa e organização de elevado desempenho:

- Revisão de produtos e serviços oferecidos. Um amplo conhecimento da própria organização, da sua posição no mercado, assim como da sua competição, são aspetos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso;
- Desenvolver a visão, missão, valores e objetivos. Garantir que estes são consistentes relativamente às estratégias. De modo a estabelecer uma equipa de elevado desempenho é necessário ter propósitos definidos;
- Desenvolvimento de estratégias que garantam resultados a longo prazo. Pode levar algum tempo para desenvolver tais tipos de estratégia, mas tal tem de ser feito de forma a minimizar riscos;
- Comunicar planos estratégicos e táticos a todos os funcionários. A visão, missão e valores da organização tornam a comunicação com os funcionários mais clara, tornando assim mais fácil a tarefa da organização em atingir os seus objetivos;
- Estabelecer expectativas e prazos de forma clara. As responsabilidades e obrigações de cada um devem ser muito claras. Todos os funcionários têm de ser responsáveis pelas funções esperadas e a si atribuídas;
- Monitorizar o progresso. Uma constante monitorização é necessária para verificar o cumprimento das tarefas e garantir que o projeto está bem encaminhado. Tal pode ser alcançado através da criação de marcos, garantindo que estes sejam alcançados nos prazos estabelecidos. Quaisquer derrapagens resultarão na alteração do percurso ou prazos estabelecidos inicialmente.



### 3. Abordagem Metodológica

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento deste estudo bem como uma descrição do instrumento de investigação implementado no processo de recolha de dados.

#### 3.1. Processo de Investigação

Na Figura 4 é apresentado o processo definido para a investigação.

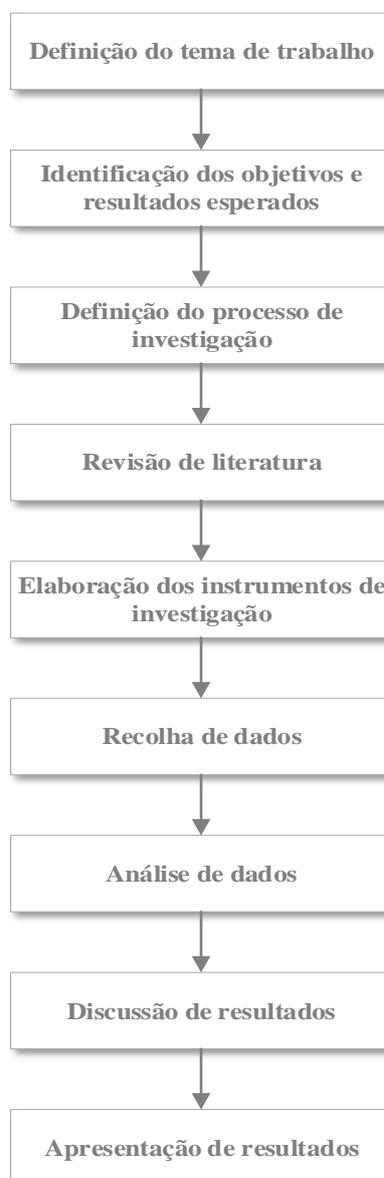


Figura 4. Processo de investigação

A primeira atividade deste processo consistiu em definir o tema do projeto de dissertação. Este tema teve como origem a necessidade em obter uma melhor compreensão do elevado desempenho nas equipas de sistemas de informação.

Definido o tema, tornou-se necessário identificar os objetivos e os resultados esperados no desenvolvimento deste trabalho.

De modo a cumprir os objetivos traçados e alcançar os resultados esperados foi definido o processo de investigação. No desenvolvimento deste projeto será implementado um método qualitativo, sob a forma de estudo de caso (multi-caso).

A quarta atividade consistiu na revisão de literatura, à qual se seguiu o desenvolvimento dos instrumentos de investigação (quinta atividade).

A sexta atividade consistiu na recolha de dados, a qual teve como base os instrumentos de investigação definidos na atividade anterior. Estes, por sua vez, foram dirigidos a equipas pertencentes a departamentos de sistemas de informação. Por outras palavras, foram estudados vários casos de equipas de sistemas de informação.

A sétima atividade consistiu na análise dos dados. De seguida, foram discutidos e apresentados os resultados que derivaram da interpretação dos dados disponíveis.

Para concluir, foram apresentadas as principais conclusões resultantes do trabalho, bem como o que poderá ser esperado na continuação desta atividade.

### **3.2. Estudo de Caso**

O estudo de caso refere-se a uma coleção e apresentação de informação detalhada sobre um determinado caso. Um estudo de caso, uma forma de pesquisa descritiva e qualitativa, foca, particularmente, um indivíduo ou grupo, tirando conclusões apenas sobre o contexto especificado. O investigador não se deve concentrar na descoberta de uma verdade geral ou universal nem em relações causa-efeito, mas sim dar ênfase à exploração e descrição da informação.

Os estudos de caso examinam as relações entre as variáveis referentes ao estudo de modo a fornecer uma compreensão detalhada de um determinado evento ou situação. Este tipo de compreensão abrangente é alcançado através de um processo de descrição densa, isto é, uma descrição detalhada da entidade que está a ser avaliada, as circunstâncias sob as quais é usada, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza da comunidade em que se insere. A descrição “densa” envolve, também, a interpretação do significado dos dados

demográficos e descritivos como normas culturais e morais, valores, atitudes e motivos (Merriam, 1998).

Ao contrário de métodos de pesquisa quantitativa, como são exemplo os *surveys*, que focam nas questões de “quem?”, “o quê?”, “onde?”, “quanto?”, etc., os estudos de caso são a estratégia mais adotada nas situações em que as perguntas “como?” e “porquê?” são realizadas. Da mesma forma, é o método preferido quando se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos analisados. Além disso, ao contrário de experiências especificamente dirigidas, os estudos de casos requerem um problema que procure a compreensão holística do evento ou situação, usando uma lógica indutiva.

Sob a categoria mais geral de casos de estudo existem várias subdivisões, em que cada uma é personalizada dependendo dos objetivos e/ou metas do investigador. Estes tipos de casos de estudo incluem os seguintes (Sampieri, Collado & Lucio, 1991):

- Ilustrativo: são essencialmente estudos de casos descritivos. Tipicamente utilizam uma ou duas instâncias de um evento para demonstrar como a situação é. Estudos de caso ilustrativos servem principalmente para familiarizar o leitor acerca do tópico em questão;
- Exploratório (ou piloto): estes tipos de estudos de caso são utilizados numa fase anterior a uma investigação de grande escala. A sua principal função é ajudar na identificação de questões e seleção de tipos de medição antes da investigação principal;
- Cumulativo: agregam informação de diversos locais, recolhida em diferentes espaços de tempo. A ideia deste tipo de estudo de caso é a recolha de estudos passados que permitirão uma maior generalização sem que seja necessário despendir tempo e recursos em estudos novos e possivelmente repetitivos;
- Exemplo crítico: estes estudos de caso examinam um ou mais locais a fim de analisar uma situação de interesse único com pouco ou nenhum interesse no geral, ou por em causa uma afirmação altamente generalizada ou universal. Este método é útil para responder a perguntas de causa e efeito.

Para obter uma imagem completa do participante desejado no estudo de caso, é possível implementar uma variedade de métodos. Alguns dos métodos mais comuns incluem entrevistas, análises de protocolos, estudos de campo e observação de participantes.

Os estudos de caso podem optar por usar apenas um participante ou um pequeno grupo de participantes. Contudo, é importante que a lista de possíveis participantes se mantenha relativamente pequena. É comum serem conduzidos breves análises históricas aos

participantes do caso em estudo de modo a fornecer ao investigador uma melhor compreensão dos seus participantes, assim como alguma informação de como o seu historial pessoal poderá afetar o resultado do estudo. Este historial pessoal pode revelar-se bastante útil em fases posteriores do estudo de caso, em que os dados são analisados e desenhadas conclusões (Merriam, 1998).

Os estudos de caso são mais convincentes e precisos se baseados em várias fontes de informação diferentes. É importante salientar que tal como em pesquisas qualitativas e descritivas, o investigador começa, normalmente, o seu estudo com uma ou várias questões na condução do trabalho, porém é muito provável que se encontrem novos fatores emergentes durante a recolha de dados. Estes podem ser padrões inesperados ou características linguísticas que se tornem evidentes durante o decorrer da pesquisa, e embora não tenham influência direta nas questões iniciais do investigador, estas variáveis poderão ser a base para novas perguntas que se levantam no final do relatório, suscitando, assim, a possibilidade de novas pesquisas no futuro (Sampieri et al., 1991).

À medida que a informação é recolhida, é necessário dar um sentido aos dados. Geralmente, os dados são interpretados de duas formas: de forma holística ou através de codificação.

Assim que as variáveis-chave são identificadas devem começar a ser analisadas. A confiabilidade torna-se uma preocupação fundamental nesta fase. As questões de validade e confiabilidade são uma parte essencial de qualquer estudo e é, então, importante identificar algumas formas de lidar com os resultados.

Grande parte dos defensores de estudos de casos aponta que estes são capazes de produzir informação muito mais detalhada do que a que é disponibilizada através de uma análise estatística. Por outro lado, os opositores argumentam que os estudos de casos são difíceis de generalizar devido à sua subjetividade inerente. Então, torna-se importante apontar as principais forças e fraquezas de um estudo de caso (Merriam, 1998):

- Forças: a sua flexibilidade e ênfase no contexto;
- Fraquezas: subjetividade inerente, custo elevado e considerações éticas.

No desenvolvimento desta dissertação será aplicado o estudo de caso do tipo exploratório (multi-caso).

### 3.3. Casos estudados

A recolha de dados decorreu em quatro organizações, sendo elas a Agere, Flosel, Delphi Automotive e Bosch Car Multimédia Portugal, S.A., todas elas localizadas na cidade de Braga. Estas organizações contam com um total de 530, 202, 595 e 2380 colaboradores respetivamente. A Agere é uma organização público-privada de águas, efluentes e resíduos que tem por objetivo ser uma referência a nível nacional e internacional no fornecimento de água potável de elevada qualidade, assim como na coleta, tratamento e reutilização de águas residuais e na limpeza urbana. A Flosel é uma organização de instalação elétrica e hidráulicas que acrescenta aos edifícios uma grande variedade de especialidades nos domínios das engenharias eletrotécnica e hidráulica. A Delphi Automotive é uma das maiores fornecedoras automotivas de tecnologias elétricas e eletrónicas, propulsão e segurança de fabricantes de veículos em todo o mundo, permitindo o desenvolvimento de veículos mais seguros, ecológicos e conectados. Por fim, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A com um reconhecido *know-how*, é responsável pelo desenvolvimento de um portfolio variado de produtos eletrónicos, onde se destacam os sistemas de navegação e os seus autorrádios para a indústria automóvel.

Apesar de as quatro organizações atuarem em áreas profissionais diferentes, todas partilham do facto de possuírem uma unidade/departamento de sistemas de informação ou equivalente bem consolidado e reconhecidos pelo seu desempenho, o que levou a que fossem selecionadas para este estudo.

No desenvolvimento desta investigação foram conduzidas várias entrevistas realizadas nas quatro organizações referidas. As equipas de sistemas de informação destas organizações distinguem-se em vários aspetos umas das outras, como tal torna-se importante caracterizar as várias equipas de modo a melhor as compreender e distinguir:

- Equipa Agere: a equipa desta organização é uma equipa relativamente pequena tendo em conta a dimensão da organização, contando com 6 elementos, e dedica-se, essencialmente, à resolução de problemas técnicos que surjam e à formação dos funcionários em geral quando são implementadas novas aplicações de software. A nível da abordagem organizacional esta equipa pode ser classificada como uma Equipa Funcional uma vez que tem carácter permanente e tem os seus *outputs* bem definidos, isto é, tem o propósito de fornecer serviços ou *expertise* focado na área específica das tecnologias. Quanto à abordagem de desempenho esta equipa classifica-se como uma Equipa Real uma vez que é constituída por um pequeno número de indivíduos com as habilidades necessárias para desempenhar as funções aqui exigidas e igualmente comprometidas num propósito comum, objetivos e abordagens de trabalho. Relativamente à abordagem multidimensional a equipa

Agere insere-se na categoria das Equipas de Gestão devido ao seu carácter permanente, rege-se de acordo com a organização, coordenada e controlada por elementos externos à equipa, obedece à hierarquia organizacional e é sujeita a elevadas influências externas;

- Equipa Flosel: à semelhança da equipa da AGERE esta é uma equipa pequena, com apenas 4 elementos, ajustada à realidade e dimensão da própria organização e, de igual forma, dedica-se à resolução de problemas técnicos e à formação tecnológica dos seus funcionários sempre que necessário. A nível da abordagem organizacional é uma Equipa Funcional pois tem carácter permanente e tem o objetivo bem definido de prestar serviços internos de cariz tecnológico. Quanto à abordagem de desempenho a equipa Flosel insere-se na categoria das Equipas Reais devido à sua pequena dimensão e o facto dos seus elementos apresentarem as habilidades específicas para cumprimento dos objetivos traçados para esta equipa. Por outro lado, e à semelhança da equipa anterior, esta é uma Equipa de Gestão no que toca à abordagem multidimensional;
- Equipa Bosch: ao contrário das duas equipas anteriores, a equipa de sistemas de informação da Bosch é uma equipa bastante maior, onde se incluem 43 colaboradores, que pode ser dividida consoante os projetos existentes, sendo que, apesar de assumirem a resolução de problemas tecnológicos da organização, são também responsáveis por outras áreas tecnológicas, especialmente o desenvolvimento de software. A nível organizacional esta é uma Equipa *Heavyweight* pois apresenta um grupo de elementos para cada área funcional envolvida no projeto bem como um gestor com grande influência sobre os recursos e responsável por coordenar todo o processo envolvente. É uma equipa mais próxima na medida que se identifica mais com o projeto e as suas origens, e capaz de apresentar um maior compromisso, foco e desempenho. Relativamente à abordagem de desempenho podemos classificar a equipa Bosch como uma Equipa de Elevado Desempenho pois revela todas as características mencionadas nas equipas reais com o acréscimo de todos os seus elementos estarem profundamente comprometidos uns com os outros no seu crescimento pessoal e sucesso. Esta grande união permite à equipa exceder-se e, desta forma, superar as expectativas. Por fim, quanto à abordagem multidimensional classificamos a equipa Bosch como uma Equipa de Projeto e de Desenvolvimento na medida que são equipas de carácter temporário criadas com o propósito de desenvolver um projeto específico, têm autonomia, os seus *outputs* são únicos e bem definidos e, ao contrário das equipas de gestão, têm um grande impacto nas funções externas;
- Equipa Delphi: equipa semelhante à equipa Bosch, embora com uma dimensão um pouco menor dado contar com 16 colaboradores. São responsáveis por tarefas tecnológicas como o desenvolvimento de software, manutenção dos variados tipos de equipamentos, resolução de problemas e formação de funcionários quando necessário. Quanto à abordagem organizacional é uma equipa do tipo *Lightweight* pois é possível identificar um grupo de elementos para cada área funcional envolvida no projeto bem como um gestor com a responsabilidade de coordenação de todo o processo. A equipa Delphi distingue-se da equipa *heavyweight* da Bosch na medida que o gestor não tem tanto controlo sobre os recursos disponíveis e pelo facto de a equipa ter uma menor dimensão. Quanto à abordagem de desempenho, esta é uma Equipa de Elevado Desempenho pois evidencia todas as características das equipas reais bem como uma grande união, comprometimento e capacidade de

autossuperação que possibilitam exceder as expectativas. Relativamente à abordagem multidimensional, esta é uma Equipa de Projeto e de Desenvolvimento pois evidencia caráter temporário, tem autonomia sobre os recursos necessários ao desenvolvimento do projeto, é criada com um propósito específico e as suas ações e desempenho têm um grande impacto nas funções externas.

Tabela 5. Caracterização das equipas de sistemas de informação

<b>Equipa</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Multidimensional</b>
Agere	Funcional	Real	de Gestão
Florel	Funcional	Real	de Gestão
Bosch	<i>Heavyweight</i>	Elevado desempenho	de Projeto e Desenvolvimento
Delphi	<i>Lightweight</i>	Elevado desempenho	de Projeto e Desenvolvimento

A amostra foi composta por 33 colaboradores que se distribuem pelas quatro organizações mencionadas anteriormente. No total, os departamentos de sistemas de informação das quatro organizações têm um total de 69 colaboradores, correspondendo a amostra a 47,8% do universo. Relativamente às características sociodemográficas da amostra, referem-se de seguida o género, a idade e o grau académico de cada um dos entrevistados. Quanto ao género, através da análise das frequências apresentadas na Tabela 6 e Gráfico 1, verifica-se que o género masculino perfaz a maioria dos inquiridos com uma percentagem de 78.7% (26 homens), comparativamente aos 21.2% dos inquiridos do género feminino (7 mulheres).

Gráfico 1. Género dos inquiridos (%)

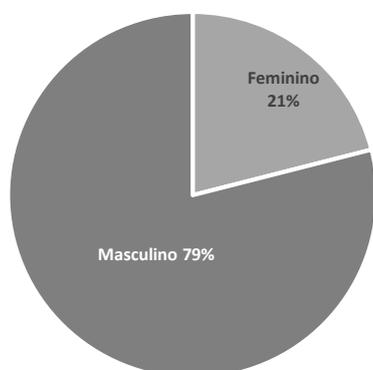


Tabela 6. Frequência da amostra pela variável género

<b>Género</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência acumulada relativa</b>
Feminino	7	21.2	21.2
Masculino	26	78.8	100.0
Total	33	100.0	

Quanto à idade, através dos parâmetros apresentados na Tabela 7, verifica-se que a média de idade dos inquiridos é de 41.03 anos (com um desvio padrão de 9.436), a idade mínima de 25 anos e a idade máxima situa-se nos 62 anos. De salientar, ainda, que o número de inquiridos com 45 anos está em maioria.

Tabela 7. Descrição paramétrica da amostra pela variável idade

Inquiridos	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Erro de média padrão	Desvio padrão	Variância
33	45	25	62	41.03	1.643	9.436	89.03

Quanto ao grau académico, da análise das frequências apresentadas na Tabela 8, podemos constatar que, nesta amostra, existem seis tipos de graus académicos: 12.º ano, CET, Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação e Mestrado. Analisando o Gráfico 2 é perceptível que grande parte dos colaboradores inquiridos possui o grau académico de licenciatura (14 inquiridos, ou seja, 42.42%), três com o 12.º ano (9.1%), um com um CET (3.02%), quatro com bacharelato (12.12%), três com pós-graduação (9.1%) e oito com mestrado (21.24%).

Gráfico 2. Grau académico (%)

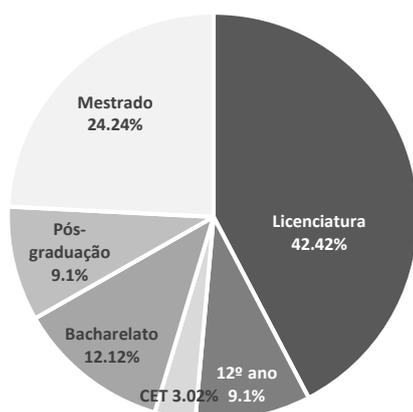


Tabela 8. Frequência da amostra por grau académico

Grau académico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência acumulada relativa
12.º ano	3	9.1	9.1
CET	1	3.02	12.12
Bacharelato	4	12.12	24.24
Licenciatura	14	42.42	66.66
Pós-graduação	3	9.1	75.76
Mestrado	8	24.24	100
Total	33	100	

As entrevistas permitiram identificar diversos fatores, situações e ações que têm grande preponderância no desempenho apresentado pelas equipas de sistemas de informação. Foi efetuada uma análise do conteúdo das entrevistas, tendo sido criados códigos e categorias referentes aos vários fatores em estudo.

## 4. Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a realização do estudo. Para tal, realizou-se uma análise qualitativa e quantitativa dos dados.

Através das respostas recolhidas nas várias entrevistas realizadas foi possível perceber a existência de uma grande diversidade de opiniões relativamente às várias questões colocadas. Assim, e de modo a apresentar uma melhor análise, foi decidido criar um código para cada tipo de resposta dada pelos entrevistados. Estes códigos foram, posteriormente, agrupados em várias categorias que permitem compreender os vários fatores influentes no elevado desempenho das equipas de sistemas de informação.

Nas próximas secções são apresentados pequenos resumos dos aspetos considerados mais relevantes bem como uma descrição dos principais fatores identificados e que esclarecem os objetivos traçados.

### 4.1. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa

Na Tabela 9 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 9. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“Entreajuda de todos os elementos de equipa”	Entreajuda
2	“Ter um bom ambiente de trabalho, cooperação”	Bom ambiente de trabalho Entreajuda
3	“Ter uma boa liderança”	Boa liderança
4	“Boa organização do trabalho, bons colaboradores e espírito de equipa”	Boa liderança Recursos humanos capazes Espírito de equipa
5	“Empenho e trabalho em equipa”	Empenho Espírito de equipa
6	“A partilha de informação e boa comunicação”	Boa comunicação Partilha de informação
7	“Ferramentas ágeis de comunicação”	Ferramentas adequadas
8	“O espírito de equipa e a disponibilidade de cada elemento para ajudar”	Espírito de equipa Entreajuda
9	“Motivação, bom conhecimento técnico e paixão por aquilo que fazem”	Competências técnicas Gosto pelo trabalho Motivação

Tabela 9. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
10	“Entreajuda, trabalhar em prol de um objetivo comum”	Entreajuda
11	“Empenho e dedicação”	Empenho
12	“O desempenho individual de cada elemento”	Desempenho individual
13	“O nosso sistema informático e as tecnologias de informação disponíveis”	Ferramentas adequadas
14	“União na equipa e entreajuda”	Espírito de equipa Entreajuda
15	“Disponibilidade da equipa perante surgimento de problemas”	Entreajuda
16	“Empenho e compromisso”	Empenho Compromisso
17	“Atitudes demonstradas na realização do trabalho”	Atitudes positivas
18	“Consolidação da equipa”	Equipa unida
19	“Harmonia e confiança entre elementos”	Bom ambiente de trabalho Confiança
20	“Boa colaboração profissional e trabalho em equipa”	Espírito de equipa Entreajuda
21	“O compromisso de todos no desempenho das tarefas”	Compromisso
22	“Boa organização e responsabilidade”	Boa liderança Responsabilidade individual
23	“Espírito de equipa”	Espírito de equipa
24	“Estímulos profissionais como horários flexíveis e uma boa organização nos métodos de trabalho”	Estímulos profissionais Boa liderança
25	“Boa comunicação, cumplicidade e entreajuda”	Boa comunicação Entreajuda
26	“Boa formação para desempenhar as tarefas necessárias”	Competências técnicas
27	“Empenho demonstrado durante todo o desenvolvimento de projeto”	Empenho
28	“Bom relacionamento, educação, respeito e partilha de objetivos”	Espírito de equipa Bom ambiente de trabalho Postura individual
29	“Trabalharem todos no mesmo sentido, isto é, demonstrar esforço e empenho para atingir objetivos”	Empenho
30	“O bem-estar coletivo da equipa de trabalho”	Bom ambiente de trabalho
31	“União entre elementos de equipa”	Equipa unida
32	“A solidariedade entre os vários elementos que formam a equipa”	Entreajuda
33	“A confiança entre todos, a entreajuda e a responsabilidade de cada elemento da equipa”	Confiança Entreajuda Responsabilidade individual

De seguida apresenta-se uma síntese dos diversos aspetos que os entrevistados consideram que mais contribuíram para o desempenho da equipa:

- Espírito de equipa - atividades extraprofissionais são importantes para fomentar/aumentar a união da equipa, a confiança entre os vários elementos e o trabalhar no sentido de alcançar os objetivos em comum;
- Entreajuda - estar disponível para facultar algum tipo de apoio, quer seja na realização de tarefas ou outras atividades relacionadas com o processo de trabalho.

A partilha de tarefas e objetivos, a disponibilidade de cada elemento, a cumplicidade e solidariedade entre colegas de equipa;

- Bom ambiente de trabalho - harmonia, bem-estar coletivo, bons relacionamentos, boa educação geram um bom ambiente de trabalho no seio da equipa;
- Boa liderança - pessoa capaz de dar o exemplo e gerir a equipa de forma a tirar o melhor desempenho de cada elemento, de manter o processo de trabalho organizado, saber distribuir e delegar responsabilidades bem como fazer cumprir as regras estipuladas;
- Recursos humanos capazes - as equipas devem ser constituídas por colaboradores capazes, com as devidas competências e conhecimentos necessários para desempenharem a função que se requiere;
- Empenho - a capacidade dos elementos de equipa em desempenharem as suas tarefas individuais, a dedicação e responsabilidade de cada elemento para com a sua equipa;
- Compromisso - é a forma de um indivíduo em assumir as suas obrigações para com a entidade que o emprega. É uma forma de responsabilidade adquirida em virtude de um acordo que foi alcançado;
- Atitude positivas - atitudes positivas levadas a cabo pelos colaboradores na realização do trabalho contribuem para um melhor desempenho a nível individual e coletivo;
- Equipa unida - a gestão de uma organização deve procurar manter uma equipa unida, consolidar a equipa de modo a que os colaboradores sejam capazes de enfrentar situações adversas como um todo e não a nível individual;
- Boa comunicação - uma boa comunicação é um aspeto essencial no desenvolvimento de um projeto e/ou atividade;
- Partilha de informação - a informação é essencial para o desenvolvimento e realização do trabalho, como tal a partilha de informação da gestão com a equipa bem como entre elementos de equipa permite implementar um fluxo de informação necessário ao bom desempenho de todos os colaboradores;
- Ferramentas adequadas - necessidade de uma equipa em ter sempre as ferramentas, quer estas sejam tecnológicas ou não, adequadas ao desenvolvimento de uma atividade;
- Competências técnicas - possuir a formação e conhecimentos necessários para desempenhar determinada atividade ou tarefas. É essencial que as organizações facultem a formação necessária aos seus colaboradores em situações que estes não tenham todos os conhecimentos requeridos;
- Gosto pelo trabalho - todos indivíduos que se incluem numa organização devem demonstrar paixão pelo seu trabalho. Um indivíduo que não goste do seu trabalho é incapaz de se conseguir manter motivado, de aplicar todo o seu potencial e, desta forma, atingir elevados níveis de desempenho;
- Motivação - entusiasmo relativamente ao domínio do negócio e do projeto e gosto na realização das atividades que desempenha, estar motivado no alcance dos objetivos, o querer sempre mais e melhor é um aspeto importante no desempenho de uma equipa;
- Desempenho individual - o desempenho individual de cada elemento da equipa é muito importante no desempenho global da equipa, isto é, um indivíduo que não seja capaz de cumprir com as suas responsabilidades irá sempre prejudicar o desempenho global;

- Confiança - é um aspeto preponderante no desenvolvimento de um projeto em equipa, sem confiança torna-se muito difícil manter uma equipa unida e capaz de trabalhar em conjunto;
- Estímulos profissionais - estímulos profissionais como projetos ambiciosos, horários flexíveis, folgas, etc. são sempre importantes para manter os colaboradores motivados;
- Responsabilidade individual - cada indivíduo deve estar ciente das suas responsabilidades quer estas sejam a nível individual ou para com a equipa. Uma equipa funciona como um todo, desta forma alguém incapaz de cumprir com as suas responsabilidades poderá por em causa todo o trabalho de uma equipa;
- Postura individual - cada colaborador deve apresentar uma postura individual adequada ao meio de trabalho onde se insere. Deve demonstrar uma boa educação e respeito para com os seus colegas e organização e equipa que representa.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em seis fatores (Figura 5):

- **(F1) Profissionalismo:** este fator engloba características como a honestidade, responsabilidade, dedicação, flexibilidade, o saber comunicar e trabalhar em equipa, estabelecer objetivos individuais, saber competir consigo mesmo e não com elementos da equipa. Neste fator incluem-se os códigos *espírito de equipa, cooperação, entreatajuda, desempenho individual, gosto pelo trabalho, atitudes positivas, responsabilidade individual, empenho, compromisso e postura individual*;
- **(F2) Condições de trabalho:** a organização deve proporcionar boas condições aos seus colaboradores como infraestruturas e ferramentas necessárias e criar um ambiente de trabalho propício. Neste fator incluem-se os códigos *bom ambiente de trabalho e ferramentas adequadas*;
- **(F3) Comunicação:** uma boa comunicação entre elementos de equipa, gestores e até clientes é essencial para a partilha de informação preponderante ao desenvolvimento de um projeto. A comunicação entre todos permite detetar problemas e identificar e implementar soluções. Este fator inclui o código *boa comunicação*;
- **(F4) Gestão:** uma boa gestão deve ser capaz de manter os colaboradores motivados, atribuir e relegar tarefas da forma mais adequada, dar o exemplo e tomar a iniciativa, observar e comunicar. Este fator inclui os códigos *motivação, partilha de informação, boa liderança, recursos humanos capazes, equipa unida e confiança*;
- **(F5) Conhecimento:** de modo a apresentar um bom desempenho um indivíduo deve ter as competências e conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções ou, em caso de necessidade, recorrer a ações de formação. Este fator inclui o código *competências técnicas*;
- **(F6) Regalias:** uma boa organização deve ser capaz de proporcionar regalias aos seus colaboradores tais como a possibilidade de terem horários flexíveis, folgas, projetos desafiantes de forma a que estes se mantenham sempre motivados. Este fator inclui o código *estímulos profissionais*.

Do conjunto de fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa, destaca-se o *Profissionalismo* que foi referido por 23 dos entrevistados (70%). Relativamente aos restantes fatores: *Condições de trabalho* referido por 6 participantes (18%), *Gestão* por 10 participantes (30%), *Comunicação* por 2 participantes (6%), *Conhecimento* por 2 participantes (6%) e *Regalias* por 1 participante (3%).

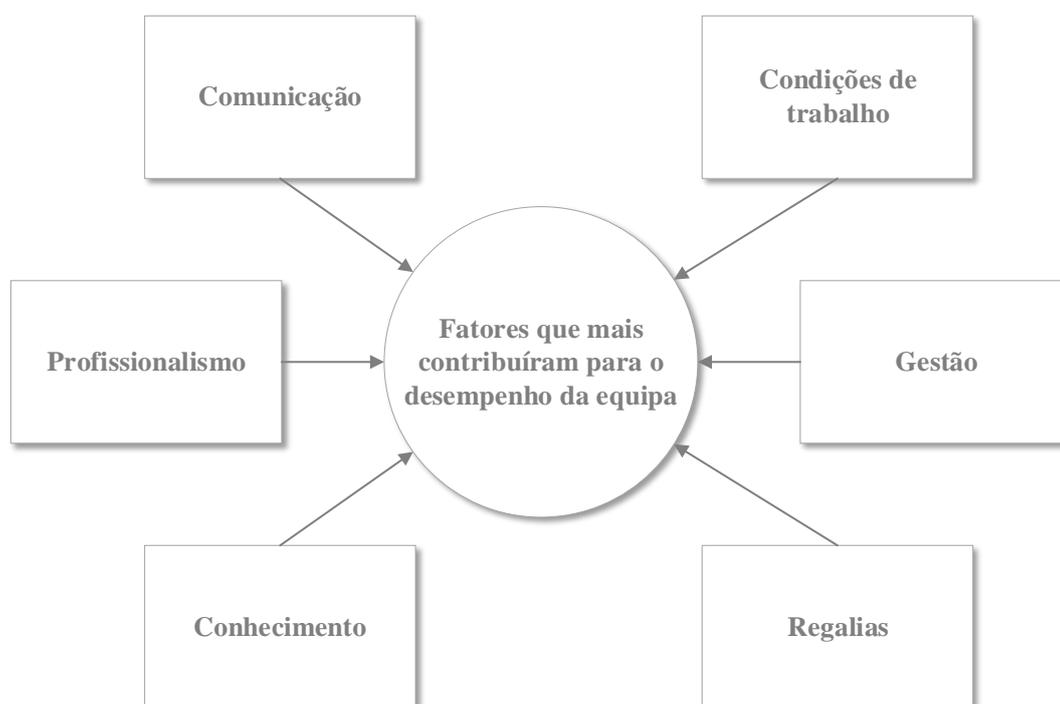


Figura 5. Fatores que mais contribuíram para o desempenho da equipa

## 4.2. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa

Na Tabela 10 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 10. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“O não cumprimento das tarefas que foram atribuídas individualmente”	Incumprimento
2	“Dependência de outra equipa e a falta de formação dos integradores que interagem com os clientes”	Falta de formação Dependência de outras equipas
3	“Atrasos nas respostas de colaboradores e tarefas”	Incumprimento Dependência de outros colaboradores

Tabela 10. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
4	“Os individualismos e os conflitos entre colegas”	Conflitos Individualismo
5	“Falta de espírito de equipa”	Falta de espírito de equipa
6	“Falta de comunicação e má gestão do tempo”	Falta de comunicação Má gestão do tempo
7	“Pouca delegação de responsabilidades e centralização do poder de decisão no chefe de equipa”	Má liderança/desorganização Centralização do poder
8	“Desorganização proveniente do aumento de trabalho (início de um novo projeto provoca volume de trabalho extra)”	Má liderança/desorganização
9	“Desmotivação e pressão no cumprimento dos prazos”	Desmotivação Pressão
10	“Quando alguém se quer evidenciar de forma negativa”	Individualismo
11	“Excesso de trabalho”	Volume de trabalho em excesso
12	“Falta de atenção pontual dos líderes”	Má liderança/desorganização
13	“Incompetência de alguns elementos na equipa”	Incompetência individual
14	“Desorganização da equipa por parte dos líderes”	Má liderança/desorganização
15	“Falta de espírito de equipa”	Falta de espírito de equipa
16	“Elevado volume de trabalho”	Volume de trabalho em excesso
17	“Falta de espírito de equipa”	Falta de espírito de equipa
18	“Conflitos entre elementos da equipa”	Conflitos
19	“Falta de confiança dos líderes nas suas equipas”	Falta de confiança na equipa
20	“Deficiências na informação e tarefas”	Falta de comunicação Má definição de tarefas
21	“A não partilha de informação”	Falta de comunicação
22	“Processos demorados e demasiado burocráticos geram um desgaste psicológico e desmotivação”	Burocracia
23	“Desorganização na atribuição das tarefas”	Má liderança/desorganização
24	“Pressão que é colocada na equipa”	Pressão
25	“Falta de planeamento a longo prazo”	Mau planeamento
26	“Falta de equipamentos de trabalho”	Falta de condições necessárias
27	“Falta de comunicação entre membros”	Falta de comunicação
28	“Falta de recursos humanos que resultam em sobrecarga de trabalho”	Falta de recursos humanos Volume de trabalho em excesso
29	“Falta de comunicação”	Falta de comunicação
30	“Equipa, por vezes, atravessa fases de desmotivação”	Desmotivação
31	“Elementos da equipa demasiado individualistas”	Individualismo
32	“Falta de condições adequadas às funções de informática”	Falta de condições necessárias
33	“Conflitos que abalam a confiança e união da equipa”	Conflitos

De seguida apresenta-se uma síntese dos diversos aspetos que os entrevistados consideram mais prejudiciais ao desempenho da equipa:

- **Incumprimento** - considera-se irresponsável um indivíduo que após nomeado para desempenhar determinada função ou tarefa não seja capaz de cumprir as tarefas de forma eficiente e respeitar as exigências a que foi proposto. Ocorrência de atrasos na conclusão das tarefas previamente definidas;

- Falta de formação - algumas equipas apontam que alguns dos seus elementos não têm as capacidades necessárias para realizar certas tarefas;
- Dependência de outras equipas - a dependência de uma equipa para com outros recursos humanos exteriores a esta influencia o desempenho destas equipas. Atrasos na comunicação com outras equipas;
- Dependência de outros colaboradores - os atrasos na comunicação e conclusão de tarefas de outros colaboradores têm uma grande influência negativa no desempenho destas equipas;
- Conflitos - discussões entre colegas de equipa afetam o ambiente de trabalho, podendo originar a falta de diálogo e, desta forma, influenciar o desempenho da equipa;
- Individualismo - é natural a existência de competição saudável no seio destas equipas, no entanto, em determinados casos verifica-se que certos elementos levam esta situação ao extremo, focando-se apenas em si, não partilhando informação e procurando evidenciar-se de uma forma negativa;
- Falta de espírito de equipa - a falta de união e espírito de equipa, bem como a pouca delegação de responsabilidades e a centralização de todo o poder de decisão apenas numa única pessoa podem gerar um mau ambiente na equipa que poderá afetar o seu desempenho;
- Falta de comunicação - uma equipa incapaz de apresentar uma boa comunicação entre os seus membros não pode ser considerada uma equipa funcional, muito menos apresentar em elevado desempenho;
- Má gestão do tempo - algumas equipas demonstram não conseguir gerir o tempo de que dispõem da melhor maneira, podendo este aspeto resultar em atrasos e incumprimento de prazos e, conseqüentemente, um mau desempenho;
- Má liderança/desorganização - uma má liderança evidencia-se em equipas onde os líderes não delegam responsabilidades e revelam falta de atenção. Equipa que não é capaz de gerir os seus elementos, partilhar informação, organizar e gerir o projeto em que se encontra é uma equipa desorganizada e com falta de uma liderança firme;
- Centralização de poder - a gestão procura centralizar as tomadas de decisões nos chefes de equipas, revelando desconsideração relativamente à opinião dos restantes colaboradores;
- Desmotivação - um bom líder deverá ser capaz de manter a sua equipa motivada durante todo um projeto, caso contrário o trabalho poderá começar a ser encarado como uma espécie de rotina, o que é bastante prejudicial ao desempenho de uma equipa;
- Volume de trabalho em excesso - o volume de trabalho exagerado, muitas vezes resultantes da falta de mais recursos humanos, provoca um grande desgaste e, conseqüente, quebra de rendimento na equipa;
- Pressão - em determinadas ocasiões, principalmente em fases finais de projeto, a equipa é sujeita a grandes níveis de pressão para se atinjam elevados níveis de qualidade e desempenho bem como o cumprimento de prazos, o que cria grandes níveis de stress que, conseqüentemente, têm influência negativa nestes resultados;
- Incompetência individual - alguns colaboradores revelam não ser competentes no trabalho que desempenham, acabando não só por apresentar um mau desempenho como prejudicar o trabalho e desempenho da restante equipa;

- Falta de confiança na equipa - em alguns casos não é possível verificar uma relação de plena confiança entre líderes e colaboradores;
- Má definição de tarefas - por vezes verificam-se deficiências nas tarefas atribuídas pelos vários elementos da equipa. Estas deficiências resultam de uma falta de análise dos líderes relativamente às tarefas e colaboradores e acabam por prejudicar o desempenho da equipa;
- Burocracia - situações que se verificam quando existe um desgaste psicológico derivado da longa exposição a processos burocráticos;
- Mau planeamento - equipas que, por vezes, não são capazes de apresentar um bom planeamento para os seus projetos, impossibilitando-as de atingir o desempenho e resultados esperados;
- Falta de equipamentos necessários - a falta de recursos tecnológicos e outros equipamentos ou a sua inadequação perante as necessidades da equipa;
- Falta de recursos humanos - a quantidade insuficiente de recursos humanos na realização de alguns projetos provoca um desgaste acrescido na equipa.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em cinco fatores (Figura 6):

- **(F1) Profissionalismo:** este fator engloba características como a irresponsabilidade no cumprimento das tarefas, sucessivos atrasos nos prazos de entrega, o individualismo, a falta de capacidade em saber atuar numa equipa e conflitos que se geram. Neste fator incluem-se os códigos *incumprimento, conflitos, individualismo e falta de espírito de equipa*;
- **(F2) Conhecimento:** alguns elementos das equipas entrevistadas não apresentam as todas competências técnicas e conhecimentos necessários para desempenhar as funções, no entanto estas situações podem ser corrigidas através de ações de formação que deverão ser facultadas pela organização. Neste fator incluem-se os códigos *falta de formação e incompetência individual*;
- **(F3) Comunicação:** a comunicação ou a falta desta no ambiente de trabalho da equipa de sistema de informação tem grande impacto no desempenho da mesma na medida que impossibilita a transmissão e divulgação de informação essencial para o desenvolvimento do projeto bem como incapacita a equipa no conhecimento de problemas que possam surgir. Este fator inclui o código *falta de comunicação*;
- **(F4) Gestão:** a má gestão e liderança mencionada pelos entrevistados resulta da incompatibilidade na comunicação com outras equipas, pouca delegação de responsabilidade e centralização das tomadas de decisão, desorganização e atribuição de grandes quantidades de tarefas num curto espaço de tempo e consequente sobrecarga de trabalho e elevados níveis de stress, a falta de feedback e acompanhamento dos gestores, falta de recursos humanos em determinadas situações e mau planeamento de projeto. Neste fator incluem-se os códigos *dependência de outras equipas, dependência de outros colaboradores, má gestão do tempo, má liderança/desorganização, centralização de poder, desmotivação, volume de trabalho em excesso, pressão, falta de confiança na equipa, má definição de tarefas, burocracia, mau planeamento e falta de recursos humanos*;

- **(F5) Condições de trabalho:** foi mencionado que as organizações nem sempre possuem todos os equipamentos necessários e adequados às funções desempenhadas. Neste fator inclui-se o código *falta de condições necessárias*.

Do conjunto de fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa, destaca-se a *Gestão* que foi referido por 18 dos entrevistados (55%). Relativamente aos restantes fatores: *Profissionalismo* que foi referido por 10 participantes (30%), *Conhecimento* referido por 2 participantes (6%), *Comunicação* por 5 participantes (15%) e *Falta de condições de trabalho* por 2 participantes (6%).

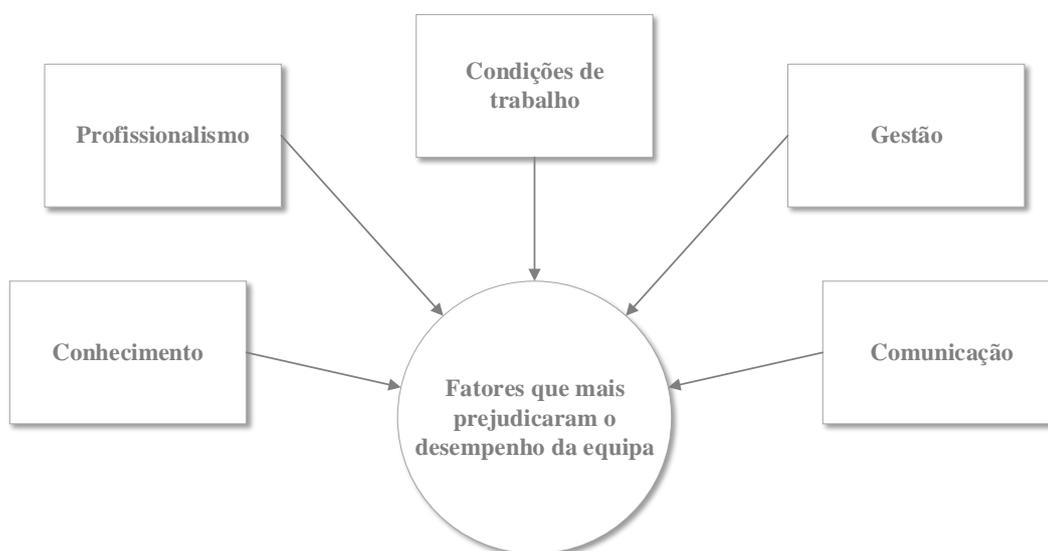


Figura 6. Fatores que mais prejudicaram o desempenho da equipa

### 4.3. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual

Na Tabela 11 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 11. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“O estado físico e emocional em que me encontro”	Condições físicas e emocionais
2	“A minha experiência, ser autónoma e persistente”	Experiência profissional Autonomia Persistência
3	“A criatividade e a eficácia”	Criatividade Eficácia

Tabela 11. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
4	“A minha equipa de trabalho, todos os colaboradores com quem trabalho”	Equipa
5	“Dedicação e eficácia”	Dedicação Eficácia
6	“Ter toda a informação necessária para realizar o meu trabalho”	Meios de trabalho
7	“Estar constantemente atualizado das novidades/metodologias/abordagens/ferramentas de desenvolvimento”	Formação/Vontade de aprender
8	“A persistência em solucionar os meus problemas/tarefas”	Persistência
9	“Motivação em cada momento”	Motivação
10	“Persistência, organização individual e vontade de querer aprender sempre mais”	Persistência Organização individual Formação/Vontade de aprender
11	“A versatilidade na realização das tarefas”	Versatilidade
12	“Preparação atempada das tarefas pelas quais sou responsável”	Planeamento
13	“A persistência que demonstro no meu trabalho”	Persistência
14	“A minha capacidade de organização”	Organização individual
15	“Ter sempre vontade de aprender e estar atualizado”	Formação/Vontade de aprender
16	“O facto de o meu desempenho ser reconhecido”	Reconhecimento
17	“Estar motivado para realizar o meu trabalho”	Motivação
18	“A minha motivação na realização das tarefas”	Motivação
19	“Dedicação e responsabilidade”	Dedicação Responsabilidade
20	“Persistência, boa preparação do trabalho e conhecimento”	Persistência Planeamento Competências
21	“Sentir-me realizado com o cargo que desempenho”	Reconhecimento
22	“Motivação e reconhecimento do trabalho realizado”	Motivação Reconhecimento
23	“O querer sempre alcançar os melhores resultados possíveis”	Motivação
24	“Conhecimento dos métodos de trabalho e utilização adequada de software de apoio inerente à atividade”	Competências Meios de trabalho
25	“O reconhecimento de que estou a fazer um bom trabalho”	Reconhecimento
26	“A compreensão das minhas capacidades de trabalho e os desafios que me são propostos”	Competências Motivação
27	“A persistência e dedicação em cada tarefa”	Persistência Dedicação
28	“Persistência, o cumprir de horários e alinhar com os objetivos da empresa”	Persistência Responsabilidade
29	“Ter a liberdade gerir as minhas tarefas da forma que achar mais correta”	Autonomia

Tabela 11. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
30	“A minha própria motivação em desenvolver e adquirir novos conhecimentos”	Formação/Vontade de aprender
31	“Motivação e persistência constante”	Motivação Persistência
32	“A minha própria motivação”	Motivação
33	“A minha dedicação e experiência profissional”	Experiência profissional Dedicação

De seguida apresenta-se uma síntese dos diversos aspetos que os entrevistados consideram que mais contribuíram para o seu desempenho individual:

- Condições físicas e emocionais - as condições físicas e psicológicas em que uma pessoa se encontra tem uma grande influência no seu desempenho;
- Experiência profissional - a experiência que é adquirida ao longo dos vários anos nesta atividade profissional contribui para um melhor *know-how* e assume-se como um fator de diferenciação relativamente a outros colaboradores;
- Autonomia - a capacidade um indivíduo tomar as suas próprias decisões, ter a noção do que é preciso fazer e como o fazer sem que tenha que recorrer a ajudas externas;
- Persistência - qualidade demonstrada por indivíduos que não desistem facilmente das suas convicções, que são capazes de lutar e persistir perante as várias dificuldades que atravessam ao longo do seu percurso laboral de modo a alcançar os seus objetivos e os de equipa;
- Criatividade - característica importante nos ambientes desta área de trabalho na medida que permite criar novas soluções para problemas que existam;
- Eficácia - capacidade de produzir e alcançar os melhores resultados empregando a menor quantidade de recursos possíveis, procurando agilizar todos processos implementados de forma a atingir os objetivos no menor espaço de tempo possível;
- Equipa - um indivíduo apesar de ter as suas próprias tarefas deverá ter sempre o apoio da equipa, ter a confiança dos seus colegas e saber que pode contar com estes sempre que necessário;
- Dedicação - capacidade de um indivíduo em se dedicar para com as suas responsabilidades, a sua equipa e organização;
- Meios de trabalho - não só de equipamentos e estruturas se criam condições de trabalho, de modo a realizar um bom trabalho é muito importante ter toda informação necessária bem como os softwares mais adequados a estas atividades;
- Formação/Vontade de aprender - quanta maior a formação de um colaborador maior será o seu desempenho, como tal, a organização bem com o próprio indivíduo deverão demonstrar interesse em manter-se atualizados perante novidades, metodologias, abordagens e ferramentas de desenvolvimento;
- Motivação - o entusiasmo que é gerado na realização do seu trabalho, a vontade de querer sempre mais, de querer ser desafiado. Manter os seus colaboradores motivados é algo com que as organizações se devem preocupar, no entanto é sempre importante que o próprio seja capaz de se auto motivar;

- Organização individual - capacidade em se saber organizar, isto é, saber gerir as tarefas pelas quais é responsável sem comprometer os objetivos e prazos estabelecidos;
- Versatilidade - ser capaz de se adaptar a situações ou mudanças que ocorram no desenvolvimento da sua atividade e ter as competências e características necessárias para realizar diferentes tipos de tarefas;
- Planeamento - um indivíduo deve ter a liberdade de planejar o seu próprio trabalho, isto é, fazer uma preparação atempada que lhe permita gerir o tempo disponível bem como os objetivos que foram traçados;
- Reconhecimento - o reconhecimento demonstrado pelos colegas de equipa bem como pelos superiores atua como um catalisador na confiança e motivação de um indivíduo que, conseqüentemente, potenciará o seu desempenho;
- Responsabilidade - nível individual um elemento da equipa deverá ser capaz de assumir as suas responsabilidades de modo a que possa cumprir as metas e objetivos para si estabelecidas bem como não comprometer o desempenho da equipa como um todo;
- Competências - cada elemento de uma equipa deve ter a noção da sua realidade, isto é, ter conhecimento de quais são as suas competências e conhecimentos, mas também as suas limitações. Desta forma, é possível atribuir as tarefas a cada elemento da forma mais adequada tendo em conta os pontos fortes e fraquezas de cada um.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em cinco fatores (Figura 7):

- **(F1) Condições pessoais:** este fator é importante na medida que funciona como um medidor do bem-estar de um colaborador. Este deverá apresentar as melhores condições quer físicas quer psicológicas pois só através de um bom equilíbrio físico e psicológico é possível manter elevados níveis de desempenho. Neste fator inclui-se o código *condições físicas e emocionais*;
- **(F2) Conhecimento:** os entrevistados mencionaram vários aspetos que realçam a necessidade de um indivíduo em manter-se atualizado, adquirir novos conhecimentos bem como ser capaz de apresentar características como a criatividade e versatilidade. Além disso, é sempre muito importante realçar a experiência adquirida pois, em várias ocasiões, funciona como um fator diferenciador em futuros desempenhos de diferentes pretendentes a uma função/cargo. Neste fator incluem-se os códigos *experiência profissional, criatividade, eficácia, formação/vontade de aprender, versatilidade e competências*;
- **(F3) Profissionalismo:** neste fator os entrevistados consideram que o profissionalismo de cada indivíduo está diretamente relacionado com o desempenho que apresentam, quanto maior o empenho, persistência, dedicação, responsabilidade e união da equipa maior será o seu potencial desempenho. Neste fator incluem-se os códigos *persistência, organização individual, equipa, dedicação e responsabilidade*;
- **(F4) Condições de trabalho:** além das condições de trabalho, anteriormente mencionadas noutros pontos, os entrevistados consideram que existem outros

aspectos que têm influência no seu desempenho como a constante necessidade de informação e utilização de software apropriados para o tratamento e utilização da mesma. Neste fator inclui-se o código *meios de trabalho*;

- **(F5) Gestão:** os entrevistados consideram que a gestão é muito importante, não só, a nível coletivo como também a nível individual. Um indivíduo deverá ser capaz de se organizar e orientar perante as suas responsabilidades assim como traçar um planeamento individual que lhe permita atingir os objetivos traçados. Por outro lado, a gestão da organização deverá, também, ser capaz de manter os seus colaboradores motivados bem como valorizar o seu trabalho através do reconhecimento e outros tipos de recompensas potenciando, assim, ainda mais o seu desempenho em futuras atividades. Neste fator incluem-se os códigos *motivação*, *reconhecimento*, *autonomia* e *planeamento*.

Do conjunto de fatores que mais contribuíram para o desempenho individual, destacam-se a *Gestão* e *Profissionalismo* ambos referidos por 14 dos entrevistados (42%). Relativamente aos restantes fatores: *Condições pessoais* que foi referido por 1 participante (3%), *Conhecimento* referido por 12 participantes (36%) e *condições de trabalho* por 2 participantes (6%).

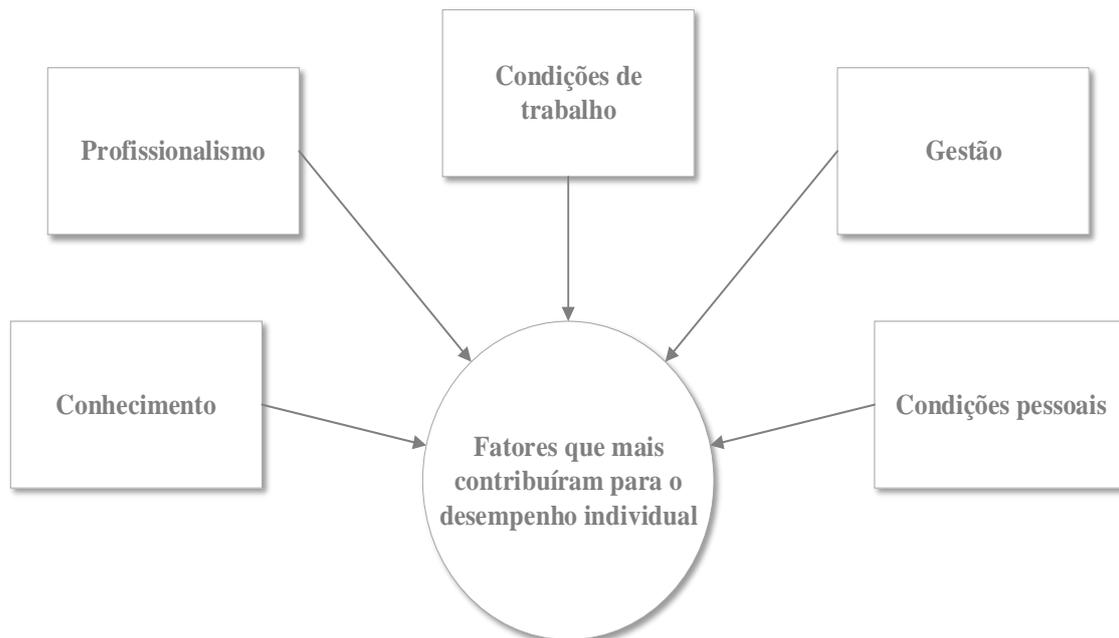


Figura 7. Fatores que mais contribuíram para o desempenho individual

#### 4.4. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual

Na Tabela 12 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 12. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“A acumulação de trabalho como pedidos de ajuda e resolução de pequenos problemas que não deviam ser da nossa responsabilidade”	Volume de trabalho em excesso Resolução de problemas alheios
2	“O elevado volume de trabalho e dependência de outras equipas”	Volume de trabalho em excesso Dependência de outras equipas
3	“As perdas de tempo que resulta do excesso de rigor”	Excesso de zelo
4	“Aceitar por vezes trabalho que posso não vir a ter tempo de concluir no prazo pretendido”	Falta de persistência
5	“Falta dos conhecimentos necessários”	Falta de competências
6	“Ausência de informação e dificuldade em conciliar os horários de quem fornece informação relevante e de quem a utiliza para a elaboração de relatórios”	Falta de informação Dificuldade de articulação de horários
7	“Uma relativa falta de capacidade de me ‘vender’”	Falta de capacidade de autopromoção
8	“O aumento de trabalho, com o início de vários projetos em simultâneo”	Volume de trabalho em excesso
9	“Demasiada pressão que é colocada e a ansiedade que daí resulta”	Excesso de pressão Ansiedade
10	“Elevados níveis de ansiedade”	Ansiedade
11	“A falta de comunicação com os restantes elementos”	Falta de comunicação
12	“As incertezas que existem nos projetos”	Incertezas
13	“Dificuldade em obter informações necessárias de forma célere”	Falta de informação
14	“O facto de muitas vezes não me sentir valorizado”	Falta de reconhecimento
15	“Acumulação de funções”	Volume de trabalho em excesso
16	“Falta de tempo para realizar tarefas”	Escassez de tempo
17	“A falta de motivação”	Falta de motivação
18	“O desgaste que se sente em certos momentos”	Desgaste profissional
19	“Elevados níveis de pressão”	Excesso de pressão
20	“Falta de respostas atempadas”	Falta de comunicação
21	“A desmotivação devido à monotonia em determinadas fases”	Falta de motivação Monotonia
22	“Falta de confiança dos superiores nos colaboradores na tomada de decisões”	Falta de confiança/ <i>empowerment</i>
23	“Desorganização”	Falta de organização
24	“O excesso de trabalho que, por vezes, se verifica”	Volume de trabalho em excesso
25	“A falta de reconhecimento”	Falta de reconhecimento
26	“Desvalorizar as minhas competências e uma remuneração aquém do que considero justo”	Falta de reconhecimento Remuneração injusta

Tabela 12. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
27	“A demora na compra de equipamentos e no reconhecimento por parte das chefias no empenho e dedicação verificada nas tarefas executadas”	Falta de equipamentos Falta de reconhecimento
28	“Principalmente o tempo disponível que tenho para cumprir uma grande quantidade de tarefas”	Escassez de tempo Volume de trabalho em excesso
29	“As interrupções que ocorrem com frequência”	Escassez de tempo
30	“O não reconhecimento dos trabalhos efetuados”	Falta de reconhecimento
31	“Falta de reconhecimento”	Falta de reconhecimento
32	“A falta de equipamentos para um melhor e mais adequado desempenho”	Falta de equipamentos
33	“As decisões superiores, por vezes erradas, que entram em conflito com a experiência adquirida”	Falta de confiança/ <i>empowerment</i>

De seguida apresenta-se uma síntese dos diversos aspetos que os entrevistados consideram que mais prejudicaram o seu desempenho individual:

- Volume de trabalho em excesso - a grande quantidade de tarefas que são atribuídas individualmente, a acumulação de funções e os constantes pedidos de ajuda que retiram tempo às suas próprias tarefas foram apontadas como algumas das razões para um pior desempenho por parte dos entrevistados;
- Resolução de problemas alheios - por vezes são atribuídas às equipas de sistemas de informação tarefas que não são da sua responsabilidade. A resolução destes problemas alheios sobrecarrega a equipa com mais trabalho e prejudica o desenvolvimento do seu plano de trabalho;
- Dependência de outras equipas - no desenvolvimento de projetos, por vezes, é necessário conciliar esforços com outras equipas, podendo uma equipa estar dependente de outra no que toca a determinados tipos de informação ou tarefas;
- Excesso de zelo - as tarefas individuais devem ser geridas da melhor forma para que se possam cumprir os prazos estabelecidos, no entanto ocorrem situações em que os colaboradores não o fazem da forma mais correta o que acaba por atrasar o seu desenvolvimento. Em certos casos o excesso de rigor pode contribuir para estas situações;
- Falta de persistência - foi mencionado que existem situações em que os colaboradores se conformam com o facto de terem ou puderem vir a ter as suas tarefas em atraso, não respeitando os prazos que são estabelecidos. Esta é uma atitude muito negativa na medida que espelha a irresponsabilidade do colaborador para com a organização que representa;
- Falta de competências - um indivíduo que não é dotado de todas as competências necessárias ao desenvolvimento de um projeto;
- Falta de informação - a informação é um recurso essencial no desenvolvimento de uma tarefa ou projeto, como tal a ausência ou a lentidão de processo da mesma têm uma grande influência na atividade e desempenho de um colaborador;

- Dificuldade de articulação de horários - está diretamente relacionada com o código de dependência de outras equipas. Esta dependência impossibilita que seja possível conciliar horários de trabalhos distintos devido à falta de comunicação;
- Falta de capacidade de autopromoção - incapacidade de um indivíduo em se autopromover. Estes casos não têm grande influência no desempenho de uma equipa, contudo traduz-se de forma bastante evidente do desempenho individual;
- Excesso de pressão - os gestores e líderes destas organizações, por vezes, colocam demasiada pressão nos seus colaboradores para atingir metas e cumprir prazos, porém esta ação têm um efeito contrário ao pretendido e acaba por influenciar negativamente o desempenho dos seus colaboradores;
- Ansiedade - este aspeto está parcialmente relacionado com o anterior. A pressão que é colocada nos colaboradores cria uma sensação de ansiedade nos mesmos, inibindo as suas ações;
- Falta de comunicação - a falta de diálogo de um colaborador com os seus colegas revela uma equipa potencialmente disfuncional e, assim, um colaborador que não comunique é incapaz de revelar as suas dificuldades e expressar a necessidade de apoio, acabando por prejudicar o seu desempenho;
- Incertezas - no desenvolvimento de tarefas e de um projeto, por vezes, são detetadas algumas incertezas e inconsistências. Estas incertezas têm grande influência no desempenho individual na medida que requerem, em grande parte dos casos, a alteração do plano previamente estabelecido;
- Falta de reconhecimento - esta situação acontece quando as organizações não valorizam todo o trabalho executado pelos seus colaboradores. A falta de reconhecimento por parte das organizações é encarada como uma atitude de desvalorização, o que leva à desmotivação dos seus colaboradores;
- Escassez de tempo - esta situação ocorre quando os gestores das equipas atribuem as tarefas individuais de uma forma não ponderada. Tendo em conta os prazos estabelecidos e a complexidade das tarefas, por vezes, torna-se impossível para os colaboradores conseguirem gerir estas situações da melhor forma, o que afeta o desempenho individual;
- Falta de motivação - a falta de motivação é um aspeto negativo que se verifica quer a nível individual quer a nível coletivo. Esta situação foi mencionada pelos entrevistados como resultado da monotonia e falta de desafios;
- Desgaste profissional - foi considerado que um dos grandes responsáveis por um pior desempenho são o desgaste, o excesso de trabalho, carga horária e pressão que provoca um desgaste nos colaboradores que os impossibilita de aplicar todo o seu potencial na função que desempenham;
- Monotonia - fases em que as equipas realizam tarefas de uma forma repetitiva. A monotonia atua como um fator desmotivador para o indivíduo na medida que este não precisa apresentar grandes rendimentos para cumprir as suas responsabilidades;
- Falta de confiança/empowerment - a falta de confiança nos colaboradores por parte dos seus superiores. Alguns entrevistados consideram que os seus superiores não transmitem confiança na medida que centralizam as tomadas de decisões, impondo, por vezes, decisões aparentemente erradas e não procurando ouvir opiniões ou partilha de experiências;

- Falta de organização - alguns colaboradores consideraram que não se sentem capazes de se organizarem a nível individual e que, conseqüentemente, acabam por apresentar um fraco desempenho;
- Remuneração injusta - alguns colaboradores alegam que o seu desempenho não é tão elevado como poderia ser devido à sua remuneração, que consideram injusta tendo em conta a função e quantidade de trabalho que executam;
- Falta de equipamentos - a falta de equipamentos ou o atraso na compra dos mesmos é apontado com um aspeto que deve ser corrigido devido à sua influência nos resultados que se pretendem alcançar.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em sete fatores (Figura 8):

- **(F1) Gestão:** a má gestão e liderança mencionada pelos colaboradores resulta da sobrecarga de trabalho imposta pelas organizações que resulta em quebras de desempenho, incapacidade em manter os colaboradores motivados perante os desafios profissionais que encontram, na falta de uma coordenação eficiente com outras equipas, falta de planeamento na criação de equipas de projeto, na falta da disponibilização e partilha de toda a informação necessária, no tempo irrealista que é dado para cumprimento das tarefas. Por outro lado, existe falta de reconhecimento perante os bons resultados alcançados, a falta de confiança para delegar responsabilidades e permitir a tomada de decisões, a falta de capacidade de organização a nível individual e o excesso de pressão colocada nos colaboradores perante os prazos estabelecidos. Este fator inclui os códigos *volume de trabalho em excesso, resolução de problemas alheios, dependência de outra equipas, falta de informação, dificuldade de articulação de horários, excesso de pressão, incertezas, falta de reconhecimento, escassez de tempo, falta de motivação, monotonia, falta de confiança/empowerment e falta de organização*;
- **(F2) Profissionalismo:** a nível individual os entrevistados consideram que o mau profissionalismo tem uma grande influência no desempenho de cada um na medida que um indivíduo que seja irresponsável perante as suas obrigações profissionais, ignorando os seus objetivos e os da organização não pode esperar atingir um desempenho que se considere aceitável. Este fator inclui os códigos *excesso de zelo e falta de persistência*;
- **(F3) Conhecimento:** a falta de competências técnicas bem como os conhecimentos necessários para a função que se desempenha originam resultados de baixa qualidade. Este fator inclui os códigos *falta de competências e falta de capacidade de autopromoção*;
- **(F4) Comunicação:** a incapacidade de um indivíduo em comunicar com os restantes elementos da sua equipa revela que é incapaz de trabalhar em equipa. Um indivíduo que não consiga comunicar com a equipa é incapaz de partilhar informação acerca do estado das suas funções, as dificuldades com que se depara e a óbvia necessidade de auxílio e discussão para a sua solução. Este fator inclui o código *falta de comunicação*;
- **(F5) Condições pessoais:** o estado físico e psicológico está diretamente relacionado com o desempenho que se apresenta, como tal aspetos como a ansiedade e desgaste

contribuem para que se apresentem baixos rendimentos. Este fator inclui os códigos *ansiedade* e *desgaste profissional*;

- **(F6) Incentivos financeiros:** os incentivos financeiros são um fator altamente motivador para os recursos humanos das várias equipas, como tal, a ausência destes incentivos ou a sua injusta atribuição gera algum descontentamento a nível individual. As organizações, de acordo com as funções desempenhadas e resultados verificados, deveria ser capaz de recompensar os seus colaboradores com a revisão de remunerações de forma a potenciar a sua motivação bem como o seu desempenho. Este fator inclui o código *remuneração injusta*;
- **(F7) Condições de trabalho:** nesta situação os entrevistados encontram-se satisfeitos com o geral das condições de trabalho de que as organizações dispõem, no entanto existe uma necessidade em adquirir determinados equipamentos para a realização de trabalho de forma mais adequada. Este fator inclui o código *falta de equipamentos*.

Do conjunto de fatores que mais prejudicaram o desempenho individual, destaca-se a *Gestão* que foi referido por 24 dos entrevistados (73%). Relativamente aos restantes fatores: *Profissionalismo* que foi referido por 2 participantes (6%), *Conhecimento* referido por 2 participantes (6%), *Condições pessoais* por 3 participantes (9%), *Comunicação* por 2 participantes (6%), *Incentivos financeiros* por 1 participante (3%) e *Condições de trabalho* por 2 participantes (6%).

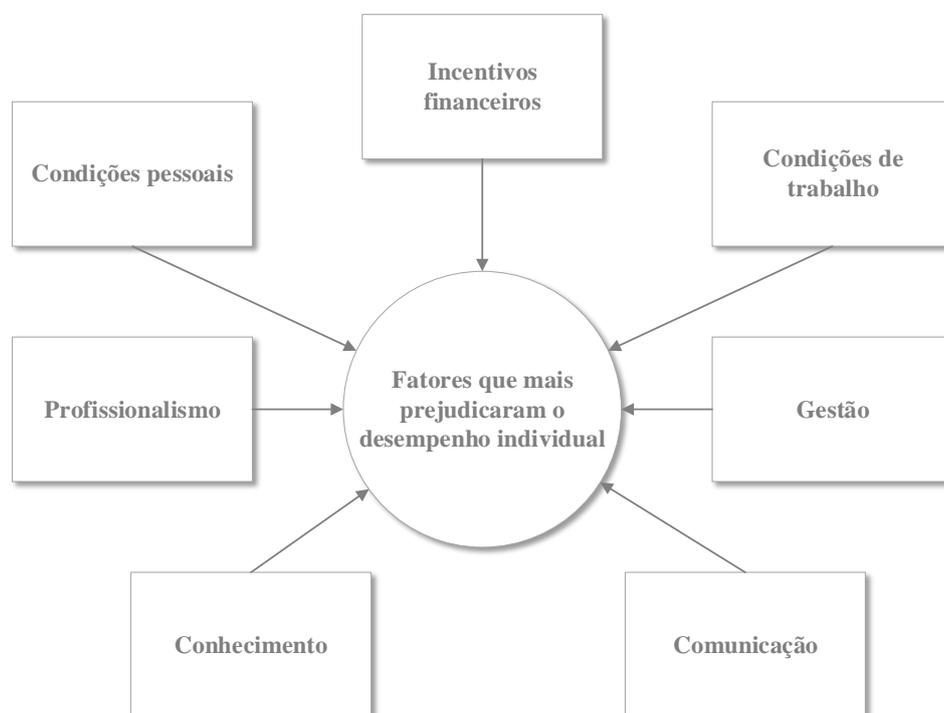


Figura 8. Fatores que mais prejudicaram o desempenho individual

#### 4.5. Situações adversas prejudiciais ao desempenho

Na Tabela 13 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 13. Situações adversas prejudiciais ao desempenho

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“Avaria de equipamentos e a sua demorada resolução e discussões entre colegas de equipa”	Avaria de equipamentos Conflitos na equipa
2	“Ter que esperar pela conclusão de outras tarefas ou o auxílio de outra equipa”	Dependência de outras equipas
3	“Perda de elementos na equipa”	Perda de elementos de equipa
4	“Conflitos entre colaboradores são prejudiciais, mas a falta de um colaborador também é uma grande baixa, porque temos pessoas especializadas em determinados tipos de produtos”	Conflitos na equipa Perda de elementos de equipa
5	“Discussões e falta de espírito de equipa”	Conflitos na equipa Falta de espírito de equipa
6	“Falhas e erros informáticos”	Falhas e erros
7	“Imprevistos funcionais que bloqueiam <i>pipelines</i> de desenvolvimento sobre os quais trabalho”	Falhas e erros
8	“A coordenação das equipas de trabalho, atrasos em entregas, erros de interpretação dos projetos”	Má coordenação Atrasos Má interpretação de informação
9	“Conflitos entre elementos da equipa”	Conflitos na equipa
10	“Prazos de execução, que por vezes chegam a ser irrealistas”	Prazos de entrega irrealistas
11	“Projetos mal planeados e avaria de equipamentos”	Mau planeamento Avaria de equipamentos
12	“Falta de coordenação dos projetos”	Má coordenação
13	“Falta de dados que deveriam estar disponíveis nos equipamentos e avaria nos equipamentos”	Falta de informação Avaria de equipamentos
14	“Falta de meios necessários para executar as funções”	Falta de equipamentos ou materiais
15	“Conflitos e avaria de equipamentos”	Conflitos na equipa Avaria de equipamentos
16	“Insatisfação de alguns clientes perante os resultados”	Insatisfação dos clientes
17	“Discussões entre equipa”	Conflitos na equipa
18	“Conflitos e perdas de elementos”	Conflitos na equipa Perda de elementos de equipa
19	“Alterações em projetos pré agendados”	Mau planeamento
20	“Falta de materiais e mão de obra especializada”	Falta de equipamentos ou materiais Falta de recursos humanos especializados
21	“Clientes insatisfeitos com o produto final”	Insatisfação dos clientes
22	“Poder de decisão centralizado e processo de comunicação com superiores envolve demasiada burocracia”	Centralização de poder Excesso de burocracia

Tabela 13. Situações adversas prejudiciais ao desempenho (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
23	“Perda de elementos na equipa e discussões”	Perda de elementos de equipa Conflitos na equipa
24	“Avaria de equipamentos”	Avaria de equipamentos
25	“Alguns clientes não sabem exatamente o que querem, podendo-se gerar uma má interpretação do que é pretendido”	Má interpretação de informação Dificuldade em estabelecer requisitos
26	“Conflitos, perdas de elementos, avarias de equipamento e falta de progressão nas carreiras”	Conflitos na equipa Perda de elementos de equipa Avaria de equipamentos Falta de reconhecimento
27	“Falta de equipamentos, avarias e falta de reconhecimento de alguns membros”	Falta de equipamentos ou materiais Falta de reconhecimento
28	“Normalmente atrasos, aquisições de equipamentos desnecessários que nos são impostos, avarias, etc.”	Atrasos Equipamentos inadequados Avaria de equipamentos
29	“Reunir e tomar decisões num sentido e chegar ao fim e não era aquilo que se pretendia”	Má interpretação de informação
30	“Conflitos, falta de material para reparação ou substituição”	Conflitos na equipa Falta de equipamentos ou materiais
31	“Conflitos interpessoais”	Conflitos na equipa
32	“Falta de equipamentos e falta de verbas financeiras”	Falta de equipamentos ou materiais Financiamento
33	“A falta de recompensas ocasionais como folgas ou aumentos salariais, tendo em conta o desempenho meritório de alguns elementos”	Falta de reconhecimento

De seguida apresenta-se uma síntese da análise feita aos diversos aspetos que os entrevistados identificaram como situações adversas prejudiciais ao desempenho:

- Avaria de equipamentos - as avarias que acontecem têm grande influência no desempenho de equipas de SI na medida que grande parte do trabalho destas equipas é desenvolvido em equipamentos tecnológicos, como tal uma avaria nos equipamentos de trabalho é um grande transtorno no desenvolvimento de um projeto;
- Conflitos na equipa - por vezes surgem situações onde se verifica uma maior tensão entre os elementos de equipa provocando alguns conflitos e discussões que, apesar, não muito graves podem originar falta de diálogo entre a equipa;
- Dependência de outras equipas - no desenvolvimento de projetos, por vezes, é necessário conciliar esforços com outras equipas, podendo uma equipa estar dependente de outra no que toca a determinados tipos de informação ou tarefas;
- Perda de elementos de equipa - em algumas ocasiões a equipa sofre a perda de elementos, quer estes sejam por motivos profissionais ou pessoais, que afetam bastante o desempenho da equipa. Esta situação implica que o resto da equipa faça, muitas vezes, esforços adicionais, sobrecarregando os seus elementos pois a organização não compensa esta mesma perda;

- Falta de espírito de equipa - a falta de união e camaradagem entre os elementos da equipa. A falta de espírito de equipa cria uma relação mais distante entre os colaboradores e, conseqüentemente, impossibilita uma boa comunicação;
- Falhas e erros - existem situações onde ocorrem alguns imprevistos funcionais como falta de dados, falhas e erros informáticos, falta de determinado software ou lentidão dos equipamentos que impossibilitam que os recursos humanos desempenhem as suas funções adequadamente;
- Má coordenação - em alguns projetos é necessário a colaboração entre várias equipas e, em muitos casos, acabam por se gerar alguns problemas devido à falta de coordenação entre as mesmas, o que afeta os resultados e desempenho das mesmas;
- Atrasos - alguns entrevistados consideraram que os atrasos são algumas das situações que usualmente ocorrem e que afetam o desempenho da equipa. Estas situações impossibilitam que a organização não cumpra os prazos estabelecidos e, muitas vezes, não consiga corresponder às expectativas dos clientes;
- Má interpretação de informação - estas situações acontecem devido a uma falta de comunicação mais frequente da equipa, quer com a gestão quer com o cliente diretamente. A equipa, por vezes, interpreta os requisitos de forma diferente do que o cliente procura transmitir acabando por gerar resultados diferentes dos esperados ou, certos casos, a alteração completa de um projeto;
- Prazos de entrega irrealistas - acontece quando os gestores ou líderes definem prazos irrealistas tendo em conta a complexidade e dificuldade do projeto. Projetos de grande dimensão requerem uma especial atenção e dedicação e, como tal, não é benéfico para a equipa que se procurem apressar as coisas pois estas situações colocam uma pressão desnecessária nos recursos humanos e têm um efeito negativo no seu desempenho;
- Mau planeamento - esta situação ocorre quando os gestores ou líderes não estudam corretamente o projeto a desenvolver. Por vezes, os projetos são alterados no seu desenvolvimento o que implica uma rápida adaptação da equipa às mudanças necessárias bem como um esforço adicional;
- Falta de informação - situações onde existe a falta de dados que deveriam estar disponíveis e acessíveis aos colaboradores;
- Falta de equipamentos ou materiais - a falta de equipamentos ou materiais necessários ao desenvolvimento de um projeto é um aspeto que tem grande influência no desempenho apresentado pela equipa. À semelhança das avarias dos equipamentos torna-se impossível realizar determinadas tarefas sem os equipamentos ou materiais específicos;
- Insatisfação dos clientes - acontece quando os resultados apresentados pela organização não vão de encontro às expectativas dos clientes. Esta situação pode ser derivada da falta de qualidade que é apresentada e pode resultar numa desmotivação da equipa que, conseqüentemente, afetará ainda mais o seu desempenho;
- Falta de recursos humanos especializados - os recursos humanos devem ser cuidadosamente estudados na medida que é necessária ter a noção das suas competências e onde estas podem encaixar tendo em conta as necessidades das várias equipas. Por vezes, os recursos humanos destas equipas desempenham tarefas para as quais não têm competências, o que se irá refletir no rendimento geral da equipa;

- Centralização do poder - a relação líder/equipa é bastante importante e traduz o desenvolvimento de um projeto, contudo existem casos onde os líderes não apresentam uma grande confiança na sua equipa, relegando todas as decisões para si. Esta falta de confiança tem grande influência na forma como a equipa poderá abordar o trabalho e, desta forma, apresentar um desempenho correspondente;
- Excesso de burocracia - estas situações ocorrem, principalmente, no processo de comunicação entre a equipa e os seus líderes. Em muitos casos é necessário atravessar várias fases até que a mensagem chegue, finalmente, ao seu destinatário inicial;
- Falta de reconhecimento - a falta de reconhecimento por parte dos superiores é algo frequente nas organizações atuais, contudo estas situações podem facilmente ser resolvidas. Por outro lado, ignorar estas situações pode gerar um ambiente de insatisfação e desmotivação na equipa;
- Equipamentos inadequados - por vezes as organizações adquirem e impõem equipamentos inadequados ou desnecessários;
- Financiamento - por vezes os projetos são iniciados sem que haja uma garantia financeira. Estas situações são bastante desagradáveis na medida que são aplicados recursos que acabam por não apresentar retorno;
- Dificuldade em estabelecer requisitos - no contacto com os clientes torna-se, por vezes, difícil à equipa em interpretar os requisitos pretendidos. Os clientes demonstram alguma falta de preparação e não sabem bem o que querem.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em quatro fatores (Figura 9):

- **(F1) Condições de trabalho:** as organizações devem dispor de todas as condições técnicas para o desenvolvimento de um trabalho. As situações de falta ou avaria de equipamentos e outros materiais assim como outros imprevistos funcionais devem ser cuidadosamente analisadas e precavidas de forma a evitar mal maiores. Este fator inclui os códigos *avaria de equipamentos, falhas e erros, falta de equipamentos e materiais e equipamentos inadequados*;
- **(F2) Recursos humanos:** os recursos humanos são o bem mais importante das organizações, como tal, devem ser geridos de forma meticulosa e ponderada. Situações como discussões e conflitos devem ser precavidas através de um planeamento prévio de medidas de contingência. Este fator inclui os códigos *conflitos na equipa e falta de espírito de equipa*;
- **(F3) Gestão:** uma boa gestão deverá ser capaz de estar preparada para as diferentes situações que possam ocorrer no desenvolvimento de um projeto. Situações como a perda de elementos ou falta de recursos humanos especializados deverão ser prontamente compensadas através da substituição ou contratação de indivíduos qualificados. Por outro lado, um bom planeamento de projeto poderá evitar outras situações como a má coordenação entre equipas, os atrasos que possam ocorrer, a má interpretação de requisitos, o estabelecimento de prazos de entrega irrealistas, a centralização de poder, o excesso de processos burocráticos e a falta do financiamento necessário para o desenvolvimento do mesmo. As organizações deverão, também, ser capazes de reconhecer o valor e qualidade dos seus recursos

humanos através da atribuição de regalias como folgas, horários flexíveis, prémios, a progressão de carreira, e assim não só motivariam as equipas como potenciariam o seu futuro desempenho. Este fator inclui os códigos *dependência de outras equipas, má coordenação, perda de elementos de equipa, atrasos, má interpretação de informação, prazos de entrega irrealistas, mau planeamento, falta de informação, falta de recursos humanos especializados, centralização de poder, excesso de burocracia, falta de reconhecimento e financiamento*;

- **(F4) Clientes:** os clientes são a peça fulcral na avaliação do desempenho de uma equipa. A satisfação representará um bom desenvolvimento e a qualidade dos resultados apresentados. Por outro lado, a sua insatisfação implicará consequências a vários níveis e terá grande influência na imagem da organização bem como no futuro desempenho das suas equipas. Este fator inclui os códigos *insatisfação dos clientes e dificuldade em estabelecer requisitos*.

Do conjunto de fatores associados a situações adversas prejudiciais ao desempenho, destaca-se a *Gestão* que foi referido por 20 dos entrevistados (61%). Relativamente aos restantes fatores: *Condições técnicas de trabalho* que foi referido por 14 participantes (42%), *Recursos humanos* referido por 11 participantes (33%) e *Clientes* por 3 participantes (9%).

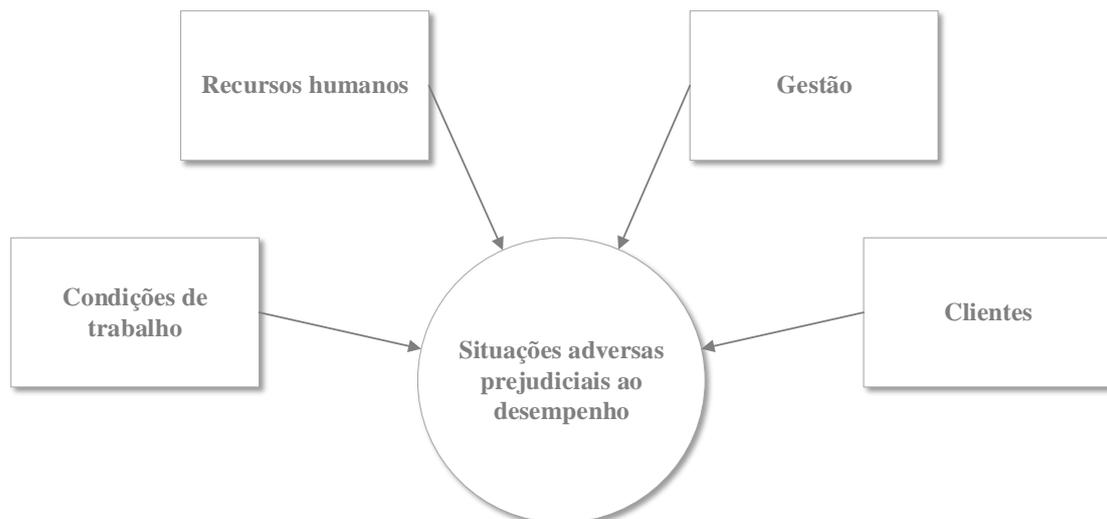


Figura 9. Situações adversas prejudiciais ao desempenho

## 4.6. Características que permitem ultrapassar situações adversas

Na Tabela 14 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 14. Características que permitem ultrapassar situações adversas

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“A necessidade de cumprir os objetivos a que fomos propostos”	Comprometimento
2	“Trabalhámos muito bem em equipa e quando alguém está estagnado num problema algum outro elemento de equipa tem a iniciativa de ajudar”	União da equipa Entreajuda
3	“Pessoas facilmente adaptáveis”	Versatilidade
4	“Quando existem problemas estes devem ser falados com toda a equipa através de reuniões regulares para que possam ser resolvidos. Nunca os devemos evitar pois amanhã o problema poderá ser ainda maior que hoje”	Reuniões regulares
5	“Diálogo entre todos os elementos”	Diálogo
6	“Disponibilidade para solucionar os problemas”	Disponibilidade
7	“Horas-extra e altas competências técnicas”	Horas-extra Competências
8	“Disponibilidade de cada um e o esforço para resolver ou reverter estas situações”	Disponibilidade Empenho
9	“Paixão pelo trabalho que fazem diariamente”	Paixão pelo trabalho
10	“Disponibilidade de todos”	Disponibilidade
11	“Ser versátil”	Versatilidade
12	“A entreajuda e a responsabilidade de cada um e de todos para com o projeto”	Entreajuda Responsabilidade
13	“As diferentes qualidades individuais que complementam a equipa”	Competências complementares
14	“Capacidade de improviso ou adaptação”	Versatilidade Capacidade de improviso
15	“Garra e paixão para ultrapassar os problemas e sabe reagir aos mesmos”	Paixão pelo trabalho Resistência
16	“Sentido de responsabilidade e união de equipa”	Responsabilidade União da equipa
17	“Experiência adquirida ao longo da carreira”	Experiência
18	“União de equipa”	União da equipa
19	“União e diálogo entre a equipa”	União da equipa Diálogo
20	“A disponibilidade de cada pessoa em contribuir para o bem geral”	Disponibilidade
21	“A experiência de um elemento pode ser o fator moralizador para o resto da equipa”	Experiência

Tabela 14. Características que permitem ultrapassar situações adversas (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
22	“O facto de a equipa ter bastante experiência profissional”	Experiência
23	“O sentimento de união que se vive na equipa”	União da equipa
24	“Conhecimento e celeridade de adaptação”	Competências Versatilidade
25	“Mais comunicação com quem toma as decisões finais”	Comunicação com superiores
26	“Ter responsabilidade e uma boa formação”	Responsabilidade Competências
27	“O empenho de alguns membros em levar os projetos e tarefas até ao fim”	Empenho
28	“A união e o alinhamento nos objetivos da empresa”	União da equipa
29	“A sintonia existente na equipa”	União da equipa
30	“Reuniões regulares”	Reuniões regulares
31	“A união e o facto de sermos amigos além trabalho”	União da equipa
32	“A entrega, responsabilidade e dedicação de cada um dos elementos”	Empenho Responsabilidade
33	“Experiência profissional, empenho e dedicação e gosto pelo trabalho perfeito”	Experiência Empenho Paixão pelo trabalho

De seguida apresenta-se uma síntese dos aspetos que os entrevistados consideram necessários para ultrapassar situações adversas prejudiciais ao desempenho:

- Comprometimento - apesar de surgirem situações adversas a equipa tem sempre objetivos e metas traçadas, como tal, estes devem ser sempre algo que os recursos humanos devem ter em foco. Quaisquer sejam as adversidades que surjam existe sempre a necessidade de cumprir os objetivos que foram traçados e isso, só por si, deve atuar como um motivador para os elementos da equipa;
- União da equipa - A equipa tem um bom ambiente e trabalha muito bem em conjunto, apresenta um bom espírito de grupo e todos os elementos estão comprometidos profissionalmente para com a sua equipa e o projeto que estão a desenvolver;
- Entreajuda - cada indivíduo tem as suas próprias tarefas individuais, contudo a equipa deve ser capaz de se entreajudar sempre necessário. Uma equipa funciona como todo e assim sendo as dificuldades de um elemento devem ser encaradas e compreendidas por todos;
- Versatilidade - capacidade da equipa e seus elementos em se adaptarem rapidamente às adversidades que surjam. A persistência, capacidade de improviso e vontade em alcançar o sucesso permitem ultrapassar os vários obstáculos que surjam no seu trabalho;
- Reuniões regulares - a realização de reuniões de equipa regulares permite que a equipa se torne mais capaz de prever, analisar e atuar perante estas situações de adversidade;

- Diálogo - os elementos de uma equipa devem saber dialogar de forma a comunicar situações e problemas que ocorram. Através do diálogo toda a equipa fica consciente das dificuldades dos vários elementos e, desta forma, torna-se mais fácil encontrar uma solução;
- Disponibilidade - uma equipa onde existam elementos que, perante situações adversas, se mostrem disponíveis e capazes de tomar a iniciativa será sempre uma equipa preparada para enfrentar qualquer obstáculo;
- Horas-extra - por vezes o único método capaz de ultrapassar estas situações é a contribuição da equipa com mais horas de trabalho;
- Competências - uma equipa recheada de elementos capazes que se complementem com as suas qualidades, bem formados e com todas as competências necessárias, não só para trabalhar em equipa como individualmente, deverá ser capaz de ultrapassar qualquer situação adversa com que se depare;
- Empenho - o nível de empenho demonstrado por cada elemento perante as situações adversas que surgem no meio laboral demonstra a capacidade de uma equipa em ultrapassar estas situações;
- Paixão pelo trabalho - gostar daquilo que se faz, o querer sempre mais, a motivação em querer superar-se e atingir as suas metas são fatores importantes que permitem a uma equipa ultrapassar qualquer desafio;
- Responsabilidade - por muito difícil que seja ultrapassar estas situações adversas a equipa deve ter sempre em conta o seu sentido de responsabilidade para com a organização. Existem metas e objetivos a alcançar e as equipas devem fazer tudo ao seu alcance para corresponder às expectativas da organização;
- Competências complementares - diferentes qualidades e competências individuais que complementam as necessidades da equipa para a realização de um determinado trabalho;
- Capacidade de improviso - a capacidade de um indivíduo em realizar determinado tipo de tarefa sem qualquer preparação ou planeamento;
- Resistência - capacidade de enfrentar as adversidades, reagindo e adaptando-se às mesmas. Compreender as dificuldades existentes e, mesmo assim, alcançar os objetivos a que se propôs;
- Experiência - a experiência profissional adquirida ao longo da carreira nas situações adversas ocorridas permite a uma equipa estar melhor preparada para responder a novas e eventuais situações que possam ocorrer;
- Comunicação com os superiores - uma boa comunicação entre os elementos da equipa com os restantes *stakeholders* de um projeto permite melhor analisar, planear e preparar a resolução de problemas.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em cinco fatores (Figura 10):

- **(F1) Profissionalismo:** as situações adversas ocorrem em qualquer organização e perante este cenário todos os seus recursos humanos devem estar preparados e precavidos para tal. A organização, como entidade máxima, deve planear estratégias de mitigação e resolução destas situações, contudo os recursos humanos como profissionais que são devem, também, saber agir perante as suas responsabilidades

- para com o seu empregador. Este fator inclui os códigos *comprometimento, disponibilidade, empenho, paixão pelo trabalho, responsabilidade e resistência*;
- **(F2) Equipa:** um dos fatores mais importantes para enfrentar e atuar em situações adversas é a própria equipa. Uma equipa unida e capaz de se entreajudar saberá reagir perante estas situações, pois um problema que possa parecer difícil de lidar de forma individual torna-se bastante mais fácil de solucionar em equipa. Este fator inclui os códigos *união de equipa e entreajuda*;
  - **(F3) Gestão:** a gestão tem um papel fulcral na atuação perante adversidades. A gestão é importante na medida que define e estabelece os objetivos para a equipa e, como tal, qualquer que seja a situação da equipa esta deve estar preparada para trabalhar em função dos objetivos da organização. Por outro lado, embora menos frequente, existem situações onde a gestão requer que os seus colaboradores realizem horas-extra de modo a que estas situações possam ser ultrapassadas. Este fator inclui o código *horas-extra*;
  - **(F4) Conhecimento:** as competências de cada indivíduo são um fator preponderante na capacidade de uma equipa em atuar perante uma adversidade. A experiência profissional adquirida, a formação, a versatilidade e proatividade são competências que se complementam e permitem a uma equipa encarar estas situações de outro modo. Este fator inclui os códigos *versatilidade, competências, competências complementares, capacidade de improviso e experiência*;
  - **(F5) Comunicação:** apesar de ser o fator menos referido pelos entrevistados, a comunicação é talvez o fator mais importante perante situações adversas. A comunicação é essencial na medida que permite aos recursos humanos e equipas definir um método automático de procura de uma solução. Através do diálogo entre elementos, reuniões de equipa regulares e a comunicação com os superiores e outros *stakeholders* permite que todos possam discutir as melhores propostas e ideias para solucionar o problema em questão. Este fator inclui os códigos *reuniões regulares, diálogo e comunicação com superiores*.

Do conjunto de fatores associados a características que permitem ultrapassar situações adversas destaca-se o *Profissionalismo* que foi referido por 13 dos entrevistados (39%). Relativamente aos restantes fatores: *Equipa* que foi referido por 9 participantes (27%), *Conhecimento* referido por 11 participantes (33%), *Gestão* referido por 3 participantes (9%) e *Comunicação* por 5 participantes (15%).

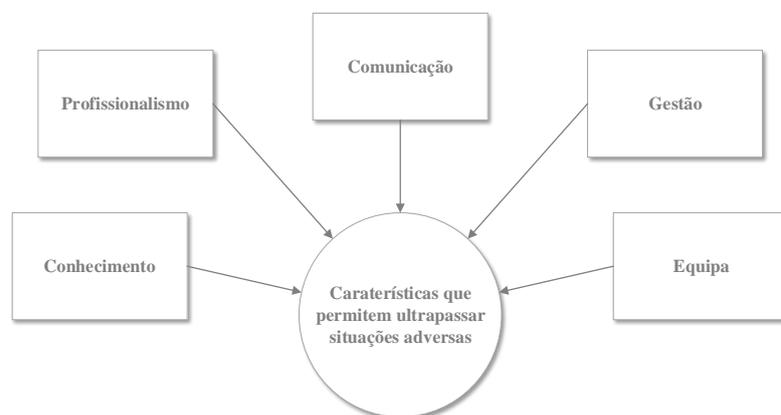


Figura 10. Caraterísticas que permitem ultrapassar situações adversas

#### 4.7. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa

Na Tabela 15 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 15. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“Ser eficaz no trabalho que realizo, não trabalhar muito, mas trabalhar bem”	Eficiência
2	“Autonomia e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira”	Autonomia Formação
3	“Encontrar soluções eficazes”	Eficácia
4	“Procurar cometer o menor número de erros possíveis”	Eficiência
5	“Ser capaz de ajudar os colegas em caso de necessidade”	Entreajuda
6	“Competência e cumprimento de objetivos”	Responsabilidade Competência
7	“Estar constantemente atualizado das novidades/metodologias/abordagens/ferramentas de desenvolvimento”	Aprendizagem contínua
8	“Boa disposição e disponibilidade para ajudar”	Boa disposição Disponibilidade
9	“Mostrar-me disponível para os outros”	Entreajuda
10	“Ter uma boa disposição para o ambiente de trabalho”	Boa disposição
11	“A boa disposição ajuda a ter um ambiente mais relaxado e propício a um bom desempenho”	Boa disposição
12	“Não cometer erros e cumprir objetivos traçados”	Eficiência Comprometimento
13	“Definir objetivos claros e saber dialogar com equipa”	Objetivos Diálogo
14	“Demonstrar o meu empenho”	Empenho
15	“Saber motivar os colegas”	Motivação
16	“Mostrar confiança nas capacidades da minha equipa”	Confiança
17	“Comprometer-me com os objetivos e metas da organização”	Comprometimento
18	“Fazer com que a equipa se sinta confortável no ambiente organizacional”	Bom ambiente
19	“Auxiliar os meus colegas sempre que necessário”	Entreajuda
20	“Empenho para com a minha equipa e organização”	Comprometimento
21	“Compromisso com a equipa”	Comprometimento
22	“Valorizar e reconhecer os recursos humanos da organização através de recompensas e ou prémios”	Reconhecimento
23	“Ser eficiente no trabalho que executo”	Eficiência
24	“Partilha de conhecimento com os meus colegas de equipa”	Espírito de equipa

Tabela 15. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa (continuação)

Entrevistado	Resposta	Códigos
25	“Dedicação total ao trabalho e querer fazer sempre melhor”	Empenho
26	“Empatia e sentido de responsabilidade”	Empatia Responsabilidade
27	“A minha autoaprendizagem bem como o meu empenho diário”	Aprendizagem contínua Empenho
28	“Motivar, valorizando o trabalho de todos e descentralizando tarefas”	Motivação Reconhecimento
29	“Estar mais em contacto com as equipas”	Diálogo
30	“Compreender as diferentes situações e fases que as equipas enfrentam”	Empatia
31	“Criar um bom ambiente na equipa”	Bom ambiente
32	“A busca permanente de novos conhecimentos”	Aprendizagem contínua
33	“Procurar manter sempre as equipas motivadas”	Motivação

De seguida apresenta-se uma síntese das principais ações individuais que os entrevistados consideram permitir um elevado desempenho na equipa:

- **Eficiência** - ser eficiente no trabalho que se realiza significa alcançar bons resultados empregando a menor quantidade de recursos possíveis, significa não trabalhar muito, mas trabalhar bem;
- **Autonomia** - um indivíduo autónomo é alguém capaz de desempenhar as suas tarefas sem que para tal tenha de depender de outros indivíduos. Neste contexto, esta característica significa que um colaborador tem a liberdade para gerir as suas tarefas e responsabilidades da forma que achar mais apropriada;
- **Formação** - a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores no seu trabalho demonstra bem a importância da formação no desenvolvimento de um projeto;
- **Eficácia** - a capacidade de encontrar soluções eficazes para os problemas que surjam ou os resultados que são pretendidos;
- **Entreajuda** - ter a iniciativa de auxiliar os colegas de equipa sempre que necessário é uma atitude que permite à equipa solucionar problemas aos quais seria difícil resolver de forma individual. O auxílio entre elementos da equipa permite que esta possa apresentar desempenhos mais elevados na medida que os indivíduos passam a ser mais eficientes no seu trabalho;
- **Responsabilidade** - cumprimento para com as suas funções, é alcançar as metas para si traçadas e trabalhar em prol dos objetivos da organização. Ser responsável é errar o menor número de vezes possível e aprender com os mesmos;
- **Competência** - ser competente no trabalho que se realiza. Trabalhar em função dos objetivos que são estabelecidos pela organização, mas também em função dos seus objetivos pessoais;
- **Aprendizagem contínua** - Os recursos humanos devem procurar manter-se atualizados perante as novidades, metodologias, abordagens e ferramentas, e sempre que possível partilharem estes conhecimentos com os seus pares;

- Boa disposição - a boa disposição permite que equipa possa relaxar em momentos mais tensos. Uma equipa que esteja constantemente submetida a um ambiente de elevada tensão é mais propícia a errar e, conseqüentemente, a apresentar resultados com menor qualidade;
- Disponibilidade - os elementos de uma equipa devem mostrar-se disponíveis e ter a iniciativa de ajudar os colegas sempre que estes necessitem. Uma equipa é tão boa quanto o seu pior elemento, ou seja, uma equipa trabalha para atingir resultados coletivos e não individuais;
- Comprometimento - o cumprimento de objetivos funciona como um fator motivador para que a equipa possa atingir elevados desempenhos. Um bom profissional é um indivíduo capaz de assumir o compromisso com a sua organização. Todos os elementos devem assumir as suas responsabilidades e trabalhar em conjunto de modo a atingir os objetivos e resultados pretendidos;
- Objetivos - a definição de objetivos a nível individual bem como a nível coletivo é uma forma de liderança e permite que a equipa possa materializar o propósito do seu trabalho;
- Diálogo - a capacidade de saber dialogar é uma característica fundamental num indivíduo pertencente a uma equipa de elevado desempenho. É através do diálogo que é possível ter conhecimento de cada situação, partilhar informações bem como identificar e solucionar problemas;
- Empenho - o empenho é um aspeto muito importante a nível individual. Um indivíduo empenhado é focado, é dedicado para com as suas obrigações, responsável e é alguém que deseja sempre mais e melhor;
- Motivação - ter uma equipa que seja capaz de motivar os seus elementos, seja nos bons ou nos maus momentos. Motivar nos bons momentos para que se possam alcançar ainda melhores resultados, mas também motivar nos maus momentos quando alguém erra ou algo corre mal, saber proteger os elementos e trabalhar como equipa acima de tudo;
- Confiança - mostrar confiança nos recursos humanos e nas suas capacidades. Uma equipa consciente da confiança que em si é depositada pelos seus superiores é uma equipa mais motivada para elevados desempenhos;
- Bom ambiente - proporcionar um bom ambiente, calmo, relaxado, mas também profissional e eficiente é algo indispensável numa equipa que queira apresentar um elevado desempenho;
- Reconhecimento - é sempre importante que exista um reconhecimento do trabalho e resultados alcançados pelas equipas por parte dos superiores. A atribuição de recompensas ou prémios são alguns exemplos de como reconhecer um trabalho bem feito e funcionam como elemento motivador para os vários elementos das equipas;
- Espírito de equipa - o espírito de equipa traduz-se, muitas vezes, em ações individuais como a partilha de conhecimentos e o auxílio sempre que necessário;
- Empatia - esta deve ser uma característica que os líderes e superiores da organização devem assumir. Do ponto de vista do colaborador é muito importante ter um superior que seja capaz de se colocar na sua posição, que compreenda as situações e consiga apoiar a equipa sempre que necessário.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em cinco fatores (Figura 11):

- **(F1) Conhecimento:** as competências de cada indivíduo são um fator preponderante no modo de atuação de cada equipa. Uma equipa deve englobar um conjunto de indivíduos que possuem as competências necessárias de modo a que se consiga complementar. No entanto, e como esta área tecnológica é uma área propícia ao constante desenvolvimento e inovação é muito importante que existe a capacidade por parte da organização em oferecer os serviços de formação necessários e a vontade dos seus colaboradores em assumir estes desafios. Este fator inclui os códigos *eficiência, eficácia, formação, competência e aprendizagem contínua*;
- **(F2) Profissionalismo:** um bom profissional não se pode limitar apenas ao cumprimento das suas funções, deve ser capaz assumir responsabilidades nos bons e maus momentos, ter a iniciativa de facultar apoio aos seus pares, mostrar-se disponível, assumir e lutar pelos objetivos organizacionais e individuais, deve ser empenhado e estar totalmente comprometido com o seu trabalho. Este fator inclui os códigos *responsabilidade, ajuda, disponibilidade, empenho, comprometimento e espírito de equipa*;
- **(F3) Condições de trabalho:** além das condições de trabalho, como equipamentos, materiais ou estruturas, anteriormente mencionadas, existem condições de trabalho que podem ser criadas pelos próprios recursos humanos tais como a boa disposição, a simpatia, o bom ambiente, a informalidade e descontração. Este fator inclui os códigos *bom ambiente e boa disposição*;
- **(F4) Gestão:** este é um fator mais predominante nas hierarquias superiores e tem como objetivo valorizar e gerir todo um trabalho desenvolvido pelos recursos humanos. A atribuição de autonomia, a definição de objetivos, o reconhecimento, a confiança e empatia que é demonstrada bem como atitudes encorajadoras e motivadoras assumem um papel importante no desempenho de uma equipa. Este fator inclui os códigos *autonomia, objetivos, motivação, confiança, reconhecimento e empatia*;
- **(F5) Comunicação:** um bom fluxo de informação entre equipa, superiores e restantes *stakeholders* é essencial para atingir bons resultados. Contudo, este é um aspeto que depende de cada indivíduo, é necessário que todos sejam capazes de comunicar sem restrições pois sem comunicação é impossível que uma equipa consiga apresentar um elevado desempenho. Este fator inclui o código *diálogo*.

Do conjunto de fatores que incorporam as ações individuais para um elevado desempenho na equipa destaca-se o *Profissionalismo* que foi referido por 14 dos entrevistados (42%). Relativamente aos restantes fatores: *Conhecimento* que foi referido por 10 participantes (30%), *Condições de trabalho* referido por 5 participantes (15%), *Gestão* referido por 9 participantes (27%) e *Comunicação* por 2 participantes (6%).



Figura 11. Ações individuais para um elevado desempenho na equipa

#### 4.8. Fatores para uma equipa mais motivada

Na Tabela 16 são apresentadas as respostas dadas pelos vários entrevistados, bem como os códigos atribuídos a cada uma das mesmas.

Tabela 16. Fatores para uma equipa mais motivada

Entrevistado	Resposta	Códigos
1	“Implementar sistemas que permitam atribuir prémios consoante os resultados da equipa ou até mesmo a nível individual”	Recompensa
2	“Mais interação com os clientes e mais formação”	Interação com clientes Formação
3	“Ter exemplo de como fazer, ou seja, mais informação”	Informação
4	“Boas relações e proximidade com colaboradores. Apoio quando necessário e chamo a atenção na devida altura. Organizo almoços/jantares e convívios para fortalecer espírito de equipa”	Boas relações Team building
5	“Incentivar o trabalho bem realizado e valorizar o facto de também se aprender com os erros”	Recompensa
6	“Reconhecimento do valor individual e encorajamento”	Reconhecimento
7	“Promover chefia partilhada ao invés da individual”	Delegação de responsabilidades
8	“Uma organização mais minuciosa e cuidada na distribuição dos trabalhos pelas equipas”	Organização de trabalho
9	“Trabalhos desafiantes que fomentem o gosto da equipa pelo trabalho”	Motivação

Tabela 16. Fatores para uma equipa mais motivada (continuação)

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>	<b>Códigos</b>
10	“Reconhecimento pelo trabalho realizado e sessões para aproximar a equipa ainda mais”	Reconhecimento Team building
11	“Atribuição de recompensas de acordo com o desempenho de cada um”	Recompensa
12	“Vencimentos justos”	Melhor remuneração (justa)
13	“Motivar os meus colegas”	Motivação
14	“Boas condições e existir uma comunicação eficiente”	Condições de trabalho Comunicação eficiente
15	“Tem de existir algo como forma de incentivo, por vezes basta uma palavra”	Recompensa
16	“Aumentar os incentivos”	Recompensa
17	“Maior delegação de responsabilidade e autonomia”	Delegação de responsabilidades Autonomia
18	“Condições de trabalho e mais motivação”	Condições de trabalho Motivação
19	“Expressar mais contentamento pelo desempenho mostrado”	Reconhecimento
20	“Mais incentivos para unir a equipa”	Team building
21	“Novos desafios, melhor remuneração e/ou prémios”	Motivação Melhor remuneração (justa) Recompensa
22	“Melhorar as condições de trabalho ainda mais”	Condições de trabalho
23	“Maior reconhecimento”	Reconhecimento
24	“Recompensa pelo trabalho realizado e disponibilização de ferramentas apropriadas nomeadamente equipamentos ativos e passivos”	Recompensa Ferramentas apropriadas
25	“Os nossos superiores deveriam mostrar maior reconhecimento”	Reconhecimento
26	“Vencimentos compatíveis com as funções que desempenham”	Melhor remuneração (justa)
27	“Valorizar o trabalho de cada membro e apoiar as suas iniciativas sempre que estas representem um valor acrescido para a organização”	Reconhecimento
28	“Delegar mais nas decisões e melhorar recompensas”	Delegação de responsabilidades Recompensa
29	“Mais reuniões, declarando o que todos têm a fazer detalhadamente para que todos percebam claramente como podem lidar com as situações”	Informação Reuniões Formação
30	“Reconhecimento de cada elemento”	Reconhecimento
31	“Melhorar condições do local de trabalho”	Condições de trabalho
32	“O reconhecimento pessoal de cada elemento”	Reconhecimento
33	“Dar relevo ao bom trabalho e apoiar nas situações menos positivas, dando oportunidade de correção das mesmas”	Reconhecimento

De seguida apresenta-se uma síntese dos fatores que os entrevistados consideram motivar a equipa para um elevado desempenho na equipa:

- Recompensa - a implementação de um sistema que permita recompensar e atribuir prémios de acordo com o desempenho demonstrado, tanto a nível individual como a nível coletivo. Através deste tipo de sistema as organizações conseguiriam aumentar os incentivos para que os seus colaboradores alcancem elevados desempenhos;
- Interação com clientes - é muito importante que as equipas possam ter mais interação com os clientes. A interação com clientes permite dissipar eventuais dúvidas e ter uma melhor perceção do que realmente é pretendido, pois quando esta situação não é possível acabam por se gerar más interpretações e produzem-se resultados diferentes ao esperado, o que coloca em causa o desempenho da equipa;
- Formação - a formação é um aspeto muito importante no ambiente de trabalho na medida que permite às equipas adquirir novos conhecimentos. As organizações devem, também, saber valorizar e compreender esta situação pois implica que sejam feitos vários erros durante este processo de aprendizagem;
- Informação - as organizações devem ter em consideração que nem todos os processos, tarefas e métodos usados são fáceis de assimilar, como tal é recomendado que se façam demonstrações e seja facultada mais informação de modo a que as equipas consigam mais facilmente adaptar-se a estes novos conhecimentos;
- Boas relações - gestores e líderes da organização devem procurar ter uma relação de proximidade junto das várias equipas. Devem procurar estar mais em contacto com as equipas e não apenas quando é necessário passar ordens ou transmitir alguma informação;
- Team building - para as organizações é muito importante que as equipas sejam unidas, que se mantenha um espírito de equipa. Deste modo, torna-se fundamental que se tomem medidas como sessões de aproximação ou outro tipo de convívios que fortaleçam a união e espírito de equipa já existentes;
- Reconhecimento - importância de reconhecer o trabalho realizado pelos colaboradores nas várias equipas. É importante demonstrar contentamento pelos resultados alcançados, valorizar o trabalho, apoiar as iniciativas que representem um valor acrescido para organização e compreender situações menos positivas;
- Delegação de responsabilidades - as organizações devem procurar descentralizar os poderes delegando responsabilidades pelos seus colaboradores, promover cargos de chefia partilhada de modo a que as opiniões de todos possam ser ouvidas e, deste modo, permitindo que se tomem melhores e mais rápidas decisões. Esta medida permite que os colaboradores se sintam mais valorizados através da confiança que é transmitida pelos seus superiores;
- Organização de trabalho - as organizações devem ser mais ponderadas, minuciosas e criteriosas na distribuição dos seus projetos pelas variadas equipas. É importante atribuir os diferentes projetos tendo em conta as competências e capacidades de cada equipa de modo a atingir os melhores resultados possíveis;
- Motivação - a motivação é um fator preponderante no ambiente de trabalho e mais ainda se se pretender que uma equipa atinja elevados desempenhos. Para tal, a gestão da organização deverá ser capaz de proporcionar todas as condições para que tal aconteça;

- Melhor remuneração (justa) - um dos aspetos mencionados é a necessidade de melhorar as remunerações dos colaboradores tendo em conta as funções que desempenham e os resultados que alcançam. Uma remuneração injusta poderá provocar uma falta de motivação tendo em conta que os colaboradores não sentem que o seu trabalho e esforço é devidamente recompensado;
- Condições de trabalho - é importante que as organizações possam proporcionar as melhores condições de trabalho possíveis aos seus colaboradores tais como boas acessibilidades, localização e infraestruturas de modo a que se crie um ambiente de trabalho de sucesso;
- Comunicação eficiente - um dos fatores essenciais nas equipas de elevado desempenho é capacidade de ter uma comunicação eficiente. Uma equipa capaz de estabelecer diálogos entre elementos, líderes e clientes consegue recolher todo um conjunto de informações e dados necessários para o desenvolvimento de um projeto com sucesso;
- Autonomia - a autonomia é um aspeto importante na medida que permite que os colaboradores possam desempenhar as suas funções sem que exista a constante necessidade de recorrer a outros indivíduos para tomar decisões relativamente às tarefas da sua responsabilidade;
- Ferramentas apropriadas - esta área profissional é uma área altamente especializada e, como tal, requiere o uso de um grande conjunto de equipamentos de modo a que cada indivíduo possa realizar o seu trabalho;
- Reuniões - a realização de reuniões regulares permite que organização possa acompanhar o progresso da equipa de uma forma mais detalhada. Estas reuniões são importantes para que possam esclarecer dúvidas e outras situações de forma mais detalhada.

Analisando as respostas obtidas é possível organizar os vários aspetos (códigos) atribuídos em cinco fatores (Figura 12):

- **(F1) Comunicação:** a comunicação é um fator essencial no desenvolvimento de qualquer projeto. Uma equipa deve comunicar de forma eficiente com os seus superiores, manter uma interação próxima e constante com os seus clientes e regularmente realizar reuniões de modo a analisar o ponto de situação de forma mais detalhada bem como para resolver eventuais problemas. Este fator inclui os códigos *interação com clientes, comunicação eficiente e reuniões*;
- **(F2) Conhecimento:** os conhecimentos e competências de cada indivíduo são importantes na capacidade da equipa no desenvolvimento de um projeto, contudo existem outros aspetos a considerar neste fator como ações de formação, as demonstrações e a compreensão do contexto em que se trabalha. Isto revela que um indivíduo não pode apenas depender dos seus conhecimentos atuais, mas sim, estar sempre aberto e motivado para novas experiências, competências e conhecimentos. Este fator inclui o código *formação*;
- **(F3) Gestão:** a gestão é o principal fator motivador nas equipas de elevado desempenho. A atribuição de prémios e recompensas aos colaboradores das diferentes equipas é um fator bastante motivador na medida que incentiva as equipas a apresentar cada vez melhores desempenhos. As boas relações entre equipa e gestores, a organização de ações de consolidação da equipa, o reconhecimento do trabalho realizado bem como a delegação de responsabilidades são algumas das

medidas que criam e mantêm uma equipa motivada. Este fator inclui os códigos *recompensa, informação, boas relações, team building, reconhecimento, delegação de responsabilidades, organização de trabalho, motivação e autonomia*;

- **(F4) Incentivos financeiros:** à semelhança das regalias este fator é altamente motivador para os recursos humanos nas várias equipas. Tendo em conta as funções e resultados apresentados a organização deve recompensar os colaboradores com melhores remunerações, adequadas aos níveis de desempenho demonstrados. Este fator inclui o código *melhor remuneração (justa)*;
- **(F5) Condições de trabalho:** as condições de trabalho como boas acessibilidades, localização, infraestruturas, equipamentos e outros materiais contribuem para a motivação das equipas na medida que lhes permitem oferecer todas condições para que mostrem todo o seu potencial. Este fator inclui os códigos *condições de trabalho e ferramentas apropriadas*.

Do conjunto de fatores para uma equipa mais motivada destaca-se a *Gestão* que foi referido por 27 dos entrevistados (82%). Relativamente aos restantes fatores: *Comunicação* referido por 3 participantes (9%), *Conhecimento* referido por 2 participantes (6%), *Incentivos financeiros* referido por 3 participantes (9%) e *Condições de trabalho* por 5 participantes (15%).

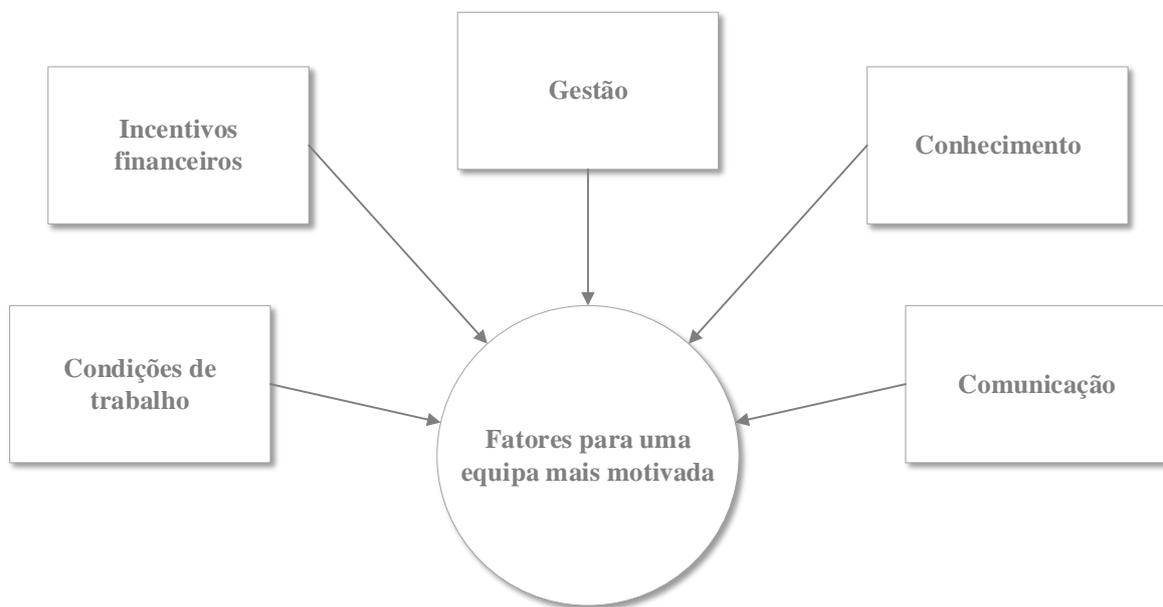


Figura 12. Fatores para uma equipa mais motivada

## **5. Conclusões**

Neste capítulo são apresentados os principais contributos e limitações do desenvolvimento desta dissertação, bem como as propostas para trabalho futuro.

### **5.1. Contributos do trabalho realizado**

O desenvolvimento desta dissertação permitiu alcançar diversos resultados, quer a nível teórico quer a nível prático. Numa perspetiva teórica, fez-se uma revisão de literatura e aplicaram-se os principais conceitos e definições essenciais na compreensão e desenvolvimento do tema, bem como um conjunto de instrumentos que permitem estudar as equipas de sistemas informação e o seu desempenho.

Numa perspetiva teórico-prática, com o estudo de caso realizado, foi possível identificar os fatores influenciadores do elevado desempenho das equipas, bem como a caracterização, no caso específico, das equipas de sistemas de informação. O processo de investigação implementado permitiu estudar e analisar as equipas de sistemas de informação em ambiente real.

Estes são os principais contributos desta investigação, que materializam os principais objetivos propostos no início desta dissertação.

### **5.2. Limitações da investigação**

No decorrer da investigação surgiram dificuldades e limitações que colocaram alguns entraves na apresentação de resultados. Uma das limitações encontrada foi a escassa informação teórica relativamente às equipas de sistemas de informação e o seu desempenho, principalmente no que respeita às suas principais características. O facto de os estudos conduzidos nesta área serem bastantes escassos impossibilita que haja uma base de comparação de resultados. Mais recentemente têm surgido alguns estudos académicos que abordam esta temática.

As equipas estudadas nesta investigação estão inseridas em diferentes vertentes de negócio e, como tal, em projetos diferentes. A amostra incidiu sobre trinta e três colaboradores das quatro organizações, com diferentes cargos e responsabilidades bem como diferentes tipos de equipas. Desta forma, os resultados são de generalização limitada, uma

vez que as quatro equipas não atuam da mesma forma, sendo que duas assumem o desenvolvimento de projetos de grande complexidade e inovação e as restantes têm responsabilidades na resolução de problemas técnicos, manutenção de equipamentos e formação de funcionários.

Importante também mencionar que era esperado não despende tanto tempo e esforço na recolha dos dados na realização das entrevistas. No entanto, tal nem sempre foi possível devido à escassez de tempo e disponibilidade, em certos momentos, por parte das organizações, o que levou a que este processo de investigação se arrastasse durante mais tempo do que o inicialmente previsto.

### **5.3. Considerações finais**

O contacto com os elementos das equipas que fizeram parte desta investigação foi bastante positivo, dado que todos os entrevistados revelaram grande interesse e disponibilidade. Este estudo permitiu identificar que os entrevistados, na sua maioria, consideram que o desempenho individual é superior ao desempenho coletivo, o que coloca a possibilidade de que o desempenho da equipa possa ainda ser mais potenciado face à atual avaliação. Do mesmo modo, foi possível verificar que ainda muito pode ser feito tendo em vista o aumento do desempenho das equipas de sistemas de informação, nomeadamente na criação de sistemas de recompensa adequadas ao trabalho realizado, um maior apoio por parte da gestão de topo e implementação de ações de consolidação da equipa.

Relativamente às propostas de trabalho futuro, seria muito interessante conduzir um estudo a um leque de organizações de sistemas de informação mais extensa e variada, de modo a que as comparações de resultados pudessem ser alargadas. Outro aspeto que seria interessante analisar seria a condução deste estudo a nível internacional de modo a compreender as influências culturais no tipo de desempenho apresentado.

## Referências bibliográficas

- Alter, S. (1996). *Information Systems: A Management Perspective (2.a Ed)*. Redwood: Benjamin-Cummings Publishing Co.
- Amaral, L. (1994). *PRAXIS: Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/49>
- Amaral, L., & Varajão, J. (2007). *Planeamento de Sistemas de Informação (4.a Ed)*. Lisboa: FCA Editora de Informática.
- Amaral, A., Fernandes, G., & Varajão, J. (2015). Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects. *Procedia Computer Science*, 64, 1182–1189.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Baptista, J. P., Varajão, J. & Moreira, F. (2013). Função Sistemas de Informação nas organizações – realidade, desafios e oportunidades do uso de arquiteturas empresariais. In Pedro Campos e Pedro Quelhas de Brito (eds.) *Novas Tendências em Marketing Intelligence*, pp. 155-169, EGP, ISBN 978-989-694-035-5.
- Bard, R (2015). *Strategies to achieve high performance in hybrid project teams: Addressing the relationship between Swedish project managers and Indian specialists at IBM Global Services*. Tese de Mestrado, Chalmers University of Technology. Retirado de <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/221870/221870.pdf>
- Brandão, A., & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23–40.
- Buckingham, R., Hirschheim, R., Land, F., & Tully, C. (1986). Information Systems Curriculum: a basis for course design. In *Information Systems Education: Recommendations and implementation* (pp. 14–133). New York: Cambridge University Press.
- Burchard, B. (2015, April 25). What is High Performance?. The Charged Life. Retirado de <http://brendonburchard.tumblr.com/post/117361871933/what-is-high-performance>
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5.a Ed)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dominguez, C., Moura, I.C., & Varajão, J. (2016). High performance teams: do perceptions and reality match. *International Journal of Information Technology Project Management*, 7(2), 72-82.
- Dörner, D. (1996). *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

- Dörner, D., & Schaub, H. (1994). Errors in planning and decision-making and the nature of human information processing. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 433-454.
- Falkenberg, E. D., Hesse, W., Lindgreen, P., Nilsson, B. E., Oei, J. H., Rolland, C., Stamper, R., Assche, F., Verrijn-Stuart, A. & Voss, K. (1998, October). *A framework of information system concepts*. In IFIP WG (Vol. 8).
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: a longitudinal study on personal initiative. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 221.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis & M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852.
- Galliers, R. (1987). *Information Analysis: Selected Readings*. Addison Wesley.
- Gonçalves, J. (2013). *Caraterização do impacto do gestor de projeto no desempenho de equipas de desenvolvimento de Software*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/29456>
- Gouveia, L., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão* (1.a Ed). Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hackman, J. R. (1970). Tasks and task performance in research on stress. In: J. E. McGrath (Ed.), *Social and Psychological Factors in Stress*, pp. 202-237. New York Holt, Rinehart & Winston.
- Hackman, R. (1990). Groups that work (and those that don't): *Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hayes-Roth, B., & Hayes-Roth, F. (1979). A cognitive model of planning. *A cognitive Science*, 3(4), 275-310.
- Hunt, D. R. (1999). *A systems approach to team performance measurement* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 393-406.
- Kozulin, A. (1986). The concept of activity in Soviet psychology: Vygotsky, his disciples and critics. *American Psychologist*, 41(3), 264-274.

- Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In: R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.
- Mankin, D. A., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. London: Holt.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Moura, I., & Varajão, J. (2016). *Information Systems student's perceptions on leading teams to high performance: a pilot study*. Paper presented at the Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación* (4.a Ed). Mexico: McGraw-Hill.
- Silva, A. (2015). *Avaliação do Desempenho de equipas em Projetos de Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho.
- Silva, L., Varajão, J., Dominguez, C. & Moura, I. (2017). *Motivations for high performance teams of information systems projects*. Paper presented at the 17.<sup>a</sup> Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2017)
- Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2.a Ed). Lisboa: Rei dos Livros.
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Taneja, S., Sewell, S., & Pryor, M. G. (2012). High Performance Executive Teams. *American Journal of Management*, 12 (2/3), 11.
- Toquam, J. L., Macaulay, J., Westra, C., Fujita, Y. & Murphy, S. (1997). Assessment of nuclear power plant crew performance variability. *Team performance assessment and measurement: Theory, methods and applications* (pp. 253-288). London: Lawrence Erlbaum Assoc.
- van Veldhoven, M., & Peccei, R. (2014). *Well-being and performance at work: The role of context*. Psychology Press.
- Varajão, J. (2002). *Função de Sistemas de Informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/25960>
- Varajão, J. (2005). *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: FCA - Editora de Informática.
- Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1995) *Leading Product Development*. New York: Free Press.

---

Woodcock, M., & Francis, D. (2008). *Team Metrics: Resources for Measuring and Improving Team Performance* (1.a Ed). Amherst: HRD Press, Inc.