

O papel da equipe na construção de uma organização empresarial competitiva

The role of the team in building a competitive business organization

Belchior Ndungula Kamuti

Resumo

O trabalho em equipe constitui um fator fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, pois favorece a cooperação, a partilha de conhecimentos e a obtenção de melhores resultados. Contudo, a falta de motivação, as dificuldades nas relações interpessoais, a insuficiência de incentivos e determinadas práticas de gestão têm contribuído para a insatisfação dos profissionais e para o aumento da intenção de transferência de funcionários. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo desenvolver uma proposta voltada para a melhoria do trabalho em equipe na construção de uma organização competitiva no Liceu n.º 52 da Vila do Longonjo, província do Huambo. Para a realização do estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza básica e caráter descritivo, apoiada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão da literatura foi desenvolvida com base em obras científicas e artigos consultados nas bases de dados EBSCO, SciELO, CLACSO e Google Acadêmico, abordando temas relacionados à responsabilidade social, comunicação interpessoal, estrutura organizacional e competitividade empresarial. A pesquisa empírica envolveu a distribuição de 120 questionários a professores e funcionários administrativos, dos quais foram validados 98 instrumentos de recolha de dados compostos por questões abertas, fechadas e de múltipla escolha. Os resultados demonstraram que o trabalho em equipe desempenha um papel determinante na competitividade organizacional, tendo sido

identificados como principais desafios a falta de transparência na gestão, a insuficiência de incentivos para cargos de coordenação, a ausência de subsídios de deslocação, o favorecimento na distribuição de tarefas, a fragilidade da comunicação entre líderes e colaboradores, o desalinhamento das políticas institucionais e a excessiva burocracia na resolução de questões laborais. Conclui-se que o fortalecimento da comunicação, da liderança participativa, da valorização profissional e da cooperação entre os membros da instituição poderá contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais harmonioso, motivador e competitivo, favorecendo o alcance dos objetivos institucionais e o bem-estar dos profissionais.

Palavras-chave: Trabalho em equipe; Comunicação interpessoal; Liderança; Estrutura organizacional; Competitividade organizacional.

Abstract

Teamwork is a fundamental factor in achieving organizational goals, as it fosters cooperation, knowledge sharing, and better results. However, lack of motivation, difficulties in interpersonal relationships, insufficient incentives, and certain management practices have contributed to employee dissatisfaction and increased employee transfer intentions. In this context, this research aimed to develop a proposal focused on improving teamwork in building a competitive organization at High School No. 52 in Vila do Longonjo, Huambo province. A qualitative, basic, and descriptive approach was adopted, supported by bibliographic and field research. The literature review was developed based on scientific works and articles consulted in the EBSCO, SciELO, CLACSO, and Google Scholar databases, addressing topics related to social responsibility, interpersonal communication, organizational structure, and business competitiveness. Empirical research involved distributing 120 questionnaires to professors and administrative staff, from which 98 data collection instruments were validated, composed of open-ended, closed-ended, and multiple-choice questions. The results demonstrated that teamwork plays a decisive role in organizational competitiveness. The main challenges identified were a lack of transparency in management, insufficient incentives for coordination positions, absence of travel

allowances, favoritism in task distribution, weak communication between leaders and collaborators, misalignment of institutional policies, and excessive bureaucracy in resolving labor issues. It is concluded that strengthening communication, participatory leadership, professional development, and cooperation among members of the institution can contribute to creating a more harmonious, motivating, and competitive organizational environment, favoring the achievement of institutional objectives and the well-being of professionals.

Keywords: Teamwork; Interpersonal communication; Leadership; Organizational structure; Organizational competitiveness.

1 Introdução

O presente trabalho descreve o papel da equipe na construção de uma organização empresarial competitiva. Não se pode falar de desempenho da equipa sem termos em conta o clima organizacional que quando bem vivido dentro da organização pode proporcionar resultados satisfatórios que garantam qualidade e influenciar diretamente o comportamento dos profissionais. De acordo com os estudos (Robbins 2001), “as equipes representam uma ferramenta atual e compatível com as atuais necessidades organizacionais de atender a clientes cada vez mais inconstantes e exigentes, diante do atual e competitivo cenário empresarial”.

Segundo Chiavenato (1999, como citado em Robbins, 2001)” As qualidades ou propriedades do ambiente de trabalho percebido ou experimentadas pelos membros da organização é que influenciam diretamente o comportamento dos funcionários”. O trabalho em equipa em todos os níveis da organização implica que as pessoas baseiem suas relações na confiança e no apoio mútuo, na comunicação espontânea, na compreensão e na identificação com os objetivos da organização. E Alvarez (1995) dizia, “o ambiente de trabalho resultante da expressão ou manifestação de vários fatores de natureza interpessoal, física e organizacional”. O Ambiente em que as pessoas realizam

seu trabalho influencia notoriamente em sua satisfação e comportamento e, portanto, em sua criatividade e produtividade.

Um bom clima organizacional, tem efeitos nos resultados individuais e coletivo tendo ao seu impacto sobre o funcionário, de acordo com a sua percepção. O sucesso de uma equipe depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados. E Alvarez (1995)

Outro sim, o papel de uma equipa na organização, passa pelo recrutamento, seleção do pessoal e por um processo de avaliação de desempenho na promoção dos funcionários na estrutura superior da hierarquia; na formação e sua remuneração.

Uma organização competitiva no seu seio e a par dos aspectos já mencionados, deve primar por uma garantia de segurança no seu estabelecimento bem como, dos seus funcionários permitindo assim um crescimento da organização, pois só desta maneira gastará menos recursos financeiros com junta médica.

Portanto, terá presente no estabelecimento os funcionários unidos para levar avante os objetivos da empresa.

Todo gestor, sabe que os acidentes de trabalho existem e estes representam uma carga pesada demais, pois, além de considerar os custos diretos que um acidente acarreta, devem-se considerar também os custos indiretamente, como sustenta Rodríguez Zavala, (2009).

- O tempo perdido durante o acidente;
- A distração que ocasiona um acidente, máximo se for grave.
- Os custos de transferência e acompanhamento.
- O impacto psicológico nos demais trabalhadores durante e depois do trabalho;
- Os custos médicos e medicamentosos e entre outras.

Para que se chegue ao conhecimento de que a organização se dispõem de uma equipa capaz de responder com as necessidades da mesma, é necessário que o alinhamento estratégico, o planeamento do capital humano, a cultura organizacional, a flexibilidade e adaptação, a inovação bem como o empreendedorismo estejam a par do sujeito, dos desafios, do reconhecimento, da participação, responsabilidade, do desenvolvimento e segurança. Portanto, não se pode falar de uma organização empresarial competitiva se não tivermos em conta o capital humano e do seu papel na empresa, os recursos humanos como são considerados atualmente pelas teorias de organização da empresa como os ativos mais valiosos.

É por isso que o reflexo que tem dentro das empresas é muito importante, tanto qualitativo como quantitativamente, representado uma parte significativa do total de custos que durante o exercício económico, recai sobre a empresa, incidindo direto ou indiretamente no resultado da companhia ou ativando-se como maior valor de certos elementos. Avaliação da equipa de uma organização passa da sua caracterização antes e agora da sociedade industrial para à sociedade da informação da inovação e do conhecimento; o capital humano e conhecimento são as duas vantagens competitivas sustentáveis mais importantes de uma organização, desta feita, devem os gestores concentrarem-se na formação dos recursos humanos, na comunicação, no planeamento estratégico, no controle de pessoas e liderança, bem como, na tomada de decisões e responsabilidade dos mesmos.

No contexto actual, devem os gestores de recursos humanos olharem pelos profissionais como sócios, estratégicos, como especialistas e assessores em matéria de eficiência organizacional e em condução de mudanças: assim como, interpretes das inquietações profissionais dos clientes internos, como sustenta (Bauzá e Belo, 2003).

Ao buscar conhecer a sua equipa de funcionários, é necessário executar acções simples que poderão se tornar um diferencial na sua atuação no mercado competitivo. Pós as concepções dos funcionários, muitas vezes, também vão ao encontro das concepções que os clientes e consumidores de uma instituição possuem sobre os seus serviços ou produtos. Assim, “as acções estratégicas, principalmente as que envolvem o planeamento,

possibilitam que a empresa se mantenha no mercado com mais força, tornando-se mais competitiva e fidelizando seus clientes” (Silva & Leon, 2013, p.8 citado em De Souza, F. A. F. e Macêdo, E. C. M. 2020, p.72-73).

A busca pelo trabalho em equipe demanda a redistribuição das tarefas e responsabilidades de cada funcionário da organização, uma vez que nessa nova forma de trabalho não existe a responsabilidade apenas de um funcionário ou de um departamento específico da instituição, ou seja, não existe a individualidade, mas sim a pluralidade (Pichonrivière, 2005, como citado em De Souza, F. A. F. e Macêdo, E. C. M. 2020, p.75).

Segundo Habermas, (2009, citado em Marina Peduzzi, et. ali, 2020, p. 6-7) considera que “há uma relação recíproca entre trabalho e interação, com base no argumento de que as regras técnicas que permeiam o trabalho são necessárias para o agir instrumental, e este decorre do agir comunicativo”. Entretanto a eficácia e o estabelecimento de um ambiente agradável dentro das instituições, passa pela amizade e comunicação interpessoal. As relações interpessoais têm elevada importância dentro do contexto de trabalho, pois, a maneira como os indivíduos agem nos seus relacionamentos com respeito às diferenças, demonstrando as suas motivações, levam a desenvolver um trabalho em equipa satisfatório. De acordo com (Fonseca et al., 2016 como citado em Veloso, M. D. S., 2020, p.1-4) “o relacionamento humano é fundamental pois desenvolve ações comunicativas que visam formar, assim, uma equipa integrada, além de facilitar a convivência entre os indivíduos, aumenta também a eficácia nos negócios”.

Segundo Colbert, et, ali. (2016, como citado em Veloso, M. D. S., 2020, p.1-4) “as relações de trabalho podem ser uma fonte de enriquecimento, vitalidade e aprendizagem que ajuda os indivíduos, grupos e organizações a crescerem”. Deste modo, as boas relações sociais no trabalho podem levar a um maior auxílio nas tarefas propostas, progressão na carreira, apoio emocional e são uma fonte de recursos com implicações como crescimento pessoal e de amizade.

1.1. Tema/área de pesquisa e contextualização

O presente trabalho tem como tema de pesquisa "O papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva", o mesmo destina-se ao Liceu nº 52 - Vila do Longonjo – Huambo

A busca pelo trabalho em equipe demanda a redistribuição das tarefas e responsabilidades de cada funcionário da organização, uma vez que nessa nova forma de trabalho não existe a responsabilidade apenas de um funcionário ou de um departamento específico da instituição, ou seja, não existe a individualidade, mas sim a pluralidade (Pichonriviére, 2005). O insucesso profissional dentro das instituições é ocasionado quando não existe uma partilha ou comunicação das estratégias a implementar, quando não há empatia entre os participantes na atividade. Com tudo, (Ilgen, 1994; Ilgen e Shepard, 2000 como citado por Tamayo e Paschoal, 2003 p. 40), sustentam o seguinte:

A distribuição das tarefas em equipe muda a unidade de responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existe no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflitos, mas que são altamente relevantes para o desempenho da equipa. Atualmente, mais do que nunca, a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em equipe.

Considerando as equipes como base de mudanças estruturais nas organizações e as indicações de que o trabalho em equipe tem se tornado uma constante e uma realidade nas empresas. Desta feita, devem os gestores conhecerem e olharem pelos profissionais como sócios estratégicos, como especialistas e assessores em matéria de eficiência organizacional para a condução de mudanças institucional, (Bauzá e Belo, 2003).

Segundo Silva & Leon, (2013, p.8), afirmam dizendo “as ações estratégicas, principalmente as que envolvem o planejamento, possibilitam que a empresa se mantenha no mercado com mais força, tornando-se mais competitiva e fidelizando seus clientes”. Deste modo o planejamento operacional (1º Nível operacional) – avalia o desdobramento dos planos táticos em planos operacionais ao nível das tarefas; o planejamento tático (2º Nível intermédio) – avalia o desdobramento do plano estratégico em planos táticos ao nível departamental e o planejamento estratégico (3º Nível institucional) – avalia o nível de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Contudo, Stonner J. (1989) citado em Funiber, (2022) afirma que o estilo de liderança é formado pelos diferentes padrões de conduta que favorecem os líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores:

- Deve o líder ser mais comunicativo, informar sobre os objectivos aqui a organização pretende alcançar.
- Promover políticas que estimulam a direcção participativa, proporcionando assim a qualidade da vida profissional.
- Estimular o trabalho em equipe (habilidades para comunicar, colaborar, entender e pensar com os demais), pagando bem os profissionais de maneiras que eles se sintam satisfeitos pelo que fazem, como fazem e para fazer tal trabalho. Dar outros incentivos com vista a influenciar cada vez melhor as boas atitudes e mantendo assim a instituição no panorama das melhores organizações.
- Criar programas formativos, de capacitação e de treinamento de todos os trabalhadores, desde gestores até aos membros da baixa estrutura na organização.
- Organizar encontro com todos os agentes que intervêm no processo de ensino aprendizagem, sentarem se a mesa e resolverem todos os problemas que dizem respeito aos professores de modos a se manter os objectos da instituição proporcionando assim, o autocrescimento do grupo.

- Elaborar trabalho criativo em equipe, na solução de problemas e na tomada de decisões, constituindo o núcleo do processo de planeamento.

1.2. Problema de pesquisa

O trabalho em equipe requer habilidades para comunicar, colaborar, entender e pensar com os demais. Para um bom trabalho em equipa, deve ser levado em consideração três elementos chaves que são: sinergia, dinâmica do grupo e governo grupal. Numa organização as pessoas necessitam de interagir entre si, deve existir um elemento de sinergia e de motivação como essencial numa equipe de trabalho. Com tudo, cabe aos gestores das instituições proporcionar condições favoráveis para levar os elementos a atingir os objectivos propostos com satisfação, como sustenta (Miguel, A. et ali. 2008, p. 184).

Durante a convivência na organização, constatou-se que pouco os gestores põem em prática as resoluções saídas dos encontros, este facto só provocou o desinteresse dos membros, enfraquecendo o princípio de alinhamento aos objectivos da organização e, por esta razão, a direcção perdeu o controle da situação emergindo assim em riscos incontornável; facto este, que motivou a elaboração do problema da seguinte forma: “De que maneira o papel da equipe pode atuar na construção de uma organização empresarial competitiva”.

Segundo (Ferreira e Castro, 2013) como confere, as discussões que versam sobre a busca pela melhoria da qualidade empresarial, a equipe de trabalho é posto como um dos principais fatores que influenciam na qualidade de uma empresa. Nada melhor que proporcione um espírito de pertença de indivíduos em equipas se não a motivação acompanhada de estímulos ou incentivos, como afirma Cascão & Neves, (2001), “a motivação resume-se em levar a que cada elemento da equipa do projecto atinja um bom nível de *performance* por vontade própria e, com satisfação, os objectivos que foram acordados para o bom avanço dos trabalhos, ao longo do projecto”. Deve-se quebrar na relação a figura hierárquica de modos aqui se de lugar as relações dialógicas pelo facto de

tomarem para si as responsabilidades funcionais face aos objectivos da organização, Segundo Baumotte, 2013), citado por (Souza, F. A. F. & Macêdo, M. E. C. 2020, p. 78). Pois só desta forma o trabalho em equipa pode influenciar na construção de uma organização empresarial competitiva.

1.3. Objetivo geral

Desenvolver uma proposta voltada para melhoria do trabalho em equipe na construção de uma organização empresarial competitiva no Liceu nº 52 – Vila do Longonjo – Huambo.

1.4. Objetivos específicos

1.4.1. Definir o papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva.

1.4.2. Descrever o papel da comunicação na construção de uma organização empresarial

1.4.3. Analisar o nível da estrutural organizacional e as etapas de mudanças na construção das equipas competitivas.

1.4.4. Compreender o papel de influência da equipa na concorrência empresarial.

1.4.5. Avaliar o papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva.

2 Revisão da Literatura

2.1. Responsabilidade social corporativa

2.1.1. Conceitos

Responsabilidade é um substantivo feminino com origem no latim e que demonstra a qualidade do que é responsável, ou obrigação de responder por atos próprios, ou alheios, ou por uma coisa confiada; como sustenta Sebastião Teixeira (2019, p.124) na sua obra sobre a gestão das organizações “responsabilidade é precisamente a obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas”.

2.1.1.2. Responsabilidade social

A responsabilidade social não é algo novo no mundo corporativo, embora tenha adquirido nos últimos anos uma nova dimensão em virtude do especial interesse que requer, demandando uma especial atenção como em qualquer âmbito de valor estratégico; é precisamente, a obrigação de se empenhar melhor.

Segundo Etter (2013), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido considerada como fator importante para o sucesso empresarial, quando estas integram questões sociais, ambientais e éticas nos seus negócios. “A RSE tem um papel influente na imagem e reputação da empresa e nas relações com as partes interessadas. Daí que cada membro do grupo, deve se sentir responsável diante dos objetivos e metas traçadas pela organização.

2.1.1.3. Responsabilidade corporativa

Percepção de colaboradores, clientes e governo, analisando e refletindo a relação entre RSC para o comprometimento organizacional e refletindo as responsabilidades do negócio em relação a todos seus Stakeholders -Turker (2009). Analisando o impacto da percepção dos colaboradores de RSC para sociedade e o papel da RSC para os clientes em suas intenções de sair por meio da mediação da inserção no trabalho. (Ghost e Guru Nathan 2014) citado por (Melo, et. ali. 2020, p.149-151).

Ao entender a RSC com base na escala de Turker (2009, p.151), considera-se quatro tipos de iniciativas de RSC de acordo com os tipos de stakeholder alvo:

1°. RSC voltada aos stakeholders sociais e não sociais: compreende a responsabilidade da empresa em relação ao meio ambiente, as ONGs, a sociedade e as gerações futuras;

2°. RSC voltada aos colaboradores: ocorre quando as ações da instituição visam assegurar o bem-estar dos colaboradores, incluindo oportunidades de desenvolvimento na carreira, justiça organizacional, segurança, remuneração competitiva, aumento da flexibilidade no local de trabalho, dentre outros;

3°. RSC voltada aos clientes: está relacionada a responsabilidade do negócio frente a seus consumidores e produtos, incluindo questões relativas à segurança do produto, atendimento ao consumidor, interação próxima de colaborador e cliente, formas de lidar com as reclamações do cliente, indo além da lei (O. Farol et al., 2013; Newman et al., 2015; Rock & Delibe, 2012).

4°. RSC voltada ao governo: esta vertente diz respeito a responsabilidade da organização em cumprir com seus deveres legais, regras governamentais e pagamento de taxas (O. Farol et al., 2013; Newman et al., 2015; Rock & Delibe, 2012) como lê-se na RMS (2020).

Devido à competitividade aqui a instituição está proposta, tendo em conta a procura e o perfil de saída dos estudantes, cabe a direção da organização velar pela formação de equipas de alta performance e um líder capaz de desenvolvê-la, ganhando assim, destaque no cenário global, desta maneira, é fundamental compreender as vantagens que essas equipas podem proporcionar a organização, o líder e equipa são essenciais para aumentar a produtividade, isto sem dúvidas, porém, é necessário que seus integrantes sejam comprometidos com as metas, tenham um relacionamento sinérgico e apliquem conjuntamente suas competências. Marinho, et. ali. (2022)

Segundo Cunha (2018) citado por R. Oliveira, et. ali, (2022, p.20152)” destaca a importância da atuação de cooperativas e associações para o setor, uma vez que essas instituições podem contribuir para a inserção de pequenos e grandes produtores em mercados competitivos”. Da mesma forma, as cooperativas e associações podem fortalecer o seguimento, contribuir para o aumento da competitividade e facilitar o acesso a grandes eventos ou eventos específicos do setor.

Esses eventos, segundo o autor, fomentam o desenvolvimento do setor e são a porta de entrada para novos clientes e mercados.

2.2. Tipos de responsabilidade social

Falar de responsabilidade é remeter-se em ações individuais ou coletiva no que tange a participação de qualquer sujeito perante as diversas tarefas, é procurar impactar as iniciativas dos cidadãos e instituições em prol do desenvolvimento de organizações e o bem-estar das pessoas, pós, “uma das condição *sine qua non* para o censo de responsabilidade em equipa é a interação e comunicação entre os profissionais nos diferentes gênero, Peduzzi, M. et. Ali. (2020, p.11)”.

Considera-se dois grupos de interesse-chave: os trabalhadores e a comunidade. Recorrendo à sabedoria popular,

Antes de se preocupar com as coisas de fora, deve-se começar a pôr ordem na casa e isto representa buscar a excelência no âmbito da empresa, atendendo com especial atenção as pessoas e suas condições de trabalho, bem como a à qualidade de seus processos produtivos.

Segundo Campus V. (2022), a responsabilidade empresarial compreende três dimensões fundamentais: as responsabilidades primárias, associadas à atividade principal da organização; as responsabilidades secundárias, relacionadas com os impactos gerados nos grupos sociais com os quais a instituição se relaciona; e as responsabilidades terciárias, que envolvem ações voluntárias destinadas à promoção do desenvolvimento social e à melhoria do ambiente comunitário. Nesse sentido, as organizações são chamadas a conciliar os seus objetivos institucionais com o compromisso de gerar benefícios para a sociedade.

A competitividade institucional é proporcionada pelo respeito aos direitos e valores éticos dos profissionais. A qualidade de ensino que muito se discute hoje, passa por uma boa organização estrutural que respeita o profissional e a sua atividade.

Deve-se estimular os profissionais (pagar bons salários) que permitam que o docente viva em dignidade, deve-se proporcionar programas de incentivos nos seus derivados domínios, de acordo com o (Decreto nº 67, 2023), Havendo a necessidade de se motivar os funcionários públicos e agentes administrativos vinculados aos órgãos e serviços da administração local do Estado, mediante atribuição de incentivos, determinando de forma expressa a sua natureza, o âmbito da aplicação, os critérios de atribuição, os beneficiários, bem como as situações em que os mesmos podem ser atribuídos; aguardando a sua implementação, com vista então a proporcionar o ambiente satisfatório aos funcionários e desenvolvendo assim a instituições bem como as famílias.

2.2.1. Diretor ou gestor

Um líder deve ser diretivo, de uma forma democrática, e deve melhorar e complementar os esforços individuais dentro da equipa. Um líder assegura a coesão das partes. Um líder, não é uma pessoa que domina outra ou um grupo de pessoas. O líder de projeto é o ponto focal que age quando necessário e fornece conselho, encorajamento e suporte, sempre que necessário, ao longo do ciclo de vida de projeto.

Do ponto de vista destas ideias de líder, vale lembrar que a instituição tem um líder se preferir carismático que mediante situações agem no verdadeiro sentido como um pai, bem isto é bom, mas ainda sim, há situação na instituição, concretamente do comportamento de alguns membros da equipa que deixa a desejar e perante este acontecimento sentimos que nunca é levada a mão à palmatória de modos a banir o determinado comportamento. Este espírito de deixar andar permitiu aqui muitos na instituição que exercem funções na mais alta estrutura não desempenhassem com zelo as tarefas pelas quais lhes foi confiada. A relação da equipa no trabalho coletivo passa também pela interação entre os chefes nos diferentes sectores da organização.

Partindo de uma contribuição dada por *Robert Blake e Jane Milton*, em 1964, com o “*grd. management*”, os líderes podem ser classificados em duas grandes dimensões: a preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Para esses autores, sua classificação de estilo abrange:

Estilo 9.9 “Administração de equipa”, há uma elevada preocupação para com os resultados e as pessoas, harmonizando-se as necessidades da organização e dos indivíduos.

Estilo 1.9 “administração autocrata de tarefa”, os administradores só demonstram uma elevada preocupação para com os resultados e baixa ou nenhuma preocupação para com as pessoas, e se caracterizam por um estilo autocrático de liderança. Portanto, V. Vroom (1977), em seu modelo de contingência, assume que nenhum processo ou estilo de

tomada de decisão é melhor em todas as circunstâncias, mas que sua efetividade depende de propriedades identificáveis da situação.

Os tipos de liderança contemporâneos que estão em voga são: transicionais, transformacionais, transcendentais e ressonantes. João Brillo (2020), afirma dizendo: “para criar uma liderança inovadora no sistema de ensino, deve-se buscar desenvolver na instituição uma combinação de liderança empreendedora, transformacional, carismática e participativa”.

Figura: 2.2. *Tipos de lideranças contemporâneas.*



Fonte: Adaptado pelo autor de Brillo & Boonstra, (2018).

1º liderança participativa – orientação, audição, avaliação, consultoria, delegação, desenvolvimento e encorajamento.

2º liderança empreendedora – iniciativa, comunicação, engajamento, atração, desenvolvimento, inspiração e cobrança.

3º liderança transformacional – consciência, sentido, vitalidade, visão, apoio, apreciação e empoderamento.

4º liderança carismática – influência, comunicação, realização, modelagem, monitoramento e expectativa.

Segundo Brilho e Boonstra (2020) “o principal fator de sucesso no desenvolvimento da liderança inovadora nas organizações está relacionado à busca de uma combinação dos diferentes tipos de lideranças”.

Os estilos de liderança transformacional e participativa são principalmente adequados para obter uma transformação e não com uma atitude autocrática.

2.2.2. Subdiretor administrativo

O subdiretor administrativo é o gestor do pessoal que responde pelas necessidades do pessoal da organização, desde o cumprimento dos objetivos traçados pela instituição. O setor de Recursos Humanos (RH) trabalha com o objetivo de gerenciar da melhor maneira o capital humano de uma empresa. O seu trabalho é fundamental para obter sucesso independentemente do departamento ou coordenação ao qual cada membro pertence.

Moraes (2006) define o princípio da eficiência na administração pública como aquele que impõe "a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir uma maior rentabilidade social".

A gestão eficaz de pessoas é uma qualidade necessária para líderes atuais e aspirantes que visam melhorar a comunicação no local de trabalho e preparar os funcionários para o sucesso. (Alves, 2020) como citado em Souza e Macêdo (2020), afirmam dizendo:

“examinar as habilidades que compõem a gestão de pessoas pode ajudá-lo a descobrir seus pontos fortes e a identificar áreas de melhoria”. O gestor de RH deve ser um técnico capacitado para lidar com pessoas por formas a efetivar as políticas da organização; este profissional deve ter habilidades de negociação, atender as preocupações do pessoal e com os objetivos da organização, capacidade de alcançar objetivos, ser comunicativo. O sistema integrado da Gestão de recursos Humanos na Administração Pública, compreende os seguintes

componentes (artigo 7º DP nº 114/13 de 3 de Julho) como lê-se no livro do Sambo, S. (2019 p.65):

- Recrutamento, seleção e mobilidade;
- Avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento de carreiras;
- Remuneração, benefícios e segurança social;
- Arquivo, organização e trabalho administrativos.

Muito se pode falar entorno do gestor de recursos humanos; mais ainda muito se peca, pós não é possível que uma instituição viva sem que esta área esteja em funcionamento. A sub direção administrativa, é o coração da instituição; aproximadamente 4 anos que a instituição não tem um gestor de recursos humanos, fruto desta ausência denota-se um clima de insatisfação grande pois as questões do âmbito administrativo ficam alheios; o corpo docente ficou entregue a sua sorte.

Gerir pessoas significa lidar com pessoas que participam numa organização. Acima de tudo, significa alcançar os fins da organização com as pessoas Lembke & Wilson, (1998) agora vejamos na inexistência deste pilar funcional, o que pode acontecer já é sabido. Segundo [Channer & Hope, 2001] como citado em (Miguel, et. Ali, 2008), afirmam dizendo, um líder de equipa encoraja a confiança dentro do grupo e a mútua influência de todos os membros, fomenta sentimentos de poder entre os membros da equipa. Este *empowerment* dos elementos da equipa pode ser associado ao aumento da satisfação no trabalho e do valor intrínseco dos resultados do trabalho da equipa, bem como à diminuição das intenções de abandonar a equipa e o projecto.

Dentro do trabalho colaborativo, a instituição conta com um conjunto de Coordenadores de cursos, Coordenadores de disciplinas e coordenadores, turnos e de turma que muito fazem para elevar o bom nome da instituição. Existe por parte destes muita entrega e sente-se o espírito de equipe.

Para Chiavenato (2004), GRH é uma responsabilidade de linha – de cada chefe e uma função de staff – assessoria que o órgão de RH presta a cada chefe.

O “trabalho em equipa”, costuma se englobar formas de colaboração que abrangem um espectro muito amplo desde a ajuda mútua entre dois chefes de seção que colaboram em um assunto que afeta suas unidades, passando por um Círculo de Qualidade, até o trabalho conjunto de uma comissão de Dirigentes.

O que na verdade deixa a desejar é a falta de incentivo, pós desde 2005 que exercem cargo de chefia que não são remunerados e nem que um dia vier a ideia de pagá-los não haverá aquilo que digamos de retroativo. Esta prática em nada abona para elevar o nível de satisfação do coletivo. Cascão & Neves, (2001), dizia: “a motivação é essencial numa equipe de projeto, mas cabe ao gestor desse projeto proporcionar condições favoráveis para levar os elementos a atingir os objetivos propostos com satisfação”. Segundo a teoria das Expectativas de [Victor Vroom, 19964], a motivação está diretamente ligada às expectativas dos elementos, relativamente ao seu trabalho; como afirma Victor Vroom, estabelece neste sentido três elementos que, por sua vez, estão interligados:

a)- As expectativas sobre o desempenho (E-D):

- Vou conseguir desenvolver esta tarefa?
- Será que as minhas capacidades vão ajudar-me a atingir esta meta?
- Os recursos disponíveis na instituição serão suficientes para cumprir esta missão?

b)- As expectativas sobre as compensações (E-C). Relativamente às compensações, estas podem ser intrínsecas (I) ou extrínsecas (E). Os sentimentos de orgulho, os sentimentos de reconhecimento que surgem dentro de nós quando finalizamos uma tarefa, são exemplos de compensações intrínsecas. Um bônus, uma promoção, são exemplos de compensações extrínsecas que nos chegam de fora.

- Compensação positivas:
 - Se fizer um bom trabalho, vou conseguir uma promoção? (E);
 - Se atingir os objetivos no prazo definido, receberei um aumento de salário ou um prêmio? (E);
 - Vou sentir-me muito orgulhoso quando finalizar este trabalho (I)?

c)- A valência destas compensações (V). a valência define a importância das compensações para as pessoas. Quanto mais a compensação valorizar a pessoa, mais importante será para esta, conseguir atingi-la.

- Valorização positivas:
 - Com o dinheiro do prêmio posso, finalmente, comprar o carro que sempre quis há tanto tempo que sonho com este carro;
 - Se for promovida, vou pensar a ter mais autonomia. Vou sentir-me mais realizada.
- Valorização negativas:
 - É realmente importante para mim ser promovido? O que vai acontecer à minha vida privada, se ficar ainda com mais responsabilidade?
 - O que vou fazer com o dinheiro que recebo de prêmio? Preciso realmente deste dinheiro? (Miguel, et. Ali., (2008).

As questões que nos são apresentadas pelo Vroom, naquilo que se conhece da instituição não depende totalmente da direção da organização, senão do Ministério da Educação (MED) que traça as políticas administrativas. Por incumprimento das responsabilidades deste órgão, tem-se desencadeando em todo País um conjunto de manifestações por parte dos Professores, facto este que não abona em nada. Um outro aspecto que contribuiu para a desestruturação da equipe foi a suposta carga horária. Pelo que, a distribuição dos horários foi um senão motivo de insatisfação dos membros da equipe e pelos gestores oportunidade de se livrar de quem não gosta. Até a data os professores retirados os horários à seis meses) continuam em casa e ganhando recebendo os seus salários pós é legal. Esta forma de gestão em nada beneficia para quem trabalha e percorre longas distâncias e a gastar o pouco que recebe.

De acordo com DuBrin (2008), “muitas das mudanças que geram efeitos de grande envergadura sobre as empresas são ocorridas em nível individual ou coletiva, em vez de ocorrer em nível institucional”. Nos momentos atuais a instabilidade e a mudança são as características fundamentais do meio, o qual decide as transformações nas organizações,

por isso, não bastam as políticas lógicas. Faz-se necessária uma atuação e um estilo de pensamento estratégico.

Segundo Igor Ansoff, afirma dizendo que “a estratégia é o laço comum entre as atividades da organização e as relações produto-mercado, definindo a essência da natureza das atividades em que está a instituição e as atividades que a organização planeja para o futuro.

Já Porte M. E. (1986) como é confirmado no material disponível no (Campus 2022, p.44126), reafirma, “a estratégia competitiva consiste em desenvolver uma ampla fórmula de como a empresa vai competir, quais devem ser seus objetivos e que políticas serão necessárias para alcançar tais objetivos”. Consideram-se quatro principais etapas no processo estratégico, para identificar as diferentes sequencias (Bueno *et al*, 1998)

1. Pensamento e análise estratégicos.
2. Formulação da estratégia.
3. Planejamento ou programação da estratégia.
4. Implantação e controle da estratégia.

Segundo Mintzberg et al. (2000, citado por Rebelo et al., 2004), a formulação de estratégias organizacionais não deve ser entendida como um processo rígido e totalmente previsível. Pelo contrário, as estratégias são construídas de forma contínua no contexto das relações organizacionais, exigindo a integração entre planejamento e implementação, bem como a consideração de fatores como a estrutura, o poder, os recursos, a tecnologia e, sobretudo, os valores, as percepções, as necessidades e as expectativas das pessoas envolvidas na organização.

Em relação à expressão “trabalho em equipa”, costuma se englobar formas de colaboração que abrangem um espectro muito amplo desde a ajuda mútua entre dois chefes de seção que colaboram em um assunto que afeta suas unidades, passando por um Círculo de Qualidade, até o trabalho conjunto de uma comissão de Dirigentes. Neste entre tanto, destaca-se a comissão de pais e encarregados da educação; os sindicatos que muito se debate com o governo para a valorização do professor, bem como o governo

como parceiro direto das instituições de ensino.

2.2.3. Comissão de Pais e Encarregados da Educação

Há necessidades de manter relação entre a instituição, a comissão de pais e encarregados da educação como parceiros diretos no processo docente educativo. Desde o envio dos seus educandos a escola, desincentivo assim que os pais mandem as crianças a realizar determinados trabalhos nas horas e dias letivas.

A participação destes agentes da educação visa contribuir para o melhoramento das condições do ambiente da organização e dos seus educandos, desde a criação de mais salas de aulas, a remuneração do pessoal de apoio a instituição bem como, aquisição de material gastável, colaborar com a formação em prática de estudantes de formação profissional e universitário. Com tudo, esta é ainda a realidade que se vive hoje neste contexto relacional; no entanto, cabe destacar que a educação já não é apenas responsabilidade das famílias e das escolas.

De acordo com Torres (2009, citado por Soito & Dias, 2011) “destaca que a educação corporativa é uma ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores, devendo estar alinhada às estratégias organizacionais para agregar valor ao negócio e melhorar os resultados da instituição”.

O conceito de educação continuada nasceu da necessidade constante atualização e especialização exigida pelo acirrado mercado de trabalho. Portanto, cabe às empresas e seus colaboradores investirem nesta ideia. A educação constitui um dos elementos chave do desenvolvimento humano, aumentando as oportunidades do indivíduo em sociedade. A educação é essencial para o crescimento econômico, porque aumenta a quantidade e qualidade do capital humano disponível ao processo de produção. Os objetivos na área da educação incluem o alcance de educação básica universal e a erradicação do analfabetismo, de forma a garantir que toda a população tem oportunidade de desenvolver as capacidades mínimas para combater a pobreza. (Lei nº17/16, 2016),

Em sua obra, Senge (2009);

Descreve cinco fatores que, se trabalhados em conjunto e por todos os membros da equipe, atuam sobre a aprendizagem organizacional, possibilitando o desenvolvimento das organizações de aprendizagem. São os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

A maioria das instituições consolidadas desenvolve uma grande diversidade de ações de responsabilidade social com relação aos principais grupos de interesses com os quais se relacionam: direção, professores, estudantes, trabalhadores administrativos, fornecedores e a sociedade em geral.

2.2.4. Fornecedores

Para Barbieri e Cajazeira (2009), como lê-se no artigo publicado por Dubal, N. C. (2022, p.15) “a responsabilidade social é um movimento globalizante que inclui a participação de todos os humanos de todos os lugares; aprofundar a compreensão do desenvolvimento de fornecedores ambientais”.

A RSE, por sua vez, também beneficia as organizações ao melhorar as atitudes dos funcionários, a produtividade e o comportamento no local de trabalho e, eventualmente, contribui para a lucratividade da organização (Agan et al., 2016 citado em A. Shok, et ali. 2020).

De acordo com Tucker (2009) corroborando com G. Agan e outros (2014) classificou a RSC em cinco dimensões: (i) RSC para o ambiente, E, (ii) RSC para mídia, M, (iii) CSR para clientes, C, e (iv) parceria com ONGs, N, outros parceiros e (v) RSE para governo.

2.2.5. O Estado como parceiro direto no processo de ensino e aprendizagem

O governo grupal, que é a avaliação do grupo como força governante, materializa-se na prática adoção de técnicas de dinâmicas de grupo, que conformam um conjunto de instrumentos orientados à obtenção de produtividade e eficiência no trabalho.

Para isso, baseiam-se na compreensão dos fenômenos psicossociais que se produzem nos coletivos humanos e das leis que os ocasionam e os regulam. Seu propósito é fazer com que a tarefa seja feita com qualidade e que, conseqüentemente, constitua satisfação a todos aqueles que a realizam.

Portanto, deve-se utilizar sistema integrado de informação, mecanismos estes que facilitam a comunicação ou (a troca de dados), como é sustentado por (Ferreira; Silveira, 2007 como é citado por Simiano 2010, p.32);

Eletronic data interchange (EDI): Os sistemas de EDI que significa o Intercâmbio de Dados Eletrônicos têm por finalidade a troca de informações em redes corporativas, ou seja, a troca de documentos e informações entre empresas, eliminando papeis e burocracias, obtendo agilidade no envio de documentos e a redução de custos.

2.2.6. Ambiente, Cultura e Clima Organizacional

Na era da informação, as organizações precisam valorizar o conhecimento dos seus colaboradores como estratégia fundamental para a inovação e a competitividade. Para isso, torna-se necessário investir em incentivos, remuneração adequada, capacitação profissional e oportunidades de desenvolvimento. Contudo, observa-se em muitas instituições a insuficiência de políticas motivacionais, de promoção profissional e de formação contínua, fatores que podem comprometer o desempenho organizacional. Nesse sentido, Quinn et al. (2003), em consonância com Taylor (1911, p. 44), defendem que a

oferta de incentivos adequados contribui para que os trabalhadores atuem de acordo com os princípios da eficiência e da produtividade.

O salário constitui um dos principais mecanismos de motivação dos trabalhadores, devendo proporcionar condições dignas de vida e contribuir para o bem-estar dos profissionais. Quando a remuneração é insuficiente para suprir as necessidades básicas, pode gerar insatisfação, stress e redução do comprometimento com a organização.

O clima organizacional corresponde ao nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e influencia diretamente as atitudes e o desempenho profissional. Segundo Chiavenato (1992, citado em Sambo, 2019, p. 194), embora o clima organizacional não possa ser observado fisicamente, ele é percebido psicologicamente pelos trabalhadores, exigindo atenção permanente dos gestores e dos departamentos de recursos humanos.

No contexto estudado, verificou-se a existência de percepções relacionadas à formação de grupos privilegiados dentro da instituição, situação que pode afetar negativamente o ambiente organizacional. Berman et al. (2002, citados por Veloso, 2020, p. 13) afirmam que as relações de amizade no local de trabalho favorecem o sentimento de pertença, aumentam a satisfação e contribuem para a retenção dos colaboradores. Da mesma forma, Potgieter, Coetzee e Ferreira (2018, citados por Sousa, 2020, p. 13) destacam que quanto maiores forem as conexões interpessoais estabelecidas pelos trabalhadores, maior tende a ser o seu vínculo com a organização, reduzindo a intenção de abandono institucional.

2.2.7. Sociedade em Geral

A sociedade desempenha um papel fundamental no alcance dos objetivos institucionais, uma vez que todos os atores sociais envolvidos contribuem para o desenvolvimento e o sucesso organizacional. O cumprimento da missão institucional depende do comprometimento coletivo e da participação ativa dos diferentes intervenientes. Conforme defendem Ferreira e Castro (2013), o trabalho colaborativo e a cooperação

entre os diversos membros da organização constituem elementos essenciais para o fortalecimento das relações institucionais e para a concretização dos objetivos comuns.

A equipe de trabalho é posto como um dos principais fatores que influenciam na qualidade de uma empresa, tendo em vista que as relações humanas que se fazem presentes no ambiente de trabalho tendem a gerar equipes comprometidas com o crescimento e a qualidade da instituição, criando-se laços de confiança e credibilidade entre a equipe.

2.3. Origem e evolução

2.3.1 Contextualização Histórica da Instituição

O Liceu n.º 52 do Município do Longonjo foi criado em 2005 com o propósito de contribuir para a redução do analfabetismo entre jovens e adultos e ampliar a eficácia do sistema educativo angolano. A sua criação fundamenta-se no Decreto-Lei n.º 13/01, de 31 de dezembro, especialmente no artigo 71.º, que estabelece as bases do sistema de educação em Angola. A expansão do ensino pré-universitário aos municípios respondeu às transformações socioeconómicas decorrentes da transição de uma economia socialista para uma economia de mercado, exigindo a formação de recursos humanos mais qualificados para o desenvolvimento nacional (Lei n.º 13/01, 2001).

Segundo Saviani (2007, citado por Ramos, 2017, p. 30), o modelo de produção capitalista consolidou o papel do Estado como principal responsável pela oferta da educação escolar, fortalecendo a ideia de uma escola pública, universal, gratuita, laica e obrigatória. Nesse contexto, a criação do Liceu n.º 52 representou uma importante medida de democratização do acesso ao ensino secundário.

Nos primeiros anos de funcionamento, a instituição operou em instalações provisórias distribuídas por três escolas diferentes, situação que gerava dificuldades de gestão e coordenação. Atualmente, funciona em instalações próprias, dispondo de 26 salas de

aula, 78 turmas, três turnos de funcionamento e uma população escolar de aproximadamente 2.808 alunos, apoiados por um quadro de 232 trabalhadores, dos quais 156 são docentes.

Apesar dos avanços alcançados, a instituição enfrenta desafios relacionados às condições de trabalho. A localização da escola, distante cerca de 64 km da zona de residência da maioria dos profissionais, associada à inexistência de transporte institucional, obriga muitos trabalhadores a recorrerem diariamente ao transporte privado, aumentando custos e desgaste físico.

Uva (2015, citado por Lohoca, 2020, p. 1) destaca que a segurança, higiene e saúde no trabalho têm como finalidade garantir um ambiente laboral saudável, seguro e produtivo. Da mesma forma, Muchinsky (2000) defende que as condições de trabalho incluem **aspectos** como remuneração, estabilidade, jornada laboral, fluxo de informações, participação nas decisões e disponibilidade de recursos institucionais, elementos fundamentais para a satisfação e o desempenho profissional.

Alves (2012, citado por Lohoca, 2020, p. 5) acrescenta que o clima de segurança organizacional reflete as percepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores perante as práticas de saúde e segurança adotadas pela instituição. Assim, ambientes de trabalho caracterizados por boas relações interpessoais, liderança participativa e valorização profissional tendem a reduzir os níveis de stress e aumentar a motivação dos colaboradores.

Além disso, estudos de Probst e Brubaker (2001) e Clarke (2010), citados por Lohoca (2020, p. 14), demonstram que a satisfação no trabalho influencia positivamente o compromisso dos trabalhadores com as normas de segurança e com os objetivos institucionais, reforçando a importância de condições laborais adequadas para o sucesso organizacional.

2.4. Responsabilidade Social e Padrões Organizacionais

2.4.1. Padrões Internacionais

A responsabilidade social organizacional ganhou maior relevância após a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), no período pós-Segunda Guerra Mundial. Além da manutenção da paz, a ONU passou a promover ações voltadas para o desenvolvimento económico, social, cultural e humanitário por meio da cooperação internacional (Barbieri & Cajazeira, 2009, citados por Dobal, 2022, p. 15).

A responsabilidade social é entendida como um conjunto de princípios e normas destinados a assegurar relações laborais justas, éticas e sustentáveis, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e das comunidades. Esses princípios são frequentemente fundamentados em convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em códigos de ética organizacionais.

2.4.2. Padrões Nacionais

Os padrões internacionais de responsabilidade social são incorporados aos ordenamentos jurídicos nacionais por meio de legislação específica. Nesse contexto, as organizações devem garantir condições adequadas de trabalho, respeito às normas laborais, remuneração justa e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Tachizawa (2019, citado por Dobal, 2022, p. 16) afirma que existe atualmente um movimento global em prol da responsabilidade social, envolvendo empresas, governos, universidades, organizações não governamentais e organismos internacionais. Segundo Mathis e Mathis (2012), a responsabilidade social promove a qualidade de vida no trabalho, a igualdade de oportunidades, a cidadania e o desenvolvimento sustentável.

Barbosa et al. (2020) acrescentam que a responsabilidade social favorece a inovação organizacional e gera benefícios económicos, sociais e ambientais, fortalecendo a imagem institucional e a competitividade das organizações.

2.5. Código de Ética nas Organizações

O código de ética constitui um instrumento essencial para orientar a conduta dos membros de uma organização. Painter-Morland (2008, citado por Soito, 2011, p. 18) define a ética organizacional como a capacidade de responder adequadamente às diversas expectativas e pressões presentes no ambiente institucional.

Para Teixeira (2019, pp. 379-381), o código de ética é um documento que formaliza princípios, valores e normas de comportamento que devem orientar as decisões e ações dos colaboradores. O seu objetivo é promover a integridade, a transparência, a responsabilidade e o respeito mútuo.

Segundo Sambo (2019, p. 180), a ética representa um conjunto de normas morais e princípios que orientam a convivência social e profissional. Nesse sentido, a Lei n.º 27/94, de 26 de agosto, estabelece que os trabalhadores da Administração Pública devem atuar de forma a fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e aumentar a eficácia dos serviços prestados.

Keith Davis (1984, citado por Teixeira, 2019, p. 370) argumenta que as organizações que não utilizam o poder de forma socialmente responsável tendem a perder legitimidade perante a sociedade. Assim, a ética organizacional constitui um elemento indispensável para a credibilidade institucional e para a construção de relações de confiança com os diferentes stakeholders.

2.6. Ética e Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) refere-se ao conjunto de ações desenvolvidas pelas organizações em benefício da sociedade, dos trabalhadores, do meio ambiente e dos direitos humanos. Segundo Mathis e Mathis (2012), a RSC promove o desenvolvimento sustentável, a qualidade de vida no trabalho e a igualdade de oportunidades.

Faria e Sauerbronn (2008, citados por Barbosa, 2020, p. 16) identificam três abordagens principais da responsabilidade social:

1. Abordagem normativa, baseada na responsabilidade moral das organizações perante a sociedade;
2. Abordagem contratual, que enfatiza a relação de reciprocidade entre organização e sociedade;
3. Abordagem estratégica, focada na criação de mecanismos para melhorar o comportamento ético e reduzir riscos organizacionais.

Essas abordagens demonstram que a responsabilidade social não se limita ao cumprimento de obrigações legais, mas constitui um instrumento estratégico para a melhoria da imagem institucional e para o fortalecimento da competitividade organizacional.

2.7. Conceito de Equipa

A equipa diferencia-se de um simples grupo porque os seus membros partilham objetivos comuns e assumem um compromisso coletivo para alcançá-los. Segundo Miguel, Rocha e Rohrich (2008, p. 247, citados por Sousa & Macêdo, 2020), uma equipa caracteriza-se pelo envolvimento ativo dos seus membros na definição da missão e na implementação das soluções necessárias para atingir os resultados pretendidos.

Ribeiro (2017) destaca que a construção de equipas eficazes depende da identificação clara dos objetivos, da seleção adequada dos colaboradores e da criação de um ambiente favorável à cooperação.

De acordo com Santiago (2016, citado por González, 2019, pp. 46-47), o desempenho das equipas depende de três dimensões fundamentais:

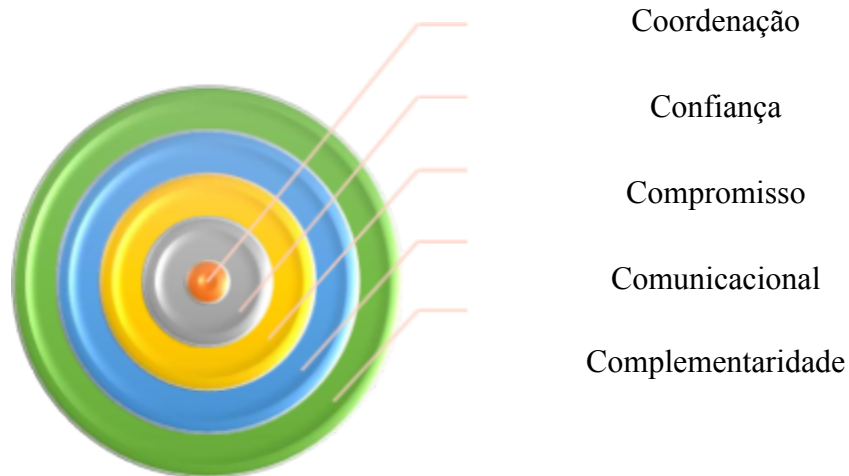
- Conhecimentos: comunicação, gestão de conflitos, cultura organizacional e trabalho em equipa;
- Habilidades: capacidade de escuta, convivência com diferenças e identificação de comportamentos grupais;
- Atitudes: cooperação, empatia, ética, responsabilidade, transparência e resiliência.

Por sua vez, Rodríguez e Web Enfemenino (2016, citados por González, 2019, pp. 46-47) defendem que o sucesso das equipas depende do cumprimento dos

chamados "5 C's": confiança, comunicação, compromisso, cooperação e coordenação, elementos indispensáveis para a construção de equipas de alto desempenho.

Figura 2.3.

Os 5 'C' de um trabalho em equipa.



Fonte: Adaptado pelo autor de González, M. de L. H. (2019).

- Complementariedade: Necessidade de que há diversidade de conhecimentos e experiências dentro da equipa.
- Comunicacional: Debe existir confiança y completa apertura para comunicar y escuchar. De ésta manera se podrá coordinar adecuadamente. Todos deben estar bajo el mismo entendido para que cada uno funcione según el plan y no se entorpezca el trabajo de los compañeros.
- Compromisso: Cada individuo debe hacerse responsable de sus responsabilidades y procurar que se cumplan en tiempo y forma.
- Confiança: Debe existir la confianza entre los miembros del equipo. Con ella, será posible tomar buenas decisiones. No debe haber información oculta.

- Coordenação: Cada integrante del equipo debe respetar su intervención y no perjudicar la de sus compañeros. Todos los movimientos deben estar bien coordinados.

Os componentes da equipa devem distinguir os conflitos e solucioná-los, bem como conseguir comunicar-se uns com os outros, produzindo elos de confiabilidade, entendendo os valores e princípios da organização, dar e receber feedback, controlar os conhecimentos e utilizá-los da melhor forma provável. Seus membros devem perceber que seu comportamento e personalidade provocam nas relações, sendo fundamental cada membro se auto - administrar e saber trabalhar em equipe (Leme, 2016 como é citado em Coelho, at. ali. 2021, p. 5). Portanto, numa consulta feita a especialistas de Fortaleza – Ceará, destacam os 10 principais comportamentos que não podem existir em uma equipe.

2.7.1 Interação Grupal

A interação grupal é um elemento essencial para o sucesso do trabalho em equipa, pois favorece a partilha de responsabilidades, a cooperação e a busca de objetivos comuns. Segundo Parrela (1996, citado em Arnaiz et al., 1999), os grupos colaborativos caracterizam-se pela participação conjunta na tomada de decisões e pela corresponsabilidade pelos resultados alcançados. Costa (2005) diferencia cooperação de colaboração, destacando que a colaboração envolve liderança partilhada, confiança mútua, objetivos negociados coletivamente e relações menos hierarquizadas, contribuindo para um ambiente organizacional mais participativo e produtivo.

2.7.2 O Papel do Líder na Instituição

A liderança constitui um fator determinante para o desempenho das organizações e para o alcance dos seus objetivos. Hunter (2004) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiástica em prol do bem comum. De acordo com Charan (2008), uma liderança eficaz fortalece o potencial organizacional, enquanto uma liderança deficiente pode comprometer os resultados institucionais. O líder

deve planejar, organizar, coordenar e controlar os recursos disponíveis, além de motivar e desenvolver os colaboradores. No contexto escolar, o gestor possui responsabilidades administrativas, pedagógicas e disciplinares, desempenhando um papel fundamental na coordenação das atividades e no fortalecimento do espírito de equipa.

CAPÍTULO III – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

3.1 Conceito de Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é o processo de partilha de informações, ideias, conhecimentos e sentimentos entre indivíduos. Derivada do termo latino *communicatio*, significa tornar algo comum ou compartilhado. Segundo Cintra e Ozaki (2010), uma comunicação eficaz ocorre quando a mensagem é compreendida corretamente pelo receptor e gera uma resposta adequada. No ambiente organizacional, a comunicação constitui um instrumento indispensável para a coordenação das atividades e para o fortalecimento das relações profissionais.

3.1.1 Definição de Comunicação

A comunicação representa um processo contínuo de troca de informações e experiências que possibilita a interação entre os membros de uma organização. Além de transmitir orientações e informações, deve promover o feedback e o alinhamento entre a missão, a visão e os objetivos institucionais. Conforme Schein, uma boa comunicação ocorre quando todos os membros compartilham significados comuns e compreendem adequadamente as mensagens transmitidas.

3.2 Objetivo da Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal tem como principal objetivo fortalecer os vínculos entre as pessoas e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Uma comunicação eficaz promove integração, participação e cooperação entre os colaboradores. Quando realizada de forma transparente e inclusiva, contribui para a redução de conflitos, para o aumento da confiança e para a melhoria do clima organizacional.

3.2.1 Comunicação na Organização

A comunicação organizacional corresponde ao conjunto de processos comunicativos que ocorrem dentro de uma instituição com o propósito de facilitar o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Segundo Kunsch (2006), trata-se de um fenômeno inerente às organizações e fundamental para a coordenação das atividades internas e externas. Uma comunicação eficiente favorece o envolvimento dos colaboradores, melhora o relacionamento entre os diferentes setores e fortalece o desempenho institucional.

3.2.2 Características da Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal caracteriza-se pela troca de informações de forma verbal e não verbal entre duas ou mais pessoas. Entre as suas principais características destacam-se a escuta ativa, a empatia, a sensibilidade, a responsabilidade, a liderança, a motivação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação. Essas competências contribuem para o fortalecimento das relações profissionais e para a construção de equipes mais eficazes e comprometidas com os objetivos organizacionais.

3.2.3 Princípios da Comunicação Interpessoal

Os princípios da comunicação interpessoal envolvem a utilização adequada do tom de voz, da linguagem verbal e não verbal, da escuta ativa e da clareza na transmissão das

mensagens. Segundo Brown (1975, citado por Miguel et al., 2008), a comunicação eficaz requer atenção às possíveis barreiras que podem dificultar a compreensão das informações. A aplicação desses princípios contribui para a redução de conflitos, para o fortalecimento das relações profissionais e para a melhoria do desempenho organizacional.

3.3 Tipos de Comunicação Interpessoal

Existem diferentes formas de comunicação em grupo, que variam conforme a estrutura organizacional e o fluxo de informações. Sebastião Teixeira (2019) identifica cinco tipos principais de redes de comunicação: em roda, em Y, em cadeia, circular e de integração total. Cada modelo apresenta vantagens e limitações relacionadas à rapidez da comunicação, ao grau de participação dos membros e ao nível de satisfação da equipa.

3.3.1 O Papel da Comunicação na Gestão de Mudanças

A comunicação desempenha um papel estratégico na gestão de mudanças organizacionais, pois permite o diálogo entre a organização e os seus diferentes públicos de interesse. Através de uma comunicação transparente e participativa, torna-se possível reduzir resistências, fortalecer a confiança e facilitar a implementação de novas estratégias. Além disso, a comunicação contribui para a construção da reputação institucional e para o fortalecimento das relações com os stakeholders.

3.3.2 Comunicação Interpessoal na Atividade Profissional

A comunicação interpessoal é fundamental para o desempenho profissional e para o sucesso das organizações. A falta de comunicação adequada pode gerar conflitos, reduzir a produtividade e comprometer o relacionamento entre gestores e colaboradores. Por outro lado, quando os profissionais se sentem informados, valorizados e ouvidos, tendem

a apresentar maior motivação, comprometimento e satisfação no trabalho. Dessa forma, a comunicação eficaz constitui um dos principais fatores para o desenvolvimento de equipas competitivas e para a melhoria dos resultados institucionais.

4. Estrutura Organizacional

4.1. Conceito de Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional corresponde ao conjunto de relações formais estabelecidas entre indivíduos e grupos para alcançar objetivos comuns, definindo funções, responsabilidades, autoridade e formas de coordenação (Megginson et al., 1998, citado por Barreto, 2017, p. 68). É geralmente representada por um organograma e resulta da distribuição da autoridade dentro da organização (Teixeira, 2019, p. 136; Vasconcellos, 1989, p. 3). Nesse sentido, as organizações constituem sistemas coordenados de atividades humanas voltados para a realização de objetivos específicos (Chiavenato, 1998, p. 23)

4.2. Características da Estrutura Organizacional

As organizações modernas são caracterizadas pela burocracia fundamentada na autoridade legal-racional, apresentando elementos como divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e racionalidade administrativa (Weber, citado por Eder Carlos, 2020). Segundo Schein, a organização consiste na coordenação racional das atividades de várias pessoas mediante divisão de funções e hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

Porter, Lawler e Hackman (1975), Peiró (1983) e Quijano (2000) destacam que as organizações são compostas por indivíduos e grupos inter-relacionados, orientados para objetivos específicos, com diferenciação de funções, coordenação racional e interação contínua com o ambiente externo.

No que se refere à tecnologia organizacional, Woodward (citada por Teixeira, 2019, p. 160) demonstrou que a eficácia organizacional depende do ajustamento entre tecnologia e estrutura. Estruturas mais formalizadas e burocráticas tendem a surgir em ambientes tecnologicamente mais regulamentados, enquanto a automação favorece estruturas mais flexíveis e orgânicas.

A participação dos colaboradores, o acesso à informação e os incentivos organizacionais influenciam diretamente o comprometimento institucional. A ausência de incentivos e oportunidades de progressão pode comprometer a retenção de talentos e a satisfação laboral. Conforme Boada e Tours (1993), citados por González (2019, p. 43), a satisfação laboral constitui um importante indicador de bem-estar no trabalho. Locke (1976) define-a como um estado emocional positivo resultante das experiências laborais percebidas pelo indivíduo.

Entre os fatores que influenciam a satisfação laboral destacam-se remuneração justa, condições de trabalho, supervisão, segurança, desafios profissionais e oportunidades de progressão (González, 2019). Além disso, sistemas de incentivo e remuneração baseados em competências contribuem para a motivação e o desempenho dos trabalhadores (Marras, 2011; Leme, 2016, p. 103).

A literatura aponta que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências negativas, como redução da produtividade, absenteísmo, rotatividade e perda de qualidade organizacional (Guimarães et al., 2016; Divincova & Sivakova, 2014; Leymann, 1990, 1996). Por outro lado, a satisfação está positivamente associada ao comprometimento e à efetividade organizacional (Fu, 2014).

4.3. Tipos de Estrutura Organizacional

Os principais tipos de estrutura organizacional são a estrutura linear, funcional e linha-staff (Chiavenato, 2006; Maximiano, 2006; Megginson et al., 1998, citados por Barreto, 2017, p. 71).

A estrutura linear caracteriza-se pela autoridade centralizada e hierarquia verticalizada. A estrutura funcional baseia-se na especialização e descentralização das decisões por áreas específicas. Já a estrutura linha-staff combina elementos das duas anteriores, incorporando órgãos de assessoria para apoiar as unidades operacionais (Chiavenato, 2006, p. 112).

Burns e Stalker (1991), citados por Teixeira (2019, p. 137), distinguem ainda dois modelos estruturais: a estrutura mecanicista, marcada pela centralização, formalização e rigidez hierárquica; e a estrutura orgânica, caracterizada pela flexibilidade, descentralização e maior interação entre os membros.

Segundo Gerstein (1994), a escolha da estrutura deve considerar os fatores internos e externos que condicionam o funcionamento organizacional, garantindo alinhamento entre estrutura e estratégia.

4.3.1. Novas Tendências em Estruturação Organizacional

As organizações contemporâneas tendem a adotar estruturas mais flexíveis, descentralizadas e adaptáveis, valorizando o trabalho em equipa, a cooperação, a inovação, a criatividade e a comunicação em tempo real. A autoridade passa a basear-se mais no conhecimento do que na posição hierárquica, favorecendo modelos participativos de gestão.

4.3.2. Organizações em Aprendizagem

As organizações em aprendizagem são aquelas capazes de se adaptar continuamente às mudanças, promovendo a partilha do conhecimento, a inovação e o desenvolvimento permanente dos seus membros. Essas organizações valorizam a iniciativa, a criatividade e a aprendizagem coletiva como fatores essenciais para a sustentabilidade institucional.

4.3.3. Organizações como Sistemas Abertos

As organizações são sistemas abertos que interagem continuamente com o ambiente externo. Chiavenato (2004) define sistema como um conjunto de elementos inter-relacionados que atuam para atingir objetivos comuns. Katz e Kahn (1951) defendem que essa perspectiva permite compreender simultaneamente os aspectos sociais, psicológicos e organizacionais.

O comportamento organizacional é influenciado por fatores como motivação, satisfação, liderança, aprendizagem, poder e mudanças institucionais (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1998; Quadros & Trevisan, 2002; Mariani & Silva, 2004; Robbins, 2005).

4.4. Mudança nas Organizações

A mudança organizacional consiste na transição de uma situação para outra, envolvendo transformações estruturais, culturais e comportamentais. Segundo Campos (2016), citado por Flores (2018, p. 18), a mudança facilita a adaptação às novas exigências, estimula a inovação, fortalece a comunicação e promove o trabalho em equipa.

Chiavenato afirma que a mudança implica ruptura, transformação e passagem para um novo estado organizacional. Nesse sentido, as organizações devem desenvolver capacidade de aprendizagem contínua para responder aos desafios internos e externos.

4.4.1. Etapas da Mudança

O modelo dos **7S da McKinsey** é amplamente utilizado para diagnosticar e implementar mudanças organizacionais. Segundo McKinsey, Peters e Waterman (1979), citados por Teixeira (2019, p. 90), os sete elementos interdependentes são:

- Estrutura (Structure);
- Estratégia (Strategy);
- Sistemas (Systems);
- Habilidades (Skills);
- Estilo (Style);
- Técnicos e Quadros (Staff);
- Valores Partilhados (Shared Values).

Esses elementos permitem compreender a cultura organizacional e orientar processos de transformação institucional.

4.4.2. Tipos de Mudança

As mudanças organizacionais podem assumir diferentes formas:

- Mudança voluntária;
- Mudança involuntária;
- Mudança incremental;
- Mudança transformacional;
- Mudança evolucionária;
- Mudança revolucionária.

Burke e Litwin (1992), citados por Domingos e Neiva (2014, p. 122), distinguem ainda mudanças transformacionais e transacionais, equivalentes às mudanças episódicas e contínuas propostas por Weick e Quinn (1999).

4.5. Papel da Gestão da Mudança

A gestão da mudança visa promover transformações organizacionais e individuais, mantendo elevados níveis de motivação e alinhamento institucional. Segundo Chiavenato (2014, p. 59), os líderes desempenham um papel central na criação e sustentação da cultura organizacional através das suas decisões e comportamentos.

Mintzberg (1983) destaca que o sucesso das mudanças depende da capacidade de adaptação dos gestores às realidades organizacionais, bem como da comunicação

eficaz das transformações aos colaboradores.

4.5.1. Paradigmas Organizacionais

Kuhn (1962) introduziu o conceito de mudança de paradigma para descrever alterações profundas nos modelos de pensamento dominantes. Pirozelli (2021, p. 140) ressalta que os paradigmas orientam a investigação e a prática, embora não sejam capazes de resolver todos os problemas existentes.

As organizações contemporâneas têm vindo a substituir modelos tradicionais centrados no controlo e na hierarquia por abordagens participativas, cooperativas, inovadoras e orientadas para o fator humano (Funiber, 2022).

4.5.2. Papel do Líder na Gestão da Mudança

O líder é o principal agente da mudança organizacional. Segundo Mintzberg (1989), a sua função consiste em integrar os objetivos organizacionais com as necessidades individuais dos colaboradores.

Barrett et al. (2007), citados por Fraga (2018, p. 32), defendem que os valores e crenças dos líderes influenciam diretamente a cultura organizacional. De igual modo, Lawler et al. (2011), citados por Fraga (2018, p. 32), destacam que a globalização e os avanços tecnológicos exigem níveis crescentes de desempenho e adaptação organizacional.

Finalmente, o líder deve promover cooperação, resolução de conflitos, desenvolvimento de competências e melhoria contínua da equipa, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais (Luecke, 2010, citado por Coelho, 2021).

5 Metodologia

5.1 Procedimentos Metodológicos

Para a análise das informações coletadas, adotou-se uma abordagem descritiva e qualitativa. Os dados obtidos serviram de base para responder às questões de investigação e alcançar os objetivos propostos no estudo. O capítulo referente aos procedimentos metodológicos está estruturado em duas partes principais: (i) revisão da literatura e (ii) pesquisa empírica.

Segundo Richardson (1999), durante o processo de coleta de dados, o pesquisador deve buscar conhecer profundamente o tema em estudo, recorrendo a diversas fontes de informação que possibilitem a descoberta de novos dados e uma compreensão mais ampla dos fenômenos investigados. Essa estratégia contribui para uma análise mais consistente dos acontecimentos, com especial atenção à sua interpretação. A Tabela 6.1 apresenta as etapas da pesquisa em função dos objetivos específicos definidos para o estudo.

6. Tipo de Pesquisa

6.1. Quanto aos objetivos da pesquisa

De acordo com Silva e Menezes (2000, p. 21), a pesquisa descritiva tem como finalidade:

“Descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática.”

Com base nessa definição, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, uma vez que o estudo procura compreender a percepção dos diferentes intervenientes da instituição

acerca do papel das equipas na construção de uma organização competitiva. A investigação pretende descrever características, comportamentos, opiniões e relações existentes entre os sujeitos envolvidos no contexto organizacional estudado.

6.1.2. Quanto à natureza e abordagem da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como básica, por visar a ampliação do conhecimento científico sobre o fenómeno investigado.

Relativamente à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca compreender fenómenos sociais a partir das percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Segundo Rodrigues (2017, p. 28), a pesquisa qualitativa privilegia a compreensão dos fenómenos em seu contexto natural, valorizando a interpretação da realidade observada.

Gil (2017), citado por Coelho e Sousa (2021, p. 3), afirma que:

“Na pesquisa qualitativa, realiza-se a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados básicos, sem a necessidade da utilização de métodos e técnicas estatísticas.”

Nesse tipo de investigação, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e com os participantes da pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada da realidade estudada. Os fenómenos são analisados no contexto em que ocorrem, sem qualquer manipulação intencional por parte do investigador.

6.1.3. Revisão da Literatura

A pesquisa bibliográfica permitiu reunir, organizar e analisar informações relevantes sobre a temática em estudo. Os dados coletados foram registrados em fichas documentais, arquivos digitais e bases de dados eletrónicas, possibilitando a seleção das informações mais pertinentes para a fundamentação teórica da investigação.

Segundo Chiavenato (2010), citado por Corrêa e Soares (2020, p. 703), a pesquisa bibliográfica consiste na seleção e análise de materiais relacionados com o tema investigado, contribuindo para a compreensão dos fenômenos e para a construção do referencial teórico.

Foram consultadas diversas obras científicas, artigos acadêmicos, dissertações e publicações disponíveis em bases de dados especializadas. As principais fontes de pesquisa utilizadas foram as plataformas Google Acadêmico, SciELO, EBSCO e CLACSO. As palavras-chave utilizadas durante o processo de busca foram:

- Responsabilidade Social;
- Comunicação Interpessoal;
- Estrutura Organizacional;
- Concorrência Empresarial.

Após a seleção dos materiais, procedeu-se à leitura e análise crítica dos documentos considerados relevantes para o estudo, contribuindo para a elaboração do referencial teórico e para a compreensão dos conceitos fundamentais relacionados ao tema.

Concluída a revisão da literatura, realizou-se a fase empírica da investigação com o objetivo de verificar, na prática, a influência das equipas na construção de uma organização empresarial competitiva.

6.2. Fase Empírica: Planeamento e Condução do Estudo de Campo

O estudo de campo foi desenvolvido com o propósito de identificar, na prática, os fatores associados às frequentes transferências de profissionais da instituição e compreender de que forma as equipas influenciam a construção de uma organização competitiva.

A investigação centrou-se na descrição de fenômenos organizacionais, comportamentos, atitudes e percepções dos participantes, procurando identificar opiniões, tendências e experiências relacionadas com o ambiente institucional.

Para a realização da pesquisa, foi efetuado contacto prévio com a direção da instituição. Após a apresentação formal da proposta de investigação, foi agendada uma reunião para o dia 17 de abril de 2023, envolvendo docentes e funcionários administrativos.

Durante o encontro, foram esclarecidos os objetivos da investigação, a importância da participação dos colaboradores e os procedimentos de recolha de dados. Considerando a relevância de obter diferentes perspetivas sobre o fenómeno estudado, decidiu-se ampliar a pesquisa aos funcionários que haviam sido transferidos para outras instituições e que manifestaram disponibilidade para contribuir com o estudo.

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas e questionários com perguntas abertas, permitindo aos participantes expressarem livremente as suas opiniões e experiências. Para o registo das informações, foram utilizados materiais de apoio, como bloco de notas e esferográfica, garantindo a documentação adequada dos dados obtidos durante o trabalho de campo.

Tabela 6.1

Étapas da pesquisa relacionadas aos objetivos específicos

Etapa	Descrição	Objectivo específico	Capítulo
Parte I – Revisão da Literatura	Revisão dos conceitos de equipa, interação grupal, liderança e responsabilidade social.	1.4.1. Definir o papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva.	Capítulo 2
	Revisão dos conceitos de comunicação interpessoal.	1.4.2. Descrever o papel da comunicação na construção de uma organização empresarial competitiva.	Capítulo 3
	Revisão dos conceitos de estrutura organizacional e gestão da mudança.	1.4.3. Analisar a estrutura organizacional e as etapas de mudança na construção de	Capítulo 4

		equipas competitivas.	
	Revisão dos conceitos relacionados à concorrência empresarial.	1.4.4. Compreender o papel da equipa na concorrência empresarial.	Capítulo 5
Parte II – Pesquisa Empírica	Aplicação de questionários e realização de entrevistas com docentes e funcionários da instituição.	1.4.5. Analisar o papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva.	Capítulos 2, 3, 4 e 5
	Elaboração das conclusões e recomendações finais do estudo.	Avaliar o cumprimento dos objetivos da investigação	Capítulos 2, 3, 4 e 5

Nota. Adaptado de Da Luz (2021).

Tabela 6.2

Resultados da pesquisa de artigos nas bases de dados

Base de dados	Artigos identificados	Excluídos por título	Excluídos por tema	Seleccionados para leitura integral
Google Académica	48	20	18	10
SciELO	11	6	3	2
EBSCO	5	3	1	2
CLACSO	12	5	7	0
Total	76	34	29	14

Nota. Adaptado de Da Luz (2021).

Artigos seleccionados para leitura integral

1. Liderança e Cultura Organizacional para a Inovação.
2. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.
3. Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa.

4. A Amizade no Trabalho e o seu Impacto na Satisfação: um Estudo Exploratório com Profissionais de Saúde.
5. Auditoria de Recursos Humanos.
6. Responsabilidade Social Universitária: uma Análise das Ações de Responsabilidade nos PDIs.
7. Equipas de Alta Performance e o Papel do Líder na sua Construção e Desenvolvimento.
8. Estrutura e Mudança Organizacional.
9. Gestão Organizacional.
10. Gestão Emocional de Equipas.
11. A Comunicação da Responsabilidade Social Empresarial via Facebook por Empresas Aderentes ao GRACE.
12. Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projeto.
13. Direção e Planeamento Estratégico.
14. Técnicas de Comunicação Interpessoal.

Nota. Elaboração própria (2023).

6.2.1. Quanto à natureza da pesquisa

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa básica, uma vez que visa ampliar o conhecimento científico sobre o papel das equipas na construção de organizações empresariais competitivas, sem a finalidade imediata de aplicação prática dos resultados.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa, pois procura compreender fenômenos organizacionais a partir das percepções, experiências e interpretações dos participantes envolvidos no contexto estudado.

7. Resultados e Discussão dos Resultados

A pesquisa contou com a participação de 98 colaboradores, dos quais 58% eram do sexo masculino e 42% do sexo feminino. A maioria dos participantes era composta por professores (93%), sendo os restantes coordenadores, pessoal administrativo e direção. Em relação à formação acadêmica, predominavam os técnicos superiores (94%), com parte dos participantes a frequentar cursos de pós-graduação ou ensino superior.

Os resultados foram analisados em cinco dimensões: responsabilidade, comunicação, mudança, liderança e motivação.

Responsabilidade

Os participantes demonstraram preferência por trabalhar com profissionais do sexo masculino (59%), justificando essa escolha pela percepção de maior responsabilidade e facilidade de interação. Quanto às características desejadas nos colegas de trabalho, destacaram-se a responsabilidade (35%), a criatividade (18%) e o conhecimento técnico (17%). Em contrapartida, os entrevistados revelaram rejeição a comportamentos como falta de ética, desonestidade, falta de confiança e ausência de espírito colaborativo.

Satisfação com a disciplina e horário

A maioria dos docentes (81%) declarou estar satisfeita com as disciplinas que leciona, evidenciando identificação profissional com as funções desempenhadas. Contudo, relativamente aos horários de trabalho, apenas 43% afirmaram estar satisfeitos, enquanto 37% manifestaram insatisfação. Muitos entrevistados preferem trabalhar entre dois e três dias por semana, apontando razões como redução dos custos de deslocação e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Comunicação

Os resultados mostram que as mulheres tendem a estabelecer mais relações de comunicação dentro da organização, enquanto os homens mantêm maior comunicação fora do ambiente institucional. Para os participantes, a melhoria das relações interpessoais depende principalmente do maior envolvimento dos líderes (27%), do trabalho em equipa (16%) e da transparência organizacional (14%). Estes resultados reforçam a importância da comunicação eficaz para fortalecer a integração e o comprometimento dos colaboradores.

Mudança Organizacional

Mais de metade dos entrevistados (58%) já considerou abandonar ou transferir-se para outra instituição. As principais razões apontadas foram a distância entre a residência e o local de trabalho (51%), questões relacionadas com a gestão institucional (30%), o ambiente organizacional e a falta de confiança. Os participantes também demonstraram insatisfação com a gestão dos recursos humanos, referindo desigualdades na distribuição de horários, valorização insuficiente dos profissionais e limitações nas oportunidades de progressão.

Liderança

Relativamente à gestão da mudança, os participantes consideram que a melhor estratégia para reduzir a resistência consiste em comunicar claramente os objetivos e benefícios das mudanças (43%). Quanto às medidas para evitar a saída de profissionais qualificados, destacaram-se a melhoria salarial, o pagamento de subsídios, a valorização profissional e a redução da carga horária. Os entrevistados identificaram ainda o diálogo, a confiança e a responsabilidade como pilares essenciais para uma liderança eficaz.

Gestão de Conflitos

Os resultados indicam que o diálogo é o principal mecanismo para resolver conflitos no ambiente de trabalho. Os participantes entendem que o líder deve atuar como facilitador das relações interpessoais, promovendo um clima organizacional harmonioso, segurança no trabalho e motivação da equipa.

Motivação e Satisfação

A remuneração foi identificada como um dos principais fatores de insatisfação. Os entrevistados consideram que os salários atuais não acompanham o aumento do custo de vida e defendem melhorias salariais, bem como apoio institucional nas questões de transporte. Apesar disso, a maioria afirmou sentir-se preparada para assumir cargos de liderança, sobretudo por já conhecer as necessidades e expectativas dos colegas.

Síntese Geral

Os resultados demonstram que a construção de uma organização competitiva depende fortemente da valorização dos recursos humanos, da comunicação eficaz, da liderança participativa, da gestão adequada das mudanças e de políticas de motivação e reconhecimento profissional. Os fatores que mais contribuem para a retenção e o comprometimento dos colaboradores são a remuneração adequada, condições de trabalho favoráveis, oportunidades de desenvolvimento profissional e relações interpessoais baseadas na confiança e no respeito mútuo.

8. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da equipa na construção de uma organização empresarial competitiva, tomando como caso de estudo o Liceu n.º 52 da Vila do Longonjo, na província do Huambo. A investigação procurou compreender de que forma fatores como liderança, comunicação, estrutura organizacional, motivação e gestão de mudanças influenciam o desempenho das equipas e a competitividade institucional.

Os resultados obtidos permitiram concluir que o trabalho em equipa constitui um elemento estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais. Verificou-se que equipas motivadas, comprometidas e bem coordenadas tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, contribuindo para a eficácia, eficiência e sustentabilidade da organização. Nesse sentido, os princípios da complementaridade, comunicação,

compromisso, confiança e coordenação revelaram-se fundamentais para o fortalecimento das relações de trabalho e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultados.

No que se refere à liderança, constatou-se que os colaboradores valorizam líderes capazes de promover a participação, o diálogo, a transparência e a resolução dos problemas institucionais. Contudo, os resultados evidenciaram insatisfação relativamente a alguns processos de gestão, especialmente no que diz respeito à valorização profissional, à distribuição de tarefas e à gestão dos recursos humanos. Essas limitações afetam a motivação dos trabalhadores e podem contribuir para a intenção de abandono da instituição.

Relativamente à comunicação organizacional, verificou-se que esta desempenha um papel decisivo na integração dos colaboradores e no fortalecimento do espírito de equipa. Entretanto, os participantes apontaram a necessidade de melhorar os canais de comunicação interna, promovendo maior interação entre a direção, os docentes e os demais funcionários, de modo a reduzir conflitos e aumentar o comprometimento com os objetivos institucionais.

Quanto à estrutura organizacional e aos processos de mudança, concluiu-se que a adaptação às novas exigências do ambiente educacional requer uma gestão mais participativa e flexível, capaz de envolver os diferentes atores institucionais nos processos de tomada de decisão. Os resultados demonstraram ainda que a valorização das competências profissionais e a adequação dos colaboradores às suas áreas de formação são fatores essenciais para o aumento da satisfação e do desempenho organizacional.

A investigação revelou igualmente que fatores como remuneração insuficiente, dificuldades de transporte, falta de incentivos, ausência de progressão na carreira e limitações na gestão de recursos humanos constituem algumas das principais causas de insatisfação dos profissionais. Consequentemente, esses fatores afetam a retenção de talentos e comprometem a competitividade da instituição.

De forma geral, conclui-se que a construção de uma organização empresarial competitiva depende da capacidade de desenvolver equipas motivadas, valorizadas e alinhadas com

os objetivos institucionais. Para tal, torna-se indispensável investir em práticas de liderança participativa, comunicação eficaz, valorização profissional e melhoria das condições de trabalho. A implementação dessas medidas poderá fortalecer o clima organizacional, aumentar o comprometimento dos colaboradores e contribuir para o alcance dos resultados esperados pela instituição.

Assim, considera-se que o objetivo da investigação foi alcançado, uma vez que foi possível compreender a importância da equipa como fator determinante para a competitividade organizacional e identificar os principais desafios que devem ser superados para promover uma gestão mais eficiente e sustentável no contexto estudado.

9. Referências

Barbosa, A. M. B. (2020). *Responsabilidade social universitária: uma análise das ações de responsabilidade social nos PDIs e sua divulgação nos portais eletrônicos de universidades federais brasileiras*.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Manole.

Coelho, F. C. A., & Sousa, R. B. (2021). Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, 10(3), e42310313216. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13216>

Corrêa, V. M., & Soares, N. M. (2020). O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. *Interface Tecnológica*, 17(1). <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.794>

Da Luz, S. B. (2021). *(Obra utilizada para adaptação metodológica — completar dados bibliográficos)*.

Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 118–138.

- Escorsin, A. P., & Wagner, C. (2017). *Liderança e desenvolvimento de equipes*. InterSaberes.
- Erikson, E. H. (1950/1994). *Infância e sociedade*. Zahar.
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). Atlas.
- González, M. L. H. (2019). *Propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la gestión de recursos humanos en la empresa Max Solutos S.A. de C.V. en Tabasco, México*.
- Potgieter, et al. (2018). *(Completar referência utilizada no trabalho)*.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Rodrigues, L. G. F. (2017). *Pesquisa bibliográfica: o papel da gestão em motivar as pessoas*. Universidade de Taubaté.
- Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4. ed.). UFSC.
- Veloso, M. D. S. (2020). *A amizade no trabalho e o seu impacto na satisfação: um estudo exploratório com profissionais de saúde*.