

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A eficácia de equipas de trabalho em Hostels: validação de
modelo de *Big Five* e de práticas de Gestão de Recursos
Humanos

Miguel Ângelo Carinhas Miranda

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

Agradecimentos

Este Mestrado marca mais uma grande etapa na minha vida! Com altos e baixos, momentos de avanço e momentos de hesitação, nunca deixei de acreditar no valor e na importância do mesmo, e de me dedicar para a sua realização. Ao longo deste Mestrado, tive a companhia e colaboração de um conjunto de pessoas que me ajudaram a chegar à reta final.

À Professora Doutora Ana Margarida Passos o meu Muito Obrigado pelo apoio e conhecimentos transmitidos e pela força que me deu em momentos mais complicados no desenvolvimento da minha Dissertação.

Às colegas Mariana Carvalho, Rute Pinheiro e Ana Gommel, com as quais estive envolvido no trabalho de recolha de dados, e que me ajudaram a superar algumas dificuldades.

Aos colaboradores e responsáveis dos Hostels que perceberam a importância e utilidade deste estudo e que contribuíram para o seu desenvolvimento.

À minha Família pela importância que tem e por contribuírem para o meu crescimento, em especial, aos meus Pais pelos seus ensinamentos transmitidos ao longo da minha vida e pelo seu apoio e amor incondicional. Ao meu irmão, o meu companheiro de crescimento, por me apoiar e por estar presente na minha vida.

À minha mulher Susana pelo carinho, apoio e compreensão ao longo desta etapa.

Finalmente, um grande agradecimento a todos os técnicos, gestores, formadores, investigadores e docentes da área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional com os quais tenho tido o gosto e a sorte de me cruzar desde que iniciei a minha vida profissional e com os quais tenho adquirido o gosto pela investigação e trabalho nas temáticas do Desenvolvimento das Equipas e dos Indivíduos.

Resumo

O crescimento de qualquer organização está diretamente ligado com aquilo que as suas equipas conseguem produzir e com a forma como produzem, tanto em termos de resultados quantitativos, como de resultados qualitativos. Este trabalho procura avaliar em que medida os “*big Five*” do trabalho em equipa contribuem para aumentar a eficácia das equipas. Procura-se igualmente investigar o papel moderador das práticas da GRH nesta relação.

Neste estudo procura-se, sobretudo, obter evidências sobre os efeitos das práticas de Gestão de Recursos Humanos na gestão eficaz das equipas, em diversos Hostels situados na cidade de Lisboa. O estudo foi retratado em 23 Hostels, tendo envolvido 99 indivíduos, através de questionário desenhado especificamente para o efeito.

São apresentadas três hipóteses que procuram representar a relação entre a GRH, a eficácia de equipas e as cinco componentes do modelo desenvolvido. Os resultados obtidos no Teste de Hipóteses demonstram que os “*Big Five*” do trabalho em equipas tem um efeito positivo no funcionamento e dinâmica das equipas, sustentadas por processos de liderança. O Teste de Hipóteses também demonstra que é pouco visível a presença de práticas concretas e organizadas de Gestão de Recursos Humanos.

Este estudo procurou também discutir as implicações e limitações da relação entre a GRH e a eficácia das equipas, fornecendo futuras sugestões de investigação.

Palavras-Chave: Eficácia de Equipa, Equipas, Trabalho em Equipa, Gestão de Recursos Humanos

Abstract:

The growth of any organization is directly connected with what their teams can produce, and how they produce, both in terms of quantitative results as to qualitative results. This paper seeks to assess the extent to which the "big five" of teamwork contributes to increase team effectiveness. In this relationship, the moderating role of HRM practices is also investigated.

In this study, it is mainly sought to obtain evidence on the effects of Human Resources Management practices in the effective management of teams, in several Hostels located in the city of Lisbon. The study was portrayed in 23 Hostels in the city of Lisbon, involving 99 individuals, through a questionnaire designed specifically for this purpose.

Three hypotheses are presented that seek to represent the relationship between HRM, team effectiveness and the five components of the model developed by Eduardo Salas. The results obtained in the Hypothesis Test show that the "Big Five" of team work has a positive effect on the functioning and dynamics of the teams, supported by leadership processes. The Hypothesis Test also demonstrates that the presence of concrete and organized Human Resources Management practices is not very visible.

This study also sought to discuss the implications and limitations of the relationship between HRM and team effectiveness, providing future research suggestions.

Key-words: Team effectiveness, Team, Teamwork, Human Resources Management

Índice

Introdução.....	10
Capítulo I - Revisão da Literatura	12
1.1. – Modelos de eficácia do trabalho em equipa	14
1.1.1. – Modelo IPO	15
1.1.2. – Modelo IMO	16
1.1.3. – As cinco componentes de trabalho em equipa	18
1.2. – A Gestão de Recursos Humanos orientada para a Eficácia de Equipas.....	21
1.2.1. – A Perspetiva da GRH no sector hoteleiro.....	23
Capítulo II - Metodologia.....	27
2.1. – Participantes	27
2.2. – Procedimento.....	28
2.3. – Operacionalização das variáveis.....	29
2.3.1. - Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	29
2.3.2 – Liderança de equipas.....	29
2.3.3. – Adaptabilidade.....	30
2.3.4 – Orientação para a equipa.....	30
2.3.5. – Comportamento de apoio.....	30
2.3.6. – Monitorização mútua do desempenho.....	31
2.3.7. – Eficácia de trabalho em equipa.....	31
Capítulo III – Resultados.....	33
3.1. Agregação das variáveis.....	33
3.2. Teste de Hipóteses.....	33
3.3. - Regressão com as componentes de trabalho em equipa como preditores da eficácia percebida e a avaliação dos clientes	34
3.4. - Testes de Moderação entre as cinco componentes de trabalho em equipa e a GRH.....	35
3.4.1. – Moderação entre a GRH de Equipa e Individual e as cinco componentes de trabalho em equipa.....	36

Capítulo IV – Discussão dos resultados e conclusões.....	39
Referências bibliográficas.....	42
Anexos.....	45
Anexo A – Carta dirigida à Direção do Hostel	46
Anexo B – Questionário de Caracterização do Hostel	47
Anexo C - Questionário dirigido aos colaboradores do Hostel	48
Anexo D – Resultados das análises estatísticas.....	53
Anexo E – Curriculum Vitae	59

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Avaliações dos Clientes dos Hostels	32
Quadro n.º 2 – Quadro estatístico descritivo e correlações das variáveis em análise	33
Quadro n.º 3 – Regressões lineares da eficácia e avaliação de clientes	34
Quadro n.º 4 – Moderação entre a GRH de Equipa e as <i>Big Five</i>	36
Quadro n.º 5 – Moderação entre a GRH Individual e as <i>Big Five</i>	37

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Modelo IPO (<i>Inputs, Processes and Outcomes</i>).....	16
Figura n.º 2 – Modelo IMO (<i>Inputs, Mediators and Outcomes</i>)	18
Figura n.º 3 – Esquema representativo do modelo teórico aplicado	26
Figura n.º 4 – Moderação Simples com a variável M a influenciar o efeito de X em Y.....	36

Glossário:

IMO - Input, Mediators and Outcomes

IPO - Inputs, Processes and Outcomes

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Introdução

A essência deste trabalho encontra-se na relação entre a eficácia das equipas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos, ou seja, pretende investigar em que medida as práticas de gestão de recursos humanos (e também instrumentos, processos e métodos) contribuem para fortalecer a relação entre as características e processos de equipas e a sua eficácia, atingindo os objetivos a que se propõem e criando valor para as organizações em que estão incorporadas.

O contexto específico para a realização deste estudo foi o setor do Turismo e mais especificamente os Hostels. Este tem sido um setor com visível crescimento e procura em Portugal, sendo a relação qualidade/preço um dos aspetos mais atrativos deste setor. O setor dos Hostels enquadra-se numa área de atividade económica, o Turismo, em que Portugal apresenta indicadores de liderança a nível europeu e mundial. A atividade dos Hostels apresenta um conceito assente na inovação, na qualidade do serviço prestado, na proximidade da relação entre clientes e colaboradores dessas unidades hoteleiras, na localização junto de zonas históricas e do sector da Restauração, Comércio e de outras atividades turísticas, culturais e de lazer.

A dimensão da força de trabalho na maioria dos Hostels sugere que a literatura das equipas e dos pequenos grupos de trabalho pode ser extremamente relevante para compreender os principais fatores que contribuem para a sua eficácia. As equipas dos Hostels apresentam um conjunto de características, tais como dimensão, funções e tarefas atribuídas e grau de interdependência, que nos permite analisar a sua eficácia e detetar quais as práticas de GRH mais salientes, numa vertente de gestão operacional. Desta forma, analisar a eficácia destas equipas, com base nesta vertente de gestão, torna-se assim mais interessante e motivante para esta investigação. Existe muita investigação sobre eficácia em trabalho em equipa. Vários modelos teóricos têm sido testados em diversos contextos.

Contudo, o número de estudos sobre eficácia do trabalho em equipa no contexto do turismo e especificamente dos Hostels é inexistente. A relação entre práticas de gestão de GRH e eficácia das equipas também não tem sido abordada.

Este estudo permite colmatar esta lacuna na literatura.

A génese do modelo teórico a aplicar neste trabalho, está diretamente ligada a três grandes referências conceptuais: os modelos IPO (input, processo e output) e IMO (input, mediador e output), e o modelo de cinco componentes chave de trabalho em equipa proposto por Salas *et al.* (2009). Os modelos IPO e IMO representam sobretudo processos de trabalho e de funcionamento de equipas, através dos quais são inseridos determinados objetivos e/ou motivos que provocam dinamismo nas equipas, levando à obtenção de resultados, mediados (ou não) por fatores psicológicos e motivacionais da equipa e/ou de um ou mais indivíduos que constituem a equipa. Salas *et al.* (2009), que vai fundamentar uma parte do seu modelo nos modelos IPO e IMO, refere um conjunto de cinco componentes que sustentam os objetivos e tarefas do trabalho em equipa, tais como a liderança de equipa, a adaptabilidade, a monitorização mútua do desempenho, os comportamentos de apoio, e a orientação para a equipa. Sendo que se pretende criar um modelo teórico sustentado nestes três modelos, o mesmo também vai ter ligação às práticas de Gestão de Recursos Humanos, em relação às quais se pretende evidenciar neste trabalho, que podem influenciar os processos de funcionamento e a eficácia nas equipas dos Hostels.

Esta investigação procura contribuir para a discussão da relação entre as práticas de GRH e a eficácia de equipa demonstrada em modelos teóricos, mesmo tendo em conta alguma escassez de produção teórica sobre esta temática. O facto de ter sido aplicada uma componente empírica neste trabalho, faz com que a discussão possa apresentar dados reais, que permitam concluir sobre a existência de determinadas práticas de GRH, assim como, sobre os efeitos das mesmas ao nível do desenvolvimento dos colaboradores, das equipas e da eficácia no trabalho que desenvolvem.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro grandes capítulos. No primeiro capítulo, são abordados os principais modelos e conceitos sobre o Trabalho de Equipa e da Eficácia da Equipa, seguido pelo enquadramento teórico entre a GRH e a Eficácia de Equipa. Na terceira fase desta dissertação, é feita a descrição da metodologia de obtenção de dados empíricos e análise dos mesmos. O quarto e último grande capítulo deste trabalho, procura apresentar conclusões e pressupostos, tendo por base não só as evidências obtidas nos capítulos anteriores, como procura também apresentar as implicações do estudo e possíveis direções de pesquisa e de desenvolvimento teórico sobre a relação entre as práticas de GRH e a Eficácia das Equipas.

I - Revisão da Literatura

Toda e qualquer investigação acadêmica e científica baseia as suas hipóteses de pesquisa num quadro conceptual teórico que permite responder à questão de partida. Esta investigação sobre a eficácia de equipas e a relação com práticas de Gestão de Recursos Humanos, não foge à regra e orienta as suas linhas com base em conceitos e também em modelos teóricos, que dão aos dados empíricos recolhidos e tratados um significado estatístico.

Ao longo deste trabalho são discutidos três conceitos considerados estruturantes para o enquadramento teórico: Equipa, Eficácia de Equipa, e Gestão de Recursos Humanos.

O primeiro conceito estrutural que iremos abordar é o conceito de Equipa. Existem várias definições na literatura de Equipa, apesar de a maioria partilhar um conjunto de elementos. Ilgen e Kozlowski (2006, p. 79) referem-se à ideia de Equipa como um conjunto de *“dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, que possuem um ou mais objetivos em comum e que se reúnem para executar tarefas organizacionalmente relevantes, numa interdependência no que diz respeito aos fluxos de trabalho, metas e resultados”*. Para estes autores, os indivíduos que constituem uma equipa podem ter funções e responsabilidades diferentes, mas não deixam de estar juntos num sistema organizacional mais abrangente. McGrath, Arrow e Berdahl (2000, p. 98), definem a equipa como *“sistemas complexos, adaptativos e dinâmicos [...] embebidos numa hierarquia de níveis e caracterizados por relações múltiplas, bidirecionais e não lineares”*.

De acordo com Bell e Kozlowski (2013, p. 5), *“as equipas são coletivos que desempenham tarefas relevantes, partilham um ou mais objetivos, interagem socialmente, exibem tarefas interdependentes, criam e gerem laços, embebidas num determinado contexto organizacional.”* Svalestuen *et al.* (2015, p. 839) complementam a noção de Equipa, ao afirmarem que *“a equipa é um pequeno grupo de pessoas com diferentes conhecimentos e competências que se complementam entre si.”* Salas *et al.* (2013, p. 40), também não diferem destas visões, em que a *“equipa é um conjunto de dois ou mais indivíduos que, de forma adaptativa e dinâmica, interagem através de papéis específicos, enquanto trabalham com objetivos comuns”* a todos os indivíduos que constituem a equipa.

A ideia de equipa, ou de grupo, não é distinta de uma noção de complexidade e de dinamismo. Magrath, Arrow e Berdahl (2000, p. 98) observam o grupo como “*entidade embebida numa hierarquia de níveis e caracterizada por relações múltiplas, bidirecionais e não lineares*”. Estes autores fundamentam a sua noção de grupo, com base na teoria sistémica (von Bertalanffy, 1968), na teoria sistémica dinâmica (Abraham, Abraham, & Shaw, 1990), e na teoria da complexidade e do caos (Casti, 1992; Kelso, 1995; Prigogine & Stengers, 1984). Com base nestas três teorias, Magrath, Arrow e Berdahl (2000), estudam os grupos tendo em conta características essenciais e inerentes aos mesmos, como sejam a adaptação, a complexidade e as interações dinâmicas entre vários níveis.

O funcionamento e os resultados produzidos pelas equipas são observados através do trabalho que realizam. Laberge (2013, p. 2567) refere que “*o trabalho em equipa faculta aos indivíduos a oportunidade de eles se conhecerem melhor, de utilizar a capacidade de liderança, de assumir responsabilidades para com os outros, de promover as suas ideias e pontos de vista e de ouvir e questionar as ideias dos outros.*” Numa visão integrada entre os vários elementos que constituem uma equipa de trabalho, Salas *et al.* (2005, p. 562), veem o trabalho em equipa como “*um conjunto de pensamentos, ações, e sentimentos de cada membro que são necessários para funcionar como uma equipa, e que combinam coordenação, performance adaptativa, e tarefas com objetivos que resultam em valor*” para as organizações. Vários autores referem o modelo IPO (Input-Process-Output) como a base da teoria e investigação sobre o conceito de eficácia de equipa. Com base na formulação de McGrath (1964), autores como Kozlowski e Ilgen (2006) e Mathieu *et al.* (2008), referem-se ao Input como a junção e interação de características e recursos individuais, de equipa e organizacionais, ou seja, os Inputs são compostos por características de cada membro da equipa (personalidade, competências), fatores e contextos de equipa (estrutura de tarefas, influência da liderança), e fatores e contextos organizacionais, (design organizacional, complexidade ambiental) (Mathieu *et al.*, 2008). Estas características fundamentam as atividades que constituem os Processos (Mathieu *et al.*, 2008), que descrevem as interações entre os membros da equipa durante o cumprimento das tarefas e o alcance dos objetivos correspondentes. Sendo resultados das atividades e tarefas desenvolvidas pelas equipas, os Outputs servem para verificar os níveis de desempenho, satisfação e de eficácia (Mathieu, *et al.*, 2008; Salas, *et al.*, 2013; Kozlowski e Ilgen, 2006).

A eficácia de uma equipa é, de acordo com Salas, Cooke e Rosen (2008), a evolução dos resultados do desempenho da equipa, relativamente a um conjunto de critérios. Em complemento desta ideia, estes autores dizem que, enquanto o desempenho representa um conjunto sequencial de atividades que completam uma tarefa, a eficácia envolve uma avaliação dos resultados das atividades realizadas para completar a tarefa.

Vicente *et al.* (2014), para caracterizar a eficácia e os critérios de avaliação a ela associados, indicam as ideias expressas por diversos autores, entre os quais Hackman (1987, citado por Vicente, 2014) que considera como outputs de uma tarefa, a concretização de objetivos e a sua viabilidade. Já Campion (1993, citado por Vicente, 2014), refere-se à satisfação dos elementos da equipa, à produtividade e aos julgamentos de gestão. Vicente *et al.* (2014, p. 4) também refere o entendimento de Salas *et al.* (2004), que se refere a determinadas mudanças, como sejam as “*mudanças individuais (atitudes, motivação e modelo mental), as mudanças na equipa (novas normas e processos novos), e a performance da equipa (erros, custos, qualidade, e quantidade de tempo despendido)*”. É ainda referida a ideia de Aubé e Rosseau (2005, citado por Vicente, 2014), na qual a eficácia de uma equipa deve ser avaliada, tendo em conta o seu desempenho, a sua viabilidade e sua qualidade dos seus resultados.

As equipas e o trabalho eficaz que desenvolvem também é retratado, por diversos autores, que incluem a ideia de compromisso e de envolvimento no trabalho de equipa.

1.1. – Modelos de eficácia do trabalho em equipa:

Os modelos que adiante se apresentam, têm como objetivo explicar um enquadramento teórico, às noções de trabalho em equipa e da eficácia de equipa atrás referidas.

A generalidade dos autores que têm dedicado as suas pesquisas à questão da eficácia, referem a existência de dois tipos de modelos teóricos: o Modelo IPO (Inputs, Processos, e Outputs) e o Modelo IMO (Inputs, Mediadores e Outputs).

1.1.1. – Modelo IPO:

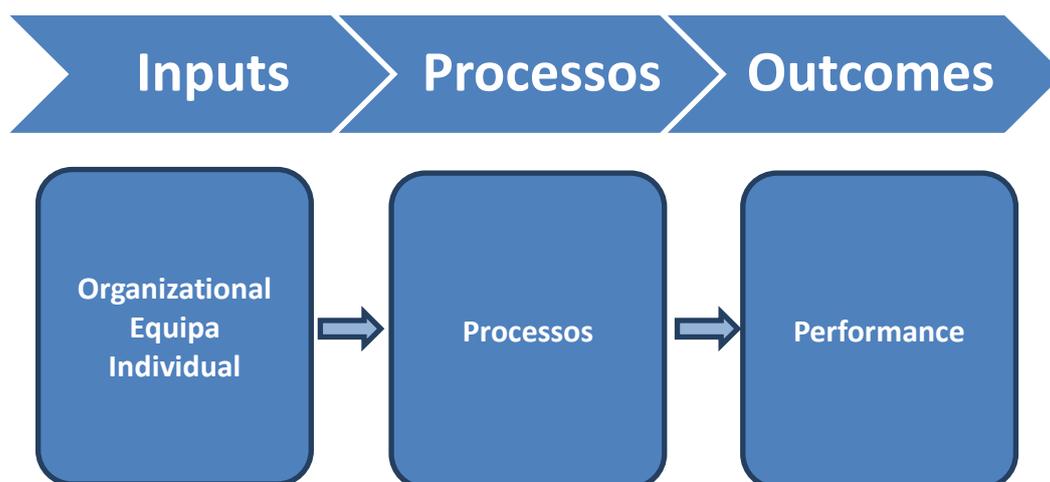
De acordo com Mathieu *et al.* (2008), o modelo IPO foi utilizado na construção dos primeiros modelos de eficácia de equipa e tem servido como base para vários investigadores ao longo dos anos.

A teoria IPO, conforme referido por Salas *et al.* (2013), postula que os fatores de *input*, como as características dos indivíduos e das equipas, funcionam através de mediadores e moderadores para favorecer outputs, como o desempenho e a satisfação dos membros das equipas.

Salas *et al.* (2013) referem que a maior parte dos modelos de eficácia baseiam a sua estrutura no modelo IPO. Um dos exemplos apresentados na literatura é o de Gladstein (1984, citado por Salas *et al.*, 2013), cujo modelo sugere que os inputs individuais (ex.: composição e estrutura da equipa) influenciam a eficácia da equipa, através de processos desenvolvidos pela mesma equipa. Para Hackman (1987, citado por Salas *et al.*, 2013) existem inputs como o contexto organizacional e a estrutura da equipa, que estão relacionados com um conjunto de processos de equipa e que por sua vez estão relacionados com a eficácia da equipa. Salas *et al.* (2013) refere ainda o modelo de 19 variáveis de input, desenvolvido por Campion (1993), destinadas a afetar a eficácia da equipa. Estas 19 variáveis foram categorizadas em cinco grupos: design da função, interdependência, composição, contexto e processo. Tecnicamente, apenas as primeiras quatro variáveis são consideradas inputs, enquanto a última categoria representa um processo de modelo IPO.

McGrath (1964) também apresenta o quadro Input-Process-Outcome (IPO). Os Inputs explicam os fatores individuais, de equipa e organizacionais que permitem e limitam as interações dos membros. Estes fatores, que aceleram os processos de trabalho em equipa, consistem em características individuais dos membros da equipa (por exemplo, competências e características), fatores de nível de equipa (ex.: tarefa, estrutura e tamanho da equipa), organizacional e fatores contextuais (ex.: complexidade ambiental). Os processos de equipa descrevem como interagem os membros da equipa e como trabalham em conjunto para alcançar as tarefas atribuídas. Os resultados incluem o desempenho (ex.: a qualidade do desempenho) e as reacções dos membros da equipa (ex.: satisfação obtida com o trabalho realizado).

Figura n.º 1 – Modelo IPO (*Inputs, Processes and Outcomes*)



Fonte: MATHIEU, John, MYANARD, M. Travis, RAPP, Tammy, GILSON, Lucy (2008, p. 413)

Em síntese, e seguindo a lógica da Figura 1, os modelos genéricos baseados na lógica do IPO existentes na literatura sobre Eficácia de Equipa, seguem a estrutura sequencial.

1.1.2. – Modelo IMO:

Para Mathieu *et al.* (2008), o Modelo IMO (Inputs, Mediadores e Outcomes), vem completar algumas lacunas na distinção entre os diversos processos e outcomes, que vários autores sinalizam no Modelo IPO. Observando a ação dos indivíduos na dinâmica das equipas, estes autores identificam mecanismos mediadores como sejam os estados emocionais, cognitivos e afetivos. Estes estados são identificados como Estados Emergentes (segurança psicológica, afeto coletivo, interação, etc.).

De acordo com a literatura existente sobre o modelo IMO, temos que distinguir a categoria dos Estados Emergentes da categoria dos Processos de Equipa. Os Processos de Equipa, também designados por Trabalho de Equipa, e conforme já foi atrás caracterizado por Salas (2013), englobam as tarefas (*taskwork*) e o trabalho orientado para a equipa (*teamwork*). Mathieu *et al.* (2008) descreve o trabalho orientado para as tarefas como o conjunto de tarefas que os indivíduos devem realizar para atingir as tarefas da equipa, enquanto, o trabalho orientado para a equipa diz respeito ao conjunto de interações entre os membros da equipa. Mark *et al.* (2001), aprofunda a definição de

trabalho orientado para a equipa, ao identificar um conjunto de três tipos de interações entre os membros das equipas: a transição, a ação e o relacionamento interpessoal. Ou seja, ainda de acordo com Mark *et al.* (2001, p. 365) “*Durante a fase de transição, os membros da equipa concentram-se em atividades como a análise da missão, o planeamento, a especificação de objetivos (....). Durante a fase de ação, os membros concentram-se na realização das tarefas, a monitorar o seu progresso e a coordenar os membros da equipa (...). Por último, a categoria interpessoal inclui a gestão de conflitos, a motivação e a confiança.*”

Quanto aos Estados Emergentes, também caracterizados por Mark *et al.* (2001, p. 357) são “*estados cognitivos, motivacionais e afetivos das equipas (...) de natureza dinâmica e que variam em função do contexto da equipa, inputs, processos e resultados*”. São vários os estados emergentes nas três categorias atrás referidas que têm sido analisados, tais como: a confiança na equipa, o fortalecimento, o clima, a segurança, a relação com os clientes, a justiça na equipa, a coesão, a cognição colectiva, os modelos mentais partilhados e a estratégia na equipa.

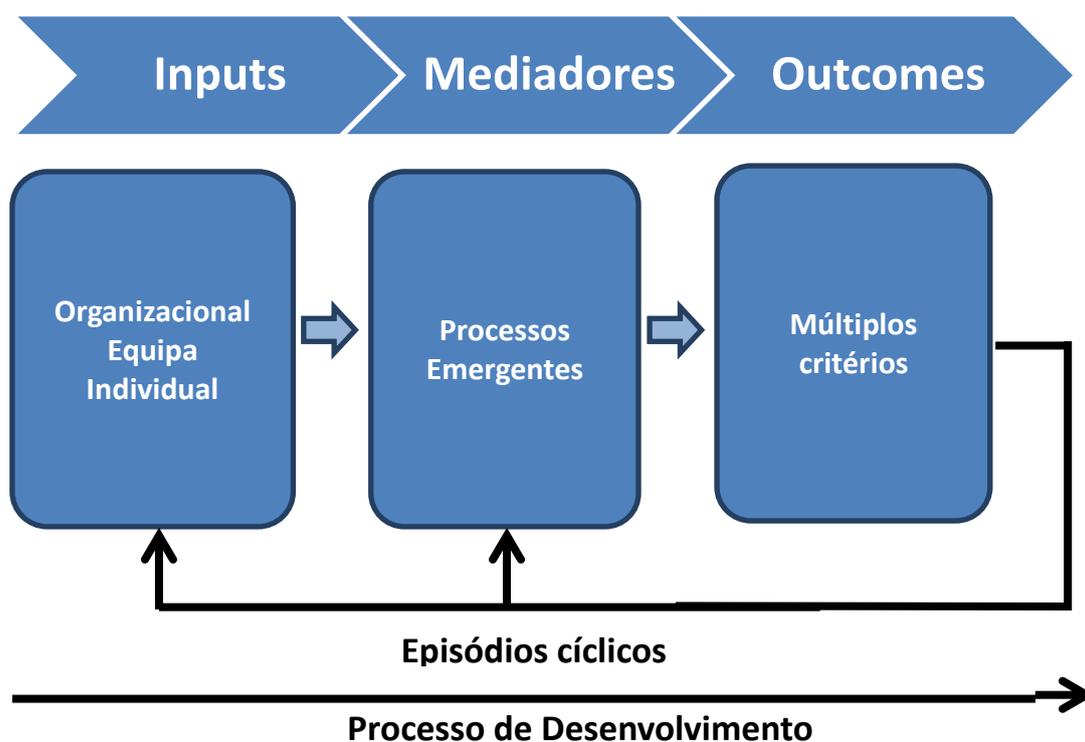
De acordo com Graff, Koria e Karjalainen (2009), o modelo IMO aborda a natureza multinível das equipas. Os indivíduos são incorporados em equipas, e estas por sua vez são incorporadas em organizações e estes três níveis influenciam-se mutuamente. Ao nível da equipa são impostos mediadores e resultados. Para estes autores, uma variável dentro do nível de equipa que tem recebido atenção pelos investigadores é a interdependência que explica como os membros da equipa cooperam e trabalham de forma interactiva para concluir as tarefas.

Observando a Figura 2, o Modelo IMO divide-se em três grandes grupos: de input (incluem fatores que afetam a equipa antes de iniciarem a sua atividade), mediadores (que medeiam processos que afetam a eficácia da equipa durante a sua performance) e os outputs (resultados dos processos de trabalho em equipa). Inerente ao modelo IMO, existe um ciclo de funcionamento das próprias equipas, que levam sempre ao *Input*, seja ao nível de apenas alguns indivíduos da equipa, da própria equipa na totalidade dos seus membros, ou na própria organização onde se encontra inserida a equipa.

Inserido na ideia de ciclo de funcionamento das equipas, está a sua dinâmica incorporada em episódios ciclos, que é suportada por diversos autores (Grath *et al.*, 2000; Kozlowski e Ilgen, 2006; Mathieu *et al.*, 2008; Passos, Costa e Baker, 2014; Salas

et al., 2013). Ilgen *et al* (2005; citado por Mathieu *et al.*, 2008) refere os efeitos de feedback na estrutura do modelo IMO (input-mediador-output-input), para representar a natureza cíclica do funcionamento das equipas. Para Mathieu *et al.* (2008), estes momentos de feedback apenas surgem, quando existe a transição de um episódio para outro nas equipas e não no próprio episódio em si. Na essência, os resultados do desempenho da equipa servem como inputs para um novo episódio, criando assim um processo cíclico (Salas *et al*, 2013, p. 8). Esta é a ideia que a Figura n.º 2 nos procura transmitir.

Figura n.º 2 – Modelo IMO (*Inputs, Mediators and Outcomes*)



Fonte: MATHIEU, John, MYANARD, M. Travis, RAPP, Tammy, GILSONL, Lucy (2008, p. 413)

1.1.3. – As cinco componentes de Trabalho em Equipa:

O Modelo das cinco componentes de trabalho em Equipa é um dos mais evidenciados pela ciência. A sua origem, à semelhança de outros modelos de trabalho em equipa, vêm da evolução teórica dos conceitos de equipa, de trabalho em equipa e da eficiência da equipa, que encontra a sua raiz nos primeiros estudos organizacionais realizados na primeira metade do século XX. Nas últimas quatro décadas, tem crescido a investigação

sobre as equipas e o seu funcionamento. Salas (2013) refere-se às conclusões de Dyer (1984) e de Bass (1982), como exemplos de investigação sobre a temática das equipas, nomeadamente em relação ao trabalho em equipa. No entanto, estes e outros autores, segundo Salas (2005), argumentam que para entender completamente a eficiência das equipas, não é suficiente basearmo-nos apenas no seu desempenho.

Em 1988, a Marinha dos Estados Unidos da América, depois de um incidente com um navio situado no Golfo Pérsico, criou um programa, o TADMUS (*Tactical Decision Making under Stress*) que tinha como foco “melhorar a tomada de decisão da equipa em ambientes de combate e levou ao aumento substancial na compreensão dos processos de equipa e treinamento da equipa” (Salas, 2013, p. 4). Para além da aplicação deste programa ao contexto militar, também contribuiu para aumentar a investigação sobre os processos de equipa.

Salas, Sims e Burke (2005) referem que, o interesse científico e a investigação aplicada aos processos de funcionamento das equipas torna-se cada vez mais visível ao longo da década de 90, e neste período foram identificados um conjunto de processos essenciais às equipas: desempenho, monitorização, comportamentos de apoio, liderança, coordenação e comunicação (Salas, Sims e Burke, 2005, citado por Salas *et al*, 2013).

Ao longo das duas últimas décadas, e com uma presença e relevância cada vez maior, a eficácia das equipas tem sido observada e investigada em ambientes de trabalho e organizacionais complexos, interdependentes e de base tecnológica.

Salas *et al* (2005, citado por Salas *et al* 2013) procura aplicar os modelos anteriores, nomeadamente o IPO e o IMO, e desenvolver o modelo “*Big Five*” do trabalho em equipa. Este modelo, que iremos ver de seguida, comporta cinco componentes, que Salas *et al*. (2013) entende ser a base da interdependência entre os membros da equipa. Salas *et al*. (2005) propõe cinco componentes de trabalho em equipa:

1. Liderança de equipa;
2. Monitorização mútua do desempenho;
3. Comportamentos de apoio;
4. Adaptabilidade;
5. Orientação para a equipa.

Estes autores referem que a importância destas cinco componentes pode variar mediante o contexto, mas cada um é essencial para o trabalho em equipa.

Várias abordagens caracterizam a liderança como a resolução de problemas que promovem o desempenho coordenado e adaptativo, através da definição e da concretização de objetivos. Os líderes resolvem os problemas através de três tipos de ação: 1º) a procura e estruturação da informação; 2º) o uso da informação na resolução de problemas; 3º) a gestão de recursos pessoais; e 4º) a gestão dos recursos materiais.

A adaptabilidade nas equipas está subjacente às funções e comportamentos e pode ser caracterizada como a capacidade da equipa de mudar o processo de desempenho, em resposta a estímulos do ambiente que produza resultados.

A monitorização mútua do desempenho é a capacidade de acompanhar os outros membros da equipa enquanto realizam o seu trabalho, para assegurar que tudo corre como é esperado, e para assegurar que estão a ser seguidos todos os procedimentos.

O comportamento de apoio é uma provisão discricionária de recursos e de esforços, para lidar com um problema de distribuição de trabalho.

A orientação para a equipa é mais do que uma preferência em trabalhar em equipa. É uma inclinação para coordenar, avaliar e utilizar as tarefas de inputs dos membros da equipa.

Salas *et al.* (2005) juntam a estas cinco componentes, três mecanismos de coordenação:

1. Modelos mentais partilhados;
2. Comunicação fechada;
3. Confiança mútua.

Estes mecanismos visam facilitar e assegurar a implementação nas equipas destas cinco componentes.

Segundo Klimoski e Mohammed, os modelos mentais partilhados representam estruturas de conhecimento organizadas que facilitam a execução de processos de equipa interdependentes (1994, citado por Salas *et al.*, 2005). Ao nível da equipa, os modelos mentais que são partilhados, permitem aos seus membros interpretar

informação de forma similar e compatível, facilitando desta maneira uma coordenação efetiva. Salas *et al.* (2005) evidenciam também que os membros da equipa que compartilham as representações mentais são mais capazes de desenvolver explicações casuais semelhantes sobre o ambiente envolvente à sua equipa, assim como inferir em conjunto sobre possíveis cenários da envolvente num futuro próximo. Esta partilha resulta também, numa maior eficácia e desempenho adaptativo da equipa e em processos de decisão com mais qualidade.

McIntyre e Salas (1995, citado por Salas *et al.*, 2005) referem-se à Comunicação Fechada como padrão específico que favoreça a eficácia no trabalho em equipa. A comunicação é entendida como um meio de coordenação, através do qual o entendimento de nível individual passa para um nível de entendimento de equipa. Para Bowers *et al.* (2004, citado por Salas *et al.*, 2005), quando as equipas eficazes se envolvem e comunicam, elas usam a comunicação em circuito fechado. McIntyre e Salas (1995, citado por Salas *et al.*, 2005), apresentam-nos três características que definem a comunicação fechada: 1º) a mensagem é iniciada pelo emissor; 2º) a mensagem é recebida, interpretada e reconhecida pelo recetor, e 3º) é feita uma confirmação da parte do recetor de que a mensagem foi recebida e compreendida pelo destinatário. Desta forma, o envio, receção e compreensão da mensagem e da informação, levam a que os membros de uma equipa eficaz sigam os mesmos objetivos.

A Confiança Mútua é definida, por Weber (2002, citado por Salas *et al.*, 2005, p. 569), como *“uma perceção partilhada...que os membros da equipa desempenhem ações particulares importantes para todos os membros, e...que reconheçam e protejam os direitos e interesses de todos os membros comprometidos no seu esforço conjunto.”* A confiança mútua entre os membros da equipa é essencial para componentes como o comportamento de apoio e a monitorização. Sem confiança mútua e sem utilização dos recursos necessários, verifica-se uma vigilância desnecessária para verificar o desempenho da equipa.

1.2. - A Gestão de Recursos Humanos orientada para a Eficácia de Equipas:

Existem inúmeras definições sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que foram evoluindo ao longo da segunda metade do século XX, até á atualidade. Não é pretensão de este trabalho ser exaustivo sobre todo o que diga respeito ao conceito de

GRH, assim como em relação aos instrumentos, processos, modelos e intervenientes da GRH. De qualquer forma, é importante abordar o essencial e a globalidade da GRH, e relacionar este conceito com a ideia de Equipa, de Trabalho em Equipa e da Eficácia das Equipas.

Bilhim (2007, p. 28), refere que a *“GRH diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados.”* Com esta noção, o autor, reparte a GRH em diversas áreas como a seleção, a formação, as recompensas e as relações laborais.

Caetano e Vala (2007, p. 12) observam a GRH como *“um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência.”* A análise que estes autores fazem dos manuais de GRH *“revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos, e um conjunto de práticas apelidadas de GRH.”*

Para comprovar que *“existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de gestão de recursos humanos (GRH) e os resultados organizacionais”*, Esteves e Caetano (2010, p. 160) baseiam-se em diversos estudos e autores europeus (D’Arcimoles, 1997; Guest, 1997; Boselie, Paauwe & Jansen, 2001) e norte-americanos (Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). Na linha de pensamento e de investigação destes autores e investigadores, Esteves e Caetano (2010, p. 162) vão ao encontro do consenso que existe sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho das organizações e das suas equipas, práticas essas que devem ser *“para manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados, a qual se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e, igualmente, em práticas de formação/treinamento e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa.”*

Regressando à essência deste trabalho, que é a eficácia das equipas e a sua relação com as práticas de GRH, Gomes, Duarte e Neves (2010, p. 241), apresentam uma visão global sobre a atuação destas práticas observando-as *“um conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos. As diferentes práticas de*

GRH colocam em ação as opções de análise, seleção, retenção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de gestão de GRH. “.

1.2.1.- A perspetiva da GRH no sector Hoteleiro:

A realidade organizacional e de gestão de recursos humanos de um equipamento hoteleiro, como um Hostel, deve ter em conta os serviços que prestam e os clientes a quem presta esses mesmos serviços. A realidade de um Hostel está espelhada em várias identificações, por regra numa lógica de *low-cost* e de ambiente juvenil.

Um Hostel é identificado por Domingues (2013, citado por Abrantes, J.M., 2014), como *“o termo porque são conhecidos alguns estabelecimentos hoteleiros de tarifas moderadas, geralmente utilizadas por grupos de jovens”*. Cadilhe (2010, citado por Abrantes, J.M., 2014), afirma que os Hostels *“são um lugar fantástico para conhecer outros viajantes, trocar informações e fazer novos amigos”*.

Apesar de a GRH contribuir claramente para o desempenho das organizações e das pessoas, poucos estudos têm focado explicitamente o papel da GRH no sector hoteleiro.

Mais recentemente, têm surgido timidamente alguns estudos, tal como um estudo recente, Passos, Madureira e Esteves (2014, p. 76), no qual reconhecem a importância da GRH no sector hoteleiro, sendo este sector *“prestador de serviços e, como tal, depende essencialmente dos seus recursos humanos que pela sua qualidade se tornam num dos ativos mais importantes.”*

Woods (1999, citado por Davidson, McPhail e Barry, 2010) entende que, ou a GRH se adapta ao sector hoteleiro e às suas características e necessidades, ganhando mais importância para este sector, ou as empresas deste sector substituem a GRH pelo Outsourcing e pela Tecnologia. A escolha entre um caminho e outro, é influenciada, pela cultura organizacional e práticas laborais que possam existir nas empresas hoteleiras. Lucas e Deery (2004, citados por Davidson, McPhail e Barry, 2010), sugerem que a investigação sobre a GRH na indústria hoteleira deve dedicar-se a assuntos como à gestão de carreiras, ao papel da GRH na gestão de ambientes de laboração contínua, no impacto que o trabalho por turnos tem na saúde dos trabalhadores e na gestão da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Tracey e Nathan (2002, citado por Tracey, Ways e Tews, 2008), referem que, na indústria hoteleira, existe falta de alinhamento estratégico da GRH a dois níveis. O primeiro situa-se ao nível da formulação do plano estratégico da empresa, em que a GRH não é completamente tida em conta, e que, isso pode ter consequências negativas para a estratégia e funcionamento da própria empresa. Dando como exemplo a aquisição de um serviço de SPA para uma unidade hoteleira nos Estados Unidos, Tracey e Nathan, referem que, apesar de se ter verificado um considerável esforço na gestão financeira e no design deste novo serviço, foi dada pouca atenção às diversas questões de GRH que envolviam a criação deste novo serviço, como por exemplo, num recrutamento de um gestor de SPA com o perfil adequado e necessário ao funcionamento do SPA. As questões de GRH que foram tidas em conta foram essencialmente limitadas às despesas associadas à formação inicial, e aos vencimentos e benefícios sociais, para os elementos que iriam compor a equipa destinada à gestão e funcionamento do SPA.

Um segundo nível relaciona-se com a execução da estratégia, em que é dada à GRH uma abordagem administrativa e transacional à organização. Esta abordagem foca-se nos vencimentos e benefícios sociais, no registo de dados dos trabalhadores e nas relações laborais. Apesar de ser atribuída importância a esta abordagem, a mesma não produz grande valor para a organização. Tracey, Ways e Tews (2008, p. 6) entendem ainda que se os responsáveis da GRH *“que estiverem a maior parte do seu tempo a liderar com tarefas administrativas, dificilmente têm tempo para assumirem responsabilidades e exercerem atividades que criem valor acrescentado para as suas organizações. Este problema pode ser ultrapassado com infraestruturas tecnológicas que tornem as organizações mais eficientes. Felizmente, que muitas empresas hoteleiras adotaram sistemas de informação e de apoio à decisão que permitem poupar uma quantidade significativa de tempo e de dinheiro em componentes administrativas da função de GRH.”*

Tracey, Way e Tews (2008) entendem que a maior parte das empresas hoteleiras ainda não utiliza a função RH em todo o seu potencial. Significa isto, que os responsáveis pela gestão das empresas hoteleiras falham na execução de funções e tarefas básicas da GRH, nomeadamente no recrutamento de pessoal, na implementação de programas de desempenho com impacto, na formação dos seus colaboradores, e motivação dos mesmos criando sistemas de incentivo que favoreçam um maior e melhor desempenho.

Em consequência, e para estes autores, é visível uma falta de entendimento “*entre os líderes empresariais e os profissionais de RH sobre a natureza e o alcance da influência que a RH pode ter nas estratégias de negócios de uma empresa*” Tracey, Way e Tews (2008, p. 6).

Desta forma, voltando à essência da revisão da literatura realizada no presente estudo, assim como a relação entre o modelo das “*Big Five*” de Salas e a eficácia das equipas, colocam-se as seguintes hipóteses:

➤ **Hipótese 1 – as cinco componentes do trabalho em equipa tem um impacto positivo na eficácia das equipas**

- Hipótese 1a – a liderança tem um impacto positivo na eficácia das equipas;
- Hipótese 1b – a adaptabilidade tem um impacto positivo na eficácia das equipas;
- Hipótese 1c – a orientação para a equipa tem um impacto positivo na eficácia das equipas;
- Hipótese 1d – comportamento de apoio tem um impacto positivo na eficácia das equipas;
- Hipótese 1e – a monitorização mútua do desempenho tem um impacto positivo na eficácia das equipas.

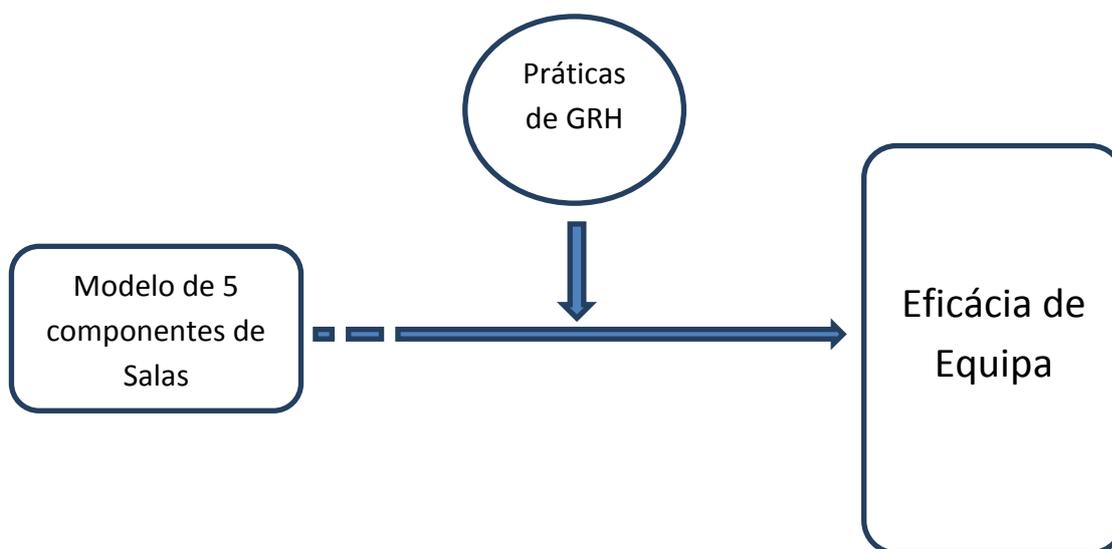
➤ **Hipótese 2 – a Gestão de RH ao nível da equipa modera a relação entre as cinco componentes e a eficácia das equipas**

- Hipótese 2a – a GRH modera a relação da liderança com a eficácia das equipas;
- Hipótese 2b – a GRH modera a relação da adaptabilidade com a eficácia das equipas;
- Hipótese 2c – a GRH modera a relação da orientação para a equipas com a eficácia das equipas;
- Hipótese 2d – a GRH modera a relação do comportamento de apoio com a eficácia das equipas;

- Hipótese 2e – a GRH modera a relação da monitorização mútua do desempenho com a eficácia das equipas;
- **Hipótese 3 – a Gestão de RH ao nível individual modera a relação entre as cinco componentes e a eficácia das equipas**
 - Hipótese 3a – a GRH modera a relação da liderança com a eficácia das equipas;
 - Hipótese 3b – a GRH modera a relação da adaptabilidade com a eficácia das equipas;
 - Hipótese 3c – a GRH modera a relação da orientação para a equipa com a eficácia das equipas;
 - Hipótese 3d – a GRH modera a relação do comportamento de apoio com a eficácia das equipas;
 - Hipótese 3e – a GRH modera a relação da monitorização mútua do desempenho com a eficácia das equipas;

Assim o modelo em estudo proposto pode ser analisado na seguinte figura:

Figura 3 – Esquema representativo do modelo teórico aplicado



II - Metodologia

2.1. Participantes:

Para a caracterização dos participantes que responderam ao questionário utilizado para este estudo, foram recolhidos alguns dados sociodemográficos necessários para o tratamento estatístico descritivo da amostra. Esta caracterização descritiva foi feita ao nível do Sexo, da Idade, da Função, da Antiguidade no Hostel, do exercício de funções de chefia e do número de pessoas que trabalham na equipa de cada respondente.

Este estudo envolveu a participação de 23 Hostels, localizados no concelho de Lisboa, cujos dados foram recolhidos durante 12 semanas. Foram contabilizados 99 indivíduos, dos quais 53,5% são do sexo feminino (53 indivíduos), e 46,5% são do sexo masculino (46 indivíduos). A faixa etária deste conjunto de indivíduos situa-se entre os 19 e os 62 anos, sendo que a média das idades corresponde a 29 anos. É de realçar que 78,2% dos indivíduos contabilizados na amostra, têm entre os 19 e os 35 anos, o que revela um perfil jovem da generalidade dos indivíduos que trabalham neste sector da Hotelaria.

Ao nível da função exercida nestas unidades hoteleiras, 57,7% corresponde à função de Rececionista/Atendimento do Hostel (57 indivíduos), 8,1% da amostra realiza funções e tarefas de Limpeza (8 indivíduos), sendo que a função de Camareira também apresenta um valor percentual e absoluto semelhante com 7,1% (com 7 indivíduos em cada categoria profissional), e 9,1% dos indivíduos da amostra exerce funções de Gestor/Gerente do Hostel (9 indivíduos). Foram também registadas outras funções, com um peso relativo e absoluto diminuto, tais como: Marketing e Comunicação com 3,1% (3 indivíduos), Guia Turístico com uma percentagem de 2,1% (2 indivíduos), Cozinheiro com 1,1% (1 indivíduo) e Diretor de Vendas igualmente com 1,1% (e apenas 1 indivíduo). Foram ainda registadas duas respostas atípicas e sem enquadramento profissional, referentes a um estagiário e a um indivíduo que apenas surge identificado como “Staff”.

Quanto à antiguidade, a grande maioria dos indivíduos (40 indivíduos), com uma representação percentual de 40,4%, encontra-se a trabalhar no Hostel há 1 ano. Um segundo conjunto com peso percentual relevante, faz parte da equipa do Hostel há 2 anos, com uma percentagem de 34,4% (34 indivíduos). Outros 16,2% dos indivíduos pertencentes à amostra trabalham no Hostel há 3 anos (16 indivíduos). Estes três

conjuntos correspondem a mais de 90% dos indivíduos, sendo que 6,1% trabalham há 4 anos, 2% trabalham há 5 anos e outros 1% trabalham há 8 anos no Hostel.

Outro dado recolhido para a caracterização da amostra, diz respeito ao exercício de funções de chefia no Hostel. Para este dado, 87,6% dos indivíduos não exerce funções de chefia (85 indivíduos) e 12,4% é responsável pela gestão da equipa do Hostel (12 indivíduos).

Em relação à quantidade de pessoas que trabalham nos Hostels, temos entre 1 a 14 colaboradores por cada um dos 23 Hostels envolvidos na amostra. Para este dado, verificam-se 13 Hostels com uma equipa de 3 colaboradores (13,7%), sendo que existem, com o mesmo valor percentual e absoluto, outros Hostels com 5 e com 10 colaboradores. Outra unidade hoteleira apresenta uma equipa com 12 colaboradores, sendo que também se regista outra com 14 indivíduos, e oito com 2 indivíduos, assim como, com o mesmo valor numérico e percentual, temos Hostels com 4 indivíduos.

2.2. Procedimento:

A recolha destes dados de caracterização da amostra, assim como das variáveis que se pretende que deem resposta à relação entre as cinco componentes do modelo de Salas, eficácia das Equipas e a mediação das práticas de Gestão de Recursos Humanos verificadas nos Hostels.

Tal como já foi referido, foi aplicado um questionário, que se insere num projeto de investigação, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de unidades de turismo, com foco nos Hostels da cidade de Lisboa.

A recolha dos dados foi realizada em equipa com mais três colegas de Mestrado, ao entre os meses de Março e Maio de 2016. Durante este período foram sentidas algumas dificuldades na aplicação dos questionários e na recolha de dados, nomeadamente tendo em conta alguma falta de receptividade de vários Hostels ao projeto de investigação. Foram colocados alguns entraves à obtenção de dados de alguns dos Hostels contactados, devido ao receio de divulgação das práticas de gestão destas unidades hoteleiras, principalmente ao nível da gestão das equipas. Vários responsáveis de Hostels recusaram responder ao questionário, por não quererem divulgar dados da sua Gestão de Recursos Humanos. Foi visível, por vezes, também alguma resistência da

parte de colaboradores de alguns Hostels, em responderem ao questionário, com receio da pressão das suas chefias e responsáveis dos Hostels em saber o que responderam. Outro foco de resistência estava relacionado com a complexidade de algumas questões colocadas no questionário que, para indivíduos com baixo nível de escolaridade, eram difíceis de responder, apesar de os investigadores que estavam a realizar a aplicação e recolha de dados, estarem disponíveis para ajudar e esclarecer qualquer dúvida que surgisse relacionada com as questões e assuntos abordados no questionário.

2.3. Operacionalização das Variáveis:

Para este projeto de investigação foram aplicadas 5 variáveis independentes (as “*Big Five*” do Modelo de Salas, que incluem a liderança, a adaptabilidade, a orientação para a equipa, o comportamento de apoio, e a monitorização mútua de desempenho), uma variável dependente (Eficácia de Equipa) e uma variável moderadora (as Práticas de GRH).

2.3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH):

As práticas de GRH foram avaliadas através de 6 itens adaptados da escala de Caetano e Passos (2011). Os participantes indicavam o seu grau de acordo com cada uma das suas afirmações (“A Gestão de RH do Hostel promove um verdadeiro espírito de equipa”, “O sistema de avaliação de desempenho promove a boa performance da equipa”, “A minha equipa reúne com frequência para trocar ideias entre si”, “Eu e a minha equipa temos recebido formação suficiente”, “As ações de formação que tenho frequentado são úteis para o trabalho que realizo nesta unidade hoteleira” e “O sistema de avaliação de desempenho é útil”), numa escala de tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente). Nesta escala os valores mais altos demonstram que as práticas de GRH referidas são postas em prática, e os valores mais baixos demonstram um défice na aplicação destas práticas de GRH.

2.3.2. Liderança de equipas:

A operacionalização da variável Liderança de Equipas é sustentada por 15 itens, avaliados pela escala de Morgeson, DeRue, e Karam (2009). Através de uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7=Concordo Totalmente), os participantes indicavam o comportamento de liderança da sua chefia, através de duas

dimensões: o Desempenho, composta por 10 itens (e.g., “Implementa ou ajuda a equipa a implementarem soluções para os problemas” ou “Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores”) e a Comunicação, composta por 5 itens (e.g., “Comunica questões relativas ao trabalho realizado pela equipa e ao seu desempenho” ou “Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.”).

2.3.3. Adaptabilidade:

A Adaptabilidade é uma variável operacionalizada através de 5 itens, avaliados pela escala de Fugate e Kinicki (2008). Estes itens avaliam a adaptação à mudança dos participantes, ao indicarem o seu grau de concordância com afirmações como “Considero-me uma pessoa aberta a mudanças”, “Considero que as mudanças, na maior parte das vezes, têm implicações positivas”, ou “Sou capaz de me adaptar a novas circunstâncias”. Para operacionalizar esta variável também foi aplicada uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente).

2.3.4. Orientação para a equipa:

A Adaptabilidade é uma variável operacionalizada através de 3 itens, avaliados pela escala de Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001). Estes itens avaliam a orientação para a equipa dos participantes, ao indicarem o seu grau de concordância com afirmações como: “Sinto-me mais confortável a trabalhar sozinho/a do que a trabalhar com outros”, “Se me for dado a escolher, prefiro trabalhar em equipa do que sozinho/a” e “As equipas são mais produtivas do que as mesmas pessoas seriam a trabalhar sozinhas”. A escala de Likert de 7 pontos foi também aplicada a esta variável.

2.3.5. Comportamento de Apoio:

O Comportamento de Apoio é uma variável operacionalizada através de 5 itens, avaliados pela escala de Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001). Estes itens avaliam a forma como a equipa funciona e os sentimentos que os membros cultivam entre si. Entre os itens que corresponde à variável Comportamento de Apoio, temos: “Todos nós assumimos a responsabilidade por qualquer mau desempenho da nossa equipa.”; “Comunicamos abertamente uns com os outros sobre as nossas responsabilidades pessoais no trabalho.”; e “Os membros da equipa ajudaram-se uns aos outros durante o trabalho”. Para operacionalizar esta variável também foi aplicada uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente).

2.3.6. Monitorização mútua do desempenho:

A variável que corresponde à monitorização mútua do desempenho é operacionalizada por 12 itens, avaliados pela escala de Santos, C. M., Uitdewilligen, S. & Passos, A. M. (2015). Utilizando a escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente), os participantes indicavam o seu grau de monitorização mutua de desempenho através de afirmações como: “Procuramos em conjunto analisar as possíveis causas dos erros cometidos”; “Se alguma coisa corre mal, a equipa investe tempo a analisar o problema”; “Durante a realização do trabalho, se alguma coisa não é clara, fazemos perguntas uns aos outros abertamente.”; e “Os erros são analisados exaustivamente por todos”.

2.3.7. Eficácia de trabalho em equipa:

No que diz respeito à variável eficácia do trabalho em equipa, a sua operacionalização é posta em prática através de 6 itens, avaliados pela escala de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009). Através de uma escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7=Concordo Totalmente), estes itens realizam a avaliação da eficácia do trabalho em equipa dos participantes, ao indicarem o seu grau de concordância com afirmações como: “A equipa que trabalha neste Hostel tem um bom desempenho”, “Existem poucas coisas que gostava de alterar no funcionamento do Hostel” ou “A minha equipa neste Hostel é eficaz”.

Para este estudo também são tidas em conta as avaliações dos clientes dos Hostels, obtidas através do portal HostelWord, e que dizem respeito a critérios como: a relação qualidade/preço, segurança, localização, pessoal, ambiente, limpeza, e serviços.

Nos resultados das avaliações obtidas no referido portal, destacam-se os critérios da Localização e do Pessoal, ambos com 9,3 pontos, seguidos pela Relação Qualidade/Preço e Segurança, com 9,2 pontos, e pela Limpeza com 9,1 pontos. Com a classificação mais baixa surgem os critérios do Ambiente e dos Serviços com 8,9 pontos. A média global obtida corresponde a 9,1 pontos.

Em termos globais e médios os resultados obtidos, e numa escala de 1 a 10, foram os seguintes:

Quadro 1 – Avaliações dos clientes dos Hostels

Critérios	Pontuação
Relação qualidade/preço	9,2
Segurança	9,2
Localização	9,3
Pessoal	9,3
Ambiente	8,9
Limpeza	9,1
Serviços	8,9
Média	9,1

Fonte: Portal HostelWord (2016)

III – Resultados

3.1. Agregação das variáveis

A análise dos resultados apresentados situa-se ao nível da equipa, tendo as respostas individuais ao questionário aplicado neste estudo sido agregados tendo em conta as variáveis independentes e dependentes, assim como as hipóteses colocadas.

Para fundamentar a agregação dos resultados obtidos pelas variáveis, foi aplicado o índice RWG, com base em estudo apresentado por James, Demaree & Wolf (1993, citado por Passos, Silva & Santos, 2011). Este índice varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próxima de 1 estiver a variável, mais viáveis serão as respostas dos membros de cada equipa.

3.2. Teste de Hipóteses

No quadro abaixo, são apresentados o RWG, as médias, o desvio-padrão e as correlações das variáveis aplicadas para este estudo.

O RWG relativo às variáveis liderança, adaptabilidade, orientação para a equipa, comportamento de apoio, monitorização apresentam, respetivamente, uma média de .84, .80, .76, .74, .79. A eficácia das equipas consegue um resultado ainda superior de .86, ultrapassando também o mínimo de .70, o que permite a agregação dos resultados em equipas.

Quadro 2 – Estatístico descritivo e correlações das variáveis em análise

	RWG	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1- Liderança	.84	6,08	,51						
2- Adaptabilidade	.80	5,89	,65	.56**					
3- Orientação para a equipa	.76	5,54	,95	.34*	.61**				
4- Comportamento de apoio	.74	5,86	,88	.67**	.79**	.46*			
5- Monitorização mútua do desempenho	.79	5,74	,68	.74**	.80**	.59**	.87**		
6- Práticas de GRH	.65	5,44	,81	.89**	.53**	.37*	.72**	.72**	
7- Eficácia das equipas	.86	4,89	,81	.56**	.70**	.48*	.65**	.67**	.73**

Nota: N = 23 equipas

(**) A correlação é significativa para $p < 0.01$

(*) A correlação é significativa para $p < 0.05$

O quadro acima apresentado permite, observar que os resultados das correlações entre as variáveis suportam a Hipótese 1, o que significa que as cinco componentes do trabalho em equipa estão positivamente correlacionadas entre si, e tem um impacto positivo na eficácia das equipas.

3.3. Regressão com as componentes de trabalho em equipa como preditores da eficácia percecionada e a avaliação dos clientes:

Na tabela de Regressão abaixo apresentada pretende-se verificar qual é a variável que tem um maior valor preditivo face à eficácia percecionada nas equipas de trabalho dos Hostels.

Os resultados das regressões, revelam que existem β significativos ao nível da maior parte das componentes de trabalho equipa, que inclui a Liderança (.451), a Adaptabilidade (.423), a Orientação para a Equipa (.121), e o Comportamento de Apoio (.102).

Quanto à avaliação feita pelos clientes dos Hostels, registamos alguns β significativos, referentes à Liderança (.464) e a Adaptabilidade (.343).

Quadro 3 – Regressões Lineares de perceção da eficácia e avaliação de clientes

	Perceção da Eficácia β	Avaliação de Clientes β
Liderança	.451	.464
Adaptabilidade	.423	.343
Orientação para a Equipa	.121	-.141
Monitorização	-.167	-.027
Comportamento de Apoio	.102	-.508
Adj. R2	.501	0.00
F	5.413*	.648

* $p < 0.05$

3.4. Testes de Moderação entre as cinco componentes de trabalho em equipa e a GRH:

De acordo com Baron e Kenny (1986), um moderador corresponde a uma variável qualitativa (ex.: raça, sexo, classe, etc.) ou quantitativa (ex.: nível de remuneração) que afeta a relação entre uma variável independente e uma variável dependente. Visto de forma complementar, podemos dizer também que um moderador corresponde a uma terceira variável com afeta a relação entre as outras duas.

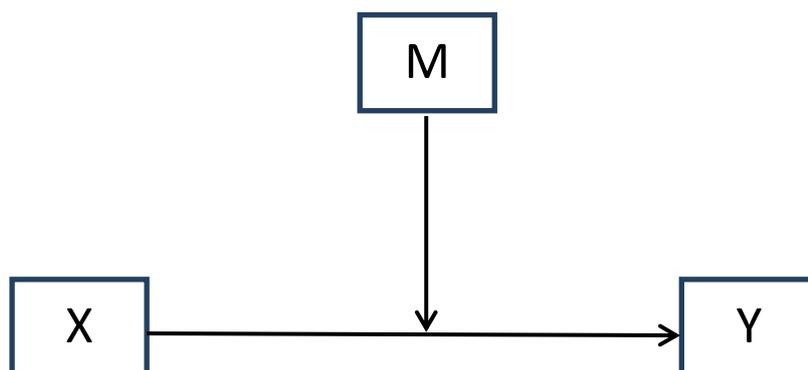
Hayes (2013) apresenta-nos uma explicação mais completa e consistente sobre os processos analíticos da moderação e da mediação. Para este autor, uma investigação para ser completa, tenta responder a quatro questões: Ou, Se, Como e Quando.

Hayes (2013, pp. 3) diz-nos que as questões de “Ou” e de “Se” *“focam-se na relação causal, ou de outro tipo entre duas variáveis, ou se algo tem mais ou menos hipóteses de acontecer, num determinado conjunto de condições.”* Estas duas questões, são, normalmente, as primeiras a surgirem num contexto de investigação, servindo de ponto de partida para compreender os efeitos de algo que acontece na sociedade. Hayes dá como exemplo, o atentado terrorista de 11 de Setembro de 2001, *“em que os investigadores perguntavam se e que tipo de efeitos teve na saúde física e psicológica das pessoas que vivenciaram este atentado, das pessoas que o observaram á distância, e como o comportamento das pessoas mudou depois deste atentado”*.

E porque estabelecer uma associação entre duas variáveis não se limita a colocar as questões de “Ou” e de “Se”, temos que compreender o “Como” e o “Quando” dos efeitos da associação entre a variável X e a variável Y. Pretende-se responder à questão “Quando”, para verificar se as condições de associações entre as duas variáveis produzem efeitos, ou seja, em que circunstâncias é que a variável X produz um efeito na variável Y, ou não produz qualquer efeito. A questão “Como” tem subjacente a si, os processos cognitivos, psicológicos e biológicos que estabelecem a associação entre as variáveis X e Y.

Para o estudo que estamos a realizar, e tendo em conta o modelo teórico que estamos a utilizar, a análise com base na Moderação é a mais adequada. A moderação aplicada a este estudo pode ser representada através da seguinte figura:

Figura 4 – Modelo de Moderação Simples com a variável M a influenciar o efeito de X em Y



Fonte: HAYES, Andrew F. (2013)

Voltando ao nosso modelo teórico aplicado a este estudo, e de acordo com a figura n.º 4, podemos observar que a variável M (moderadora) corresponde às práticas de gestão de recursos humanos, a variável X (independente) diz respeito ao modelo de 5 componentes de Edward Salas, e a variável Y (dependente) corresponde á eficácia das equipas.

3.4.1. – Moderação entre a GRH de Equipa e Individual e as cinco componentes de trabalho em equipa:

Começamos por avaliar o papel moderador da GRH de equipa na relação entre os *Big Five* e a eficácia. Os resultados são apresentados nos Quadros n.º 4 e n.º 5. Tal como se pode verificar a GRH não tem impacto direto na eficácia, nem funciona como moderador da relação entre os *Big Five* e a eficácia das equipas.

De seguida, apresentamos os resultados do teste de moderação de GRH ao nível de equipa:

Quadro 4 – Moderação entre a GRH de Equipa e as *Big Five*

	B	t	p
<i>Liderança</i>			
Constant	5.078	24.146	.0260
GRH Equipa	.0144	.0277	.9782
Liderança	-.1277	.3269	.7474
Lid. X GRH Equipa	.0503	.6356	.5326
<i>R</i> ² = .0097			
<i>Adaptabilidade</i>			
Constant	3.124	0,6655	0,5137
GRH Equipa	.1671	0,2093	0,8365

Adaptabilidade	.2429	0,2897	0,7752
Adap. X GRH Equipa	.0180	0,1280	0,8995
<i>R₂ = .0003</i>			
<i>Orientação de Equipa</i>			
Constant	9,0544	2,5006	.2017
GRH Equipa	-.6120	-1,0001	.3298
Orientação de Equipa	-10.763	-1,3650	.1882
OE. X GRH Equipa	.2067	1,5761	.1315
<i>R₂ = .0486</i>			
<i>Monitorização Mútua do Desempenho</i>			
Constant	4,0536	1,1665	,2579
GRH Equipa	,1147	,1755	,8625
Monitorização	-,0127	-,0162	,9872
Mon. X GRH Equipa	,0329	,2564	,8004
<i>R₂ = .0015</i>			
<i>Comportamento de Apoio</i>			
Constant	5,2314	1,0865	0,2908
GRH Equipa	-0,0446	-0,0531	0,9582
Comportamento de Apoio	-0,1506	-0,1683	0,8681
CA X GRH Equipa	0,0607	0,4015	0,6925
<i>R₂ = ,0037</i>			

Ao nível da GHR individual, os resultados são semelhantes à GRH de Equipa, em que não é visível um papel moderador da GRH entre as *Big Five* e a eficácia de cada indivíduo.

De seguida, apresentamos os resultados do teste de moderação de GRH ao nível individual:

Quadro 5 – Moderação entre a GRH Individual e as *Big Five*

	B	t	p
<i>Liderança</i>			
Constant	5,8884	3,0871	0,0061
GRH Individual	-0,3378	-0,7362	0,4706
Liderança	-0,1074	-0,2827	0,7804
Lid. X GRH Indiv.	0,0814	1,0992	0,2854
<i>R₂ = .0313</i>			
<i>Adaptabilidade</i>			
Constant	3,6914	0,8161	0,4246
GRH Individual	0,0379	0,0490	0,9614
Adaptabilidade	0,2295	0,2802	0,7824
Adap. X GRH Indiv.	0,0257	0,1868	0,8538
<i>R₂ = .0008</i>			
<i>Orientação de Equipa</i>			
Constant	7,6939	1,9826	0,0621

GRH Individual	-0,3791	-0,5800	0,5687
Orientação de Equipa	-0,6852	-0,7991	0,4341
OE. X GRH Indiv.	0,1411	0,9899	0,3347
<i>R₂ = .0253</i>			
Monitorização			
Mútua do			
Desempenho			
Constant	7,6939	1,9826	0,0621
GRH Individual	-0,3791	-0,5800	0,5687
Monitorização	-0,6852	-0,7991	0,4341
Mon. X GRH Indiv.	0,1411	0,9899	0,3347
<i>R₂ = .0253</i>			
Comportamento de			
Apoio			
Constant	8,0676	2,1382	0,0457
GRH Individual	-0,6095	-0,9127	0,3728
Comportamento de Apoio	-0,5919	-0,8025	0,4322
CA X GRH Indiv.	0,1487	1,2055	0,2428
<i>R₂ =,0374</i>			

Os resultados obtidos nas regressões revelam não ser possível suportar nenhuma das hipóteses das moderações.

IV - Discussão dos resultados e conclusões

O presente estudo teve dois grandes propósitos: 1º) avaliar em que medida a componente chave Gestão do Desempenho da equipa (segundo o modelo “*Big Five*”) influencia os processos e a eficácia nas equipas dos Hostels; e 2º) observar a Gestão de Recursos Humanos e relaciona-las com a componente Gestão do Desempenho da equipa e a eficácia das equipas.

Enquadrados nestes dois propósitos foram abordados quatro conceitos estruturais: a Equipa, a Eficácia da Equipa, o Trabalho em Equipa, e a Gestão de Recursos Humanos. Podemos constatar a junção destes quatro conceitos na ideia de Gestão de Desempenho, que de acordo com Brandão e Guimarães (2001, pp. 12) “*faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.*”.

Procurou-se ao longo deste trabalho, verificar até que ponto é que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podiam influenciar a eficácia das equipas dos 22 Hostels aos quais foi aplicado um questionário, e também em que medida estas práticas podiam moderar o modelo *Big Five* na eficácia das equipas.

Os resultados obtidos neste trabalho levam a aceitar a primeira hipótese, referente às componentes de eficácia de equipas definidas no modelo de Salas et al (2013). Nestas componentes o maior destaque vai para as hipóteses 1a (liderança) e 2a (adaptabilidade) que confirmam um impacto positivo na eficácia das equipas. A hipótese 2 e a hipótese 3, que procuram estabelecer a GHR como variável moderadora da relação entre o modelo dos cinco componentes e a eficácia de equipa nos Hostels, não apresentam um impacto positivo na eficácia das equipas, o que leva a crer que as práticas de GRH questionadas aos vários colaboradores dos Hostels são quase inexistentes e com pouca influência na gestão destes estabelecimentos hoteleiros.

A inexistência de práticas de GRH em Hostels, não significa, porém, que não exista um potencial de aplicação e desenvolvimento destas práticas, que podem ser adaptadas à realidade organizacional destes estabelecimentos e à dimensão e funções das suas equipas. Apesar de a GRH ter um campo de intervenção em empresas com maior

dimensão, as práticas, instrumentos e processos de GRH também podem ser aplicados na gestão de médias, pequenas e micro empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento e eficácia das suas equipas de trabalho.

4.1. - Implicações da investigação:

A temática e questões que envolveram este estudo destinam-se, na sua essência, a propor uma ligação entre as práticas de GRH e a gestão das equipas dos Hostels. Inovador e pertinente, este estudo procurou despertar os responsáveis destas empresas hoteleiras para a importância e utilidade de boas práticas de GRH nas suas equipas.

Os resultados deste estudo também detetaram competências e comportamentos que os colaboradores dos Hostels necessitam melhorar, nomeadamente ao nível das relações interpessoais, da organização do trabalho e da comunicação. Estes resultados também mostram que os responsáveis e proprietários dos Hostels também necessitam de melhorar as suas competências de gestão e coordenação de equipas de trabalho.

Este estudo, partindo do modelo das *Big Five* de Salas *et al* (2013), possibilitou às equipas e aos responsáveis e proprietários dos Hostels refletirem sobre o seu trabalho, sobre a forma como trabalham, e sobre a forma como se relacionam entre si e também com os seus clientes. Os questionários aplicados na recolha de dados permitiram com que os seus respondentes refletissem sobre aspetos do seu trabalho e do seu comportamento que precisam desenvolver.

4.2.- Obstáculos e limitações á investigação:

O desenvolvimento deste trabalho, sobretudo no que diz respeito à obtenção de resultados para a construção de uma amostra mais viável e que consistente, não teve o sucesso desejado. O facto de termos apenas um conjunto de 22 Hostels, e através destes termos obtido 99 respostas individuais, é um fator limitativo para o aprofundamento da temática em análise.

Alguns dos responsáveis e donos de Hostels mostraram-se renitentes e com pouca motivação para colaborar neste estudo, o que também dificultou bastante a obtenção de mais respostas.

Outra limitação que foi visível deve-se ao facto das equipas dos Hostels terem em média 5 a 6 colaboradores, alguns tinham apenas 2 ou 3 colaboradores, o que enfraqueceu a ideia de Equipa e a possibilidade de podermos observar práticas concretas de GRH.

A rotatividade nas equipas também não contribuiu da melhor forma para a consistência dos dados, isto porque muitos dos colaboradores dos Hostels permaneciam nessas equipas menos de um ano, e às vezes menos de um semestre, o que não beneficia o desenvolvimento de espírito de equipa, nem favorecia a ligação à própria empresa. Alguns dos colaboradores são estudantes universitários que trabalham em regime de tempo parcial, sem a existência de uma relação laboral formal.

Este sector de atividade hoteleira, assim como as empresas que o representam, ainda não tem práticas de gestão que possibilitem uma observação mais concreta e viável sobre o funcionamento de equipas de trabalho no que diz respeito a práticas de GRH, como sejam o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento de Competências, a Gestão e Avaliação de Desempenho, etc. A gestão que é feita nos Hostels é uma gestão flexível, e dirigida, sobretudo para a satisfação dos clientes.

4.3. - Sugestões de aprofundamento da temática:

Uma das essências deste trabalho, o funcionamento das equipas, pode e deve ter continuidade em qualquer área organizacional e em qualquer sector de atividade. O desenvolvimento das empresas e das organizações depende diretamente do desempenho das suas equipas, e da forma como são constituídas e geridas.

O sector hoteleiro, nomeadamente no que diz respeito aos Hostels, pela sua dinâmica, e pela importância que as pessoas e as equipas tem no seu funcionamento e desenvolvimento, tem um grande potencial para ser alvo de mais investigações e estudos no domínio da GRH e das práticas que o constituem.

Os Hostels, tendo em conta o perfil dos seus empresários e dos seus colaboradores, podem impulsionar ainda mais as práticas e processos de GRH, e liga-los à estratégia de crescimento do próprio negócio. Ter uma equipa motivada, bem preparada e alinhada com os objetivos de negócio do Hostels, é uma grande mais valia para os seus empresários e gestores. E para que exista motivação, bom desempenho e os que os objetivos sejam atingidos, nada melhor do que aplicar as boas práticas da GRH.

Referências bibliográficas

- Abrantes, Jorge Manuel (2014), “Hostels e centros históricos das cidades: envelhecimento ou rejuvenescimento?”, comunicação apresentada nas III Jornadas Científicas de Turismo, ISCE, Novembro de 2014;
- Baron, R. M., Kenny, D.A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction on social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 51 (6), pp. 1173-1182;
- Becker, E. Brian, Huselid, A., Mark, Pickus, Peter S., Spratt, Michael F. (1997), “HR as a source of shareholder value: research and recommendations”, *Human Resources Management Journal*, volume 36 (1), pp. 39-47;
- Bilhim, João (2007) “*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*”, Lisboa, UTL/ISCSP;
- Brandão, Hugo, Guimarães, Tomás (2001) “Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo constructo?”, *Revista de Administração de Empresas*, volume 41 (1), pp. 8-15;
- Caetano, António, e Jorge Vala (2007) “Gestão de Recursos Humanos”, Lisboa, RH Editora;
- Campion, Michael, Stevens, Michael J. (1994), “The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management”, *Journal of Management*, volume 20 (2), pp. 503-530;
- Costa, Patricia, Passos, Ana, Bakker, Arnold (2014), “Team Work Engagement: a model of emergence”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*;
- Costa, Patricia, Passos, Ana, Bakker, Arnold (2014), “Empirical Validation of Team Work Engagement Construct”, *Journal of Personnel Psychology*, volume 13 (1), pp. 34-45;
- Costa, Patricia, Passos, Ana, Bakker, Arnold (2016), “The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions”, *Journal of Managerial Psychology*, volume 31 (4), pp. 774-789;
- Davidson, C. G. Michael, Mcphail, Ruth, Barry, Shane (2011), “Hospitality HRM: past, present and the future”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, volume 23 (4), pp. 498-516;

- Vicente, Ângelo, D'Oliveira, Teresa C., Rodrigues, Bruno Soares (2014), “Escala de eficácia de equipas (3 Es) – adaptação para o contexto português”, *Laboratório de Psicologia, ISPA*, volume 12 (1), pp. 3-13;
- Esteves, Teresa Pereira, Caetano, António (2011) “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas” *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, volume 10 (2), pp. 159-176;
- Fleury, Afonso, Fleury, Maria Teresa Leme (2001), “Construindo o conceito de competência”, *RAC*, pp. 183-196;
- Gomes, Daniel Roque, Duarte, Ana Patricia, Neves, José Gonçalves (2010) “Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional”, [Lisboa], *Editorial Novembro*, pp. 239 – 253,;
- Gomes, F. S. Jorge, Cesário, Francisco (2014), “*Investigação em Gestão de Recursos Humanos – um guia de boas práticas*”, Lisboa, Escolar Editora;
- Grath, Joseph E., Arrow Holly, Berdahl, Jennifer L. (2000), “The study of groups: past, present, and future”, *Personality and Social Psychology Review*, volume 4, (1), pp. 95-105;
- Graff, Daniel, Korja, Mikko, Karjalainen, Toni-Matti (2009), “Modelling Research into Cross- functional Team”, *Helsinki School of Economics*;
- Ilggen, Daniel R., Kozlowski, Steve W.J. (2006), “Enhancing the effectiveness of work groups and teams” *Association for Psychological Science of the Michigan State University*, volume 7 (3), pp. 77-124;
- Kozlowski, Steve, Bell, Bradford (2013), “Work groups and teams in organizations: review update” *Cornell University ILR School*;
- Le Deist, Françoise Delamare, Winterton, Jonathan (2005), “What is competence?”, *Human Resource Development International*, volume 8 (1), pp. 27-46;
- Marks, Michelle A., Mathieu, John E., Zaccaro, Stephen J. (2001), “A temporally base framework and taxonomy of team process”, *The Academy of Management Review*, volume 26 (3), pp. 356-376;
- Mathieu, John, Myanard, M. Travis, Rapp, Tammy, Gilson, Lucy (2008) “Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a Glimpse into the future”, *Journal of Management*, volume 34 (3), pp. 410-476;

- Morgeson, Frederick P., Derue, D. Scott, Karam, Elizabeth P. (2010) “Leadership in Teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes”, *Journal of Management*, volume 36 (1), pp. 5-39;
- Moura, Isabel C. et al (2014), “What team members perceive as important to achieve high performance: an exploratory case study”, comunicação apresentada na Centeris 2014, *Conferência sobre Sistemas de Informação Empresariais*, Elsevier, 2014;
- Nishii, Lisa Hisae, Lepak, David P., Schneider, Benjamin (2008) “Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction”, *Cornell University, Human Resources Management Commons*;
- Passos, Ana Paula, Madureira César, Esteves, Teresa Pereira (2014) “Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal”, *Revista Economia e Empresa*, n. 18, pp. 71-88;
- Passos, Ana Margarida, Graça, Ana Margarida (2010) “Os efeitos da liderança nos processos e desempenho das equipas: uma abordagem longitudinal”, comunicação apresentada no *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Fevereiro 2010;
- Passos, Ana Margarida, Silva, Silvia A., Santos, Catarina M. (2011) “Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas” – *Revista Psychologica, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*, n. 55, pp. 273-290;
- Pizam, Abraham (2008) “*Handbook of hospitality human resources management*”, 1ª edição, Burlington, Elsevier Ltd;
- Quivy, Raymond, Campenhoudt, Luc Van (2013), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, 6ª edição, Lisboa, Editora Gradiva;
- Salas, Eduardo, Burke, C. Shawn, Goodwin, Gerard (2010), “*Team Effectiveness in Complex Organizations*”, Nova Iorque, Psychology Press;
- Salas, Eduardo, Cooke, Nancy J., Rosen, Michael A. (2008), “On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments”, *The Journal of Human Factors and Ergonomic Society*, volume 50 (3), pp. 540-547;

Salas, Eduardo, Sims, Dana E., Burke, C. Shawn (2005), “Is there a “Big Five” in Teamwork?”, *University of Central Florida, Sage Publications*, volume 36 (5), pp. 555-599;

Tohidi, Hamid (2010), “Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology”, *Elsevier*, n. 3, pp. 1137-1146;

Wright, Patrick M., Gardner, Timothy, M., Moynihan, Lisa M. (2003) “The impact of HR practices on the performance of business units” - *Human Resources Management Journal*, volume 13 (3), pp. 21-36;

Anexos

Apresentação do Estudo:

À direção do Hostel

Enquanto Coordenadora científica do Projecto “Team to Hostels”, gostaria de solicitar a sua autorização para aplicar um questionário aos colaboradores da vossa unidade hoteleira. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto unidades de turismo, especificamente nos Hotels da região da Grande Lisboa.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 10 minutos a preencher. Será fornecido um envelope para cada questionário. Os envelopes serão recolhidos uma semana mais tarde por um membro da equipa. Desta forma asseguramos a privacidade e anonimato das respostas. Aproveito igualmente para salientar que o nome Hotel não será mencionado em qualquer documento.

No sentido de aumentar a participação neste estudo, vamos sortear duas inscrições no “Tourism & Ageing Conference” que terá lugar no ISCTE-IUL nos próximos dias 26 – 29 de Outubro de 2016. Para mais informações sobre a conferência podem visitar o site: <http://taconference2016.iscte-iul.pt>.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte.pt).

Com os melhores cumprimentos,

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 25 de Janeiro de 2016.

QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DO HOSTEL

1. Este questionário insere-se num projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de unidades de turismo, especificamente nos Hostels da região da Grande Lisboa. O principal objectivo deste projecto é identificar os factores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia do serviço prestado aos clientes e para o bem-estar dos profissionais.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas deste questionário servem apenas para a equipa ter alguns dados gerais de caracterização do Hostel

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo, por favor, contacte: Professora Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

1. Ano de abertura do Hostel: _____

2. Número de camas: _____

3. Quantas pessoas trabalham em permanência no Hostel:

4. Tempo médio de permanência dos clientes: _____ dias (estimativa)

5. A abertura do Hostel resultou de um projeto empreendedor? _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Questionário dirigido aos colaboradores dos Hostels

QUESTIONÁRIO

4. Este questionário insere-se num projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de unidades de turismo, especificamente nos Hostels da região da Grande Lisboa. O principal objectivo deste projecto é identificar os factores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia do serviço prestado aos clientes e para o bem-estar dos profissionais.
5. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
6. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
7. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião.
8. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
9. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo, por favor, contacte: Professora Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os comportamentos da equipa no Hostel. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo acções criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de acção alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na atualização periódica das competências técnicas e interpessoais para melhorar o desempenho das tarefas em que está envolvida.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo	1	2	3	4	5	6	7
8.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A permanecer calma e com comportamentos positivos mesmo em situações de elevado stress.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que algumas equipas têm em relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se a sua equipa já experimentou o que é relatado, em relação ao trabalho realizado no Hostel. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

Em relação ao **nosso trabalho neste Hostel sentimos que:**

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7

4.	Este trabalho inspira-nos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas actividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho neste Hostel	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho deste Hostel	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas actividades deste trabalho	1	2	3	4	5	6	7

3. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que frequência cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Com que frequência:

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existem divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	1	2	3	4	5	6	7
8.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os conflitos pessoais são evidentes	1	2	3	4	5	6	7
10.	Os membros da equipa estão em desacordo sobre quem deve fazer o quê	1	2	3	4	5	6	7
11.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas	1	2	3	4	5	6	7
12.	Existe conflito sobre a delegação de tarefas	1	2	3	4	5	6	7

4. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a equipa gere o seu tempo**. Indique-nos a frequência com que estas situações ocorrem na equipa. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Na minha equipa...

1.	Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

5. Tendo por base o trabalho desenvolvido pela vossa equipa no Hostel, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a mesma escala:

1.	Considero que as mudanças, na maior parte das vezes, têm implicações positivas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Normalmente aceito bem as mudanças	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considero-me uma pessoa aberta a mudanças	1	2	3	4	5	6	7
4.	Consigno lidar com as mudanças eficazmente	1	2	3	4	5	6	7
5.	Sou capaz de me adaptar a novas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7

6. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala:

1.	Sinto-me mais confortável a trabalhar sozinho/a do que a trabalhar com outros	1	2	3	4	5	6	7
2.	Se me for dado a escolher, prefiro trabalhar em equipa do que sozinho/a	1	2	3	4	5	6	7
3.	As equipas são mais produtivas do que as mesmas pessoas seriam a trabalhar sozinhas	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na no funcionamento do **Hostel como um todo**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala:

1.	A equipa que trabalha neste Hostel tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os clientes deste Hostel estão satisfeitos	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa neste Hostel é eficaz	1	2	3	4	5	6	7
4.	Em relação a este Hostel existe uma boa relação preço - serviço	1	2	3	4	5	6	7
5.	Este Hostel é melhor do que a concorrência	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existem poucas coisas que gostava de alterar no funcionamento do Hostel	1	2	3	4	5	6	7

8. Tendo por base a forma como o **trabalho é desenvolvido pela vossa equipa no Hostel**, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A minha equipa trabalha ativamente para...

1.	Identificar as tarefas envolvidas na sua atividade	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identificar os principais desafios que esperavam enfrentar	1	2	3	4	5	6	7
3.	Determinar os recursos necessários para terem sucesso na sua missão	1	2	3	4	5	6	7
4.	Definir os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Garantir que todos os membros entendam claramente os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Estabelecer prioridades para os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7
7.	Desenvolver uma estratégia global de ação	1	2	3	4	5	6	7
8.	Preparar planos de contingência ("se-então") para lidar com situações inesperadas	1	2	3	4	5	6	7
9.	Saber quando continuar com uma determinada estratégia, e quando adotar uma diferente.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Avaliar regularmente em que medida os objetivos estão a ser cumpridos	1	2	3	4	5	6	7
11.	Usar critérios claramente definidos para avaliar o progresso da equipa	1	2	3	4	5	6	7
12.	Procurar obter feedback de outras equipas ou de colegas de trabalho para saber se os objetivos estão a ser cumpridos	1	2	3	4	5	6	7
13.	Monitorizar e gerir os recursos da equipa (e.g., equipamentos, materiais, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
14.	Monitorizar os aspetos importantes do ambiente de trabalho (e.g., equipamento, comunicação da informação).	1	2	3	4	5	6	7
15.	Avaliar os acontecimentos e condições fora da equipa que influenciam as suas atividades/tarefas	1	2	3	4	5	6	7
16.	Desenvolver padrões para um desempenho aceitável dos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
17.	Equilibrar o volume de trabalho entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ajudarem-se uns aos outros quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
19.	Comunicar abertamente uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
20.	Integrar facilmente o esforço de todos	1	2	3	4	5	6	7
21.	Coordenar as atividades uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
22.	Lidar com os conflitos pessoais de forma justa e adequada	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mostrar respeito uns pelos outros	1	2	3	4	5	6	7

24.	Manter a harmonia da equipa	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ter orgulho dos sucessos	1	2	3	4	5	6	7
26.	Desenvolver confiança nas capacidades da equipa para alcançar um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
27.	Encorajar-se mutuamente para termos o melhor desempenho possível	1	2	3	4	5	6	7
28.	Partilhar um sentimento de pertença e de coesão	1	2	3	4	5	6	7
29.	Gerir o stress	1	2	3	4	5	6	7
30.	Manter o equilíbrio emocional na equipa	1	2	3	4	5	6	7

9. Pense agora na **forma como a sua equipa trabalha** neste Hostel. Não se trata da forma como acha que a equipa devia trabalhar, mas sim no que faz na maioria das vezes. Utilizando a mesma escala indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação:

Na minha equipa...

1.	Reflectimos sobre a forma como podemos melhorar os métodos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Procuramos em conjunto analisar as possíveis causas dos erros cometidos	1	2	3	4	5	6	7
3.	Se alguma coisa corre mal, a equipa investe tempo a analisar o problema.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Consideramos útil analisar os nossos erros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se um membro dá a sua opinião sobre um assunto a seguir pergunta aos outros a opinião sobre o mesmo assunto	1	2	3	4	5	6	7
6.	Durante a realização do trabalho, se alguma coisa não é clara, fazemos perguntas uns aos outros abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Encorajamo-nos a olhar para o nosso trabalho de diferentes perspectivas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os membros ouvem atentamente o que os outros elementos têm a dizer	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os erros são analisados exaustivamente por todos	1	2	3	4	5	6	7
10.	Discutimos frequentemente os métodos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11.	Avaliamos regularmente a forma como colaboramos uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
12.	Reconsideramos regularmente os nossos procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7

10. As questões que se seguem dizem respeito às **práticas de gestão de recursos humanos (RH)** neste Hostel. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte.

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	A Gestão de RH do Hostel promove um verdadeiro espírito de equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	O sistema de avaliação de desempenho promove a boa performance da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa reúne com frequência para trocar ideias entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu e a minha equipa temos recebido formação suficiente	1	2	3	4	5	6	7
5.	As acções de formação que tenho frequentado são úteis para o trabalho que realizo nesta unidade hoteleira	1	2	3	4	5	6	7
6.	O sistema de avaliação de desempenho é útil.	1	2	3	4	5	6	7

11. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua equipa funciona e aos sentimentos que os membros da equipa têm uns relativamente aos outros. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a mesma escala.

1.	A nossa equipa é unida ao tentar conseguir um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Todos nós assumimos a responsabilidade por qualquer mau desempenho da nossa equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Comunicamos abertamente uns com os outros sobre as nossas responsabilidades pessoais no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da equipa ajudam-se uns aos outros durante o	1	2	3	4	5	6	7

	trabalhando							
5.	Os membros da equipa convivem uns com os outros fora do trabalho	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense agora no **comportamento da liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sugere novas formas de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Fornecer feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica questões relativas ao trabalho realizado pela equipa e ao seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Desafia o modo como as coisas estão a funcionar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mantém-se informado sobre o que as outras equipas/idades estão a fazer.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Implementa ou ajuda a equipa a implementarem soluções para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Participa na resolução de problemas com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
14.	Assegura que a equipa tem objectivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mantem padrões de desempenho claros	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados socio-demográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:** Masculino Feminino

2. _____ anos

Idade:

3. **Função que exerce no Hostel:**

4. **Há quanto tempo trabalha neste Hostel?**

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

5. **Tem funções de chefia?** Não Sim De quem? _____

6. **Número de pessoas que trabalham na sua equipa:** _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Estatísticas descritivas da Amostra - dados dos colaboradores dos Hostels:

Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,0	42	45,7	45,7	45,7
	2,0	50	54,3	54,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		2	2,2	2,2	2,2
	-	1	1,1	1,1	3,3
	19	1	1,1	1,1	4,3
	20	1	1,1	1,1	5,4
	21	6	6,5	6,5	12,0
	22	4	4,3	4,3	16,3
	23	8	8,7	8,7	25,0
	24	10	10,9	10,9	35,9
	25	7	7,6	7,6	43,5
	26	7	7,6	7,6	51,1
	27	3	3,3	3,3	54,3
	28	4	4,3	4,3	58,7
	29	4	4,3	4,3	63,0
	30	8	8,7	8,7	71,7
	31	3	3,3	3,3	75,0
	32	2	2,2	2,2	77,2
	33	3	3,3	3,3	80,4
	34	3	3,3	3,3	83,7
	35	2	2,2	2,2	85,9
	36	2	2,2	2,2	88,0
	38	3	3,3	3,3	91,3
	39	1	1,1	1,1	92,4
	40	1	1,1	1,1	93,5
	43	1	1,1	1,1	94,6
	44	1	1,1	1,1	95,7
	46	1	1,1	1,1	96,7
	53	1	1,1	1,1	97,8

57	1	1,1	1,1	98,9
62	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Função				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	4	4,3	4,3	4,3
-	1	1,1	1,1	5,4
Animador/Recepcionista/Guia turístico	1	1,1	1,1	6,5
Atendimento e Limpeza	1	1,1	1,1	7,6
Atendimento e Limpezas	1	1,1	1,1	8,7
Atendimento, Limpeza, etc	1	1,1	1,1	9,8
Auxiliar	1	1,1	1,1	10,9
Auxiliar de Limpeza	1	1,1	1,1	12,0
Bar\Recepção	2	2,2	2,2	14,1
Bedmaker	1	1,1	1,1	15,2
Camareira	6	6,5	6,5	21,7
Cleaning and Host Guest	1	1,1	1,1	22,8
Cozinheiro	2	2,2	2,2	25,0
Desk	2	2,2	2,2	27,2
Direção de Vendas	1	1,1	1,1	28,3
Diretor	1	1,1	1,1	29,3
Diretor Operacional	1	1,1	1,1	30,4
Empregada de limpeza	1	1,1	1,1	31,5
Empregada de Limpeza	1	1,1	1,1	32,6
Estagiário	1	1,1	1,1	33,7
Eventos7Tours	1	1,1	1,1	34,8
Font Office Manager	1	1,1	1,1	35,9
Gerente	5	5,4	5,4	41,3
Gestão das Plataformas e Comunicação ao Cliente	1	1,1	1,1	42,4
Gestora	1	1,1	1,1	43,5
Manager	1	1,1	1,1	44,6
Manager Reception/Recepcionist	1	1,1	1,1	45,7
Marketing	1	1,1	1,1	46,7

Rececionista	1	1,1	1,1	47,8
Receção	3	3,3	3,3	51,1
Receção/ Marketing	1	1,1	1,1	52,2
Receção/Tours	2	2,2	2,2	54,3
Recepcionist	2	2,2	2,2	56,5
Rececionista	37	40,2	40,2	96,7
Reservas, limpeza, contacto a fornecedores, etc	1	1,1	1,1	97,8
Staff	1	1,1	1,1	98,9
Técnico de Comunicação e Marketing	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Tempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	40	40,4	40,4	40,4
	2,0	34	34,3	34,3	74,7
	3,0	16	16,2	16,2	90,9
	4,0	6	6,1	6,1	97,0
	5,0	2	2,0	2,0	99,0
	8,0	1	1,0	1,0	100,0
Total		99	100,0	100,0	

Nº pessoas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,0	1,1	1,1
	2,0	8	8,1	8,4	9,5
	3,0	13	13,1	13,7	23,2
	4,0	8	8,1	8,4	31,6
	5,0	13	13,1	13,7	45,3
	6,0	12	12,1	12,6	57,9
	7,0	7	7,1	7,4	65,3
	8,0	3	3,0	3,2	68,4
	9,0	4	4,0	4,2	72,6
	10,0	13	13,1	13,7	86,3
	11,0	1	1,0	1,1	87,4

	12,0	3	3,0	3,2	90,5
	14,0	9	9,1	9,5	100,0
Total		95	96,0	100,0	
Missing	System	4	4,0		
Total		99	100,0		

Estatísticas das Variáveis do Estudo:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
perceive_team_effect_mean	6,0799	,51583	23
Lideranca_mean	5,8585	,88246	23
adaptability_mean	5,8911	,64602	23
team_orient_mean	4,8938	,81016	23
AP_monitor_objektivos_mean	5,4403	,80990	23
AP_backup_behavior_mean	5,7385	,67924	23

Correlations

		Average	Lideranca_mean	adaptability_mean	team_orient_mean	AP_monitor_objektivos_mean	AP_backup_behavior_mean
Pearson Correlation	Average	1,000	,194	,030	-,057	-,002	-,088
	Lideranca_mean	,194	1,000	,564	,337	,736	,675
	adaptability_mean	,030	,564	1,000	,614	,804	,795
	team_orient_mean	-,057	,337	,614	1,000	,578	,456
	AP_monitor_objektivos_mean	-,002	,736	,804	,578	1,000	,872
	AP_backup_behavior_mean	-,088	,675	,795	,456	,872	1,000
Sig. (1-tailed)	Average	.	,188	,446	,398	,496	,345
	Lideranca_mean	,188	.	,003	,058	,000	,000
	adaptability_mean	,446	,003	.	,001	,000	,000
	team_orient_mean	,398	,058	,001	.	,002	,014
	AP_monitor_objektivos_mean	,496	,000	,000	,002	.	,000
	AP_backup_behavior_mean	,345	,000	,000	,014	,000	.

N	Average	23	23	23	23	23	23
	Lideranca_mean	23	23	23	23	23	23
	adaptability_mean	23	23	23	23	23	23
	team_orient_mean	23	23	23	23	23	23
	AP_monitor_obj _mean	23	23	23	23	23	23
	AP_backup_behavior_ mean	23	23	23	23	23	23

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AP_backup_beh avior_mean, team_orient_me an, Lideranca_mea n, adaptability_me an, AP_monitor_obj ectivos_mean ^b		Enter

a. Dependent Variable: perceive_team_effect_mean

b. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AP_backup_beh avior_mean, team_orient_me an, Lideranca_mea n, adaptability_me an, AP_monitor_obj ectivos_mean ^b		Enter

a. Dependent Variable: perceive_team_effect_mean

b. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AP_backup_behavior_mean, team_orient_mean, Lideranca_mean, adaptability_mean, AP_monitor_obj ectivos_mean ^b		Enter

a. Dependent Variable: perceive_team_effect_mean

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	8,997	1,391		6,469	,000	6,063	11,931
	Lideranca_mean	,317	,229	,464	1,386	,184	-,166	,800
	adaptability_mean	,321	,398	,343	,807	,431	-,519	1,161
	team_orient_mean	-,105	,222	-,141	-,475	,641	-,573	,362
	AP_monitor_obj ectivos_mean	-,020	,422	-,027	-,047	,963	-,911	,871
	AP_backup_behavior_ mean	-,522	,442	-,587	-1,182	,254	-1,453	,410

a. Dependent Variable: Average

INFORMAÇÃO PESSOAL



Miguel Ângelo Carinhas Miranda

📍 Avenida Capitão Salgueiro Maia, n.º 3 – 2º D, 1885-093 Moscavide, Loures (Portugal)

✉ migmiranda1975@gmail.com

Sexo: Masculino | Data de nascimento: 28/02/1975 | Nacionalidade Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

23/01/2017 - presente

Técnico de Formação

Núcleo de Formação / Unidade de Gestão do Conhecimento / Direção de RH

- Coordenação técnico-pedagógica de cursos nas áreas de Gestão e Administração, Informática, Enquadramento na Organização, e Desenvolvimento Pessoal);
- Participação, ao nível da recolha e tratamento da informação, nas fases de Levantamento e Diagnóstico de Necessidades de Formação, Organização e Execução do Plano de Formação, Avaliação de Satisfação e de Impacto da Formação;
- Participação como membro de Juri em concursos de adjudicação de prestação de serviços de Formação.

Empresa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

13/10/2016 – 20/01/2017

Técnico de Recursos Humanos

Núcleo de Contratação / Unidade de Gestão Administrativa de RH / Direção de RH

- Elaboração e organização de processos de contratação a termo certo, incerto e sem termo, e de prestação de serviços;
- Elaboração e organização de processos de Isenção de Horário de Trabalho e de Comissões de Serviço;
- Apoio na organização de processos de cessação de Contratos de Trabalho.

Empresa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

13/10/2016 – 20/01/2017

Técnico de Recursos Humanos

Núcleo de Gestão de RH / Unidade de Gestão e Desenvolvimento de RH / Direção de RH

- Elaboração de propostas de recrutamento interno – definitivo e temporário;
- Gestão e acompanhamento de processos de mobilidade interna e reclassificação;
- Apoio a diversos Serviços da SCML em questões de gestão administrativa de Recursos Humanos: Assiduidade, Férias, Contratações Temporárias e Definitivas, Horários, Licenças, Rescisões, etc.

Empresa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

02/02/2012 – 03/06/2016

Técnico de Formação

Núcleo de Gestão e Planeamento da Formação / Unidade de Formação / Direção de RH

- Coordenação técnico-pedagógica nas áreas de Gestão e Administração, Informática, Enquadramento na Organização, e Desenvolvimento Pessoal);
- Participação, ao nível da recolha e tratamento da informação, nas fases de Levantamento e Diagnóstico de Necessidades de Formação, Organização e Execução do Plano de Formação, Avaliação de Satisfação e de Impacto da Formação;
- Participação como membro de Juri em concursos de adjudicação de prestação de serviços de Formação.

Empresa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

15/03/2000 – 15/03/2013

Formador e Coordenador de Formação Externo

- Elaboração e organização de conteúdos para os diversos módulos;
- Planeamento e execução das sessões de formação, com diversas metodologias pedagógicas;
- Dinamização das sessões de formação recorrendo a exercícios, casos práticos e, estudos de caso o mais próximos possível da realidade vivida ou a viver pelos formandos;
- Promoção de dinâmicas de grupo e de espírito de equipa, e da resolução de conflitos;
- Utilização de recursos tecnológicos, multimédia e audiovisuais para elevar a quantidade dos conteúdos e exercícios aplicados, e otimizar as sessões de formação;
- Avaliação quantitativa e qualitativa dos formandos
- Apoio na organização de Dossier's Técnico Pedagógicos dos diversos cursos;
- Organização des equipas de formadores e de cronogramas dos diversos cursos;

Empresas: IEFP, SISEP, Global Human Development, CEFOSAP , Vantagem +, APSD, Atar Serviços, Conpro, Finiform

1/06/2010 – 30/06/2011

Estágio na área de Gestão de Recursos Humanos (ao abrigo do Programa de Estágio Profissionais na Administração Central - PEPAC)

- Conhecer o fluxo e instruir seguintes processos de recursos humanos: estatuto do trabalhador estudante, mobilidades, jornadas contínuas, estágios curriculares;
- Apoiar o desenvolvimento da formação profissional do Centro Distrital, e monitorizar a sua execução
- Apoiar na organização e gestão dos dossiers pedagógicos e na recolha e tratamento de dados para o relatório de Levantamento de Necessidades de Formação;
- Apoiar o Núcleo de Recursos Humanos na organização e tratamento de dados para o relatório de Avaliação de Desempenho - SIADAP;
- Elaborar análise detalhada sobre o absentismo em 2010;
- Garantir a continuidade do processo de RVCC, desenvolvendo actividades conducentes à realização de várias sessões de apresentação do programa e esclarecimento dos interessados.
- Apoio administrativo a todas as áreas de intervenção do Núcleo de Gestão de Recursos Humanos do Centro Distrital: organização de arquivo, atendimento telefónico e presencial, registo de correspondência, apoio no acolhimento de novos colaboradores.

Empresas: Centro Distrital da Segurança Social de Setúbal / Instituto da Segurança Social

1/09/1999 – 30/03/2000 **Técnico de Informação Estagiário (ao abrigo do programa PEDIP)**

- Tratamento e divulgação de informação relacionada com as áreas de intervenção do IAPMEI. Os meios ao nosso dispor eram um Call Center, ou envio por correio, fax ou e-mail. Também dispnhamos de um gabinete para realizarmos o atendimento presencial.

Empresas: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

1/09/1998 – 31/12/1998 **Administrativo Estagiário (estágio curricular apoiado pelo PRODEP)**

- Apoio administrativo ao departamento de Marketing da Editora

Empresas: Lucidus Publicações

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Desde 2013 **Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (finalista)** Nível 7 QRQ

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

- Direito do Trabalho, Gestão de RH, Economia do Trabalho, Mudança Organizacional, Planeamento e Gestão de Competências, Comportamento Organizacional.

02.10.2012 – 23.06.2013 **Pós-graduação em Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas**

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

- Liderança, Negociação, Motivação, Comunicação, Gestão das Emoções, Mudança Organizacional, Criatividade, Organizações e Equipas Positivas, Coaching.

02.10.2006 – 16.12.2010 **Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica** Nível 6 QRQ

Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa (*actual Universidade Europeia*)

- Gestão de Recursos Humanos I e II, Direito do Trabalho I e II, Direito da Segurança Social, Selecção e Recrutamento, Psicologia, Gestão da formação, Psicologia Diferencial, Liderança e Gestão de Equipas, Sistemas de Remunerações e Benefícios Sociais, Estratégia, Economia do Trabalho, Contabilidade, Gestão Financeira, Marketing e Gestão de Operações e Logística.

01.10.1994 – 31.12.1998 **Licenciatura em Ciências do Desenvolvimento e Cooperação** Nível 6 QRQ

Universidade Moderna de Lisboa

- Economia Política, Introdução ao Direito, Relações Internacionais, História de África, Teorias de Desenvolvimento Económico, Direito Económico, Geografia Humana e Política, Introdução à Gestão, Relações Económicas Internacionais, Geopolítica e Geoestratégica, Povos e Culturas de África, Comércio Internacional, Economia Empresarial, Economia Africana, Gestão Financeira, Gestão da Produção, Gestão de Recursos Humanos, Análise de Projetos e Estudos de Viabilidade, Assistência Técnica e Cooperação Internacional, Política Social e Económica da UE .

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
Inglês	B2	C1	B2	B2	B2
Diploma – Wall Street Institute					
Francês	A2	B1	A1	A1	A2

Competências de comunicação

- Boa capacidade de comunicação adquiridas através da experiência profissional enquanto Formador;
- Boa capacidade de escuta activa adquirida como profissional de Formação e de Gestão de Recursos Humanos

Competências de organização

- Boa capacidade de organização de informação e documentação, adquirida como coordenador de formação;

Competências relacionadas com o trabalho

- Bom domínio no controlo de prazos e de gestão de objectivos
- boa capacidade de trabalho em equipa

Competência digital

AUTOAVALIAÇÃO				
Processamento de informação	Comunicação	Criação de conteúdos	Segurança	Resolução de problemas
Utilizador Avançado	Utilizador Avançado	Utilizador Independente	Utilizador Independente	Utilizador Básico
European Computer Drivers Licence (nível CORE)				

Competências Informáticas

Utilizador avançado de Ms. Word, Ms Power Point, e Ms Outlook;
Utilizador independente de Ms Excel e SAP RH (módulo Geral e módulo de Formação);
Utilizador básico de Ms Project, Ms Access, Adobe Photoshop, e programação HTML.

Carta de Condução

B

INFORMAÇÃO ADICIONAL

- Conferências**
- Desde 2000 - Participação em diversas conferências, workshops e seminários nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Formação organizados por entidades como o IEFP, AIP, Companhia Nacional de Serviços, APG, SAP Portugal e IFE Portugal
- Filiações**
- Sócio efectivo da Associação Portuguesa de Gestores de Pessoas, desde Agosto de 2006
 - Sócio da Associação Fórum Pessoas@2020, desde Janeiro de 2017
- Cursos**
- Microsoft Project 2010 (*ano 2015 / 18 horas*);
 - Microsoft Excel 2010 – nível avançado (*ano 2015 / 21 horas*);
 - Avaliação de Desempenho para Avaliados (*ano 2014 / 14 horas*);
 - SAP RH – Módulo de Formação (*ano 2012 / 4 horas*);
 - SAP RH – Tronco Comum (*ano 2012 / 4 horas*);
 - Avaliação das Aprendizagens (para efeitos de renovação do CAP de Formador) (*ano 2010 / 30 horas*)
 - Gestão do Desempenho enquanto processo estratégico e integrado (*ano 2006 / 7 horas*)
 - E-formadores (*ano 2006 / 85 horas*) ;
 - Gestão de Recursos Humanos (*ano 205 / 300 horas*);
 - Concepção e Desenvolvimento de Conteúdos para E-learning (*ano 2004 / 120 horas*);
 - Formação Contínua de Formadores (*ano 2003 / 66 horas*);
 - Gestão da Formação (*ano 2003 / 250 horas*);
 - Consultores em Gestão e Inovação Organizacional (*ano 2001 / 250 horas*);
 - Consultor de Formação – Componente Técnica (*ano 2000 / 60 horas*);
 - Formação Pedagógica de Formadores/Tutores e Conceptores de Ambientes Formativos Virtuais para Formação à Distância (*ano 1999 / 500 horas*).

Lisboa, 25 de Setembro de 2017