



**PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE**

**PERCEPTION OF EFFECTIVENESS IN HIGH-PERFORMANCE TEAMS**

**PERCEPCIÓN DE LA EFICACIA EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

João Santos<sup>1</sup>, Nuno Sá Leão<sup>2</sup>, Mário Durão<sup>3</sup>

e515435

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5435>

PUBLICADO: 06/2024

**RESUMO**

No contexto das organizações, a eficácia das equipas de alta performance é crucial, particularmente em ambientes de elevada pressão e exigência. A capacidade de uma equipa para alcançar e manter um desempenho elevado é fundamental não só para o sucesso das organizações, mas também para o bem-estar de todos os indivíduos que as integram e das comunidades que servem. Este estudo foca-se na dinâmica e investigação da eficácia de equipas de alta performance em contexto hospitalar, explorando como as interações e características influenciam os resultados e o seu sucesso. O presente estudo adota uma abordagem quantitativa para delinear os fundamentos da perceção entre profissionais de saúde de diversas especialidades, desde médicos a assistentes operacionais, num esforço para compreender melhor as variáveis que contribuem para a eficácia percebida no seu trabalho colaborativo. Neste contexto, a investigação propõe-se a responder a questões fundamentais sobre como os membros de equipas de alta performance percebem a eficácia dos seus esforços conjuntos, quais os fatores considerados críticos para o sucesso da equipa e como a liderança e as práticas organizacionais influenciam essas perceções.

**PALAVRAS-CHAVE:** Eficácia. Equipa. Gestão. Liderança.

**ABSTRACT**

*In the context of organizations, the effectiveness of high-performance teams is crucial, particularly in high-pressure and demanding environments. A team's ability to achieve and maintain high performance is fundamental not only for the success of the organizations but also for the well-being of all individuals within them and the communities they serve. This study focuses on the dynamics and investigation of the effectiveness of high-performance teams in a hospital context, exploring how interactions and characteristics influence outcomes and their success. The present study adopts a quantitative approach to outline the foundations of perception among healthcare professionals from various specialties, from doctors to operational assistants, to better understand the variables that contribute to perceived effectiveness in their collaborative work. In this context, the research aims to answer fundamental questions about how members of high-performance teams perceive the effectiveness of their joint efforts, which factors are considered critical for team success, and how leadership and organizational practices influence these perceptions.*

**KEYWORDS:** Effectiveness. Team. Management. Leadership.

**RESUMEN**

*En el contexto de las organizaciones, la eficacia de los equipos de alto rendimiento es crucial, particularmente en entornos de alta presión y exigencia. La capacidad de un equipo para alcanzar y mantener un rendimiento elevado es fundamental no solo para el éxito de las organizaciones, sino también para el bienestar de todos los individuos que las integran y de las comunidades que sirven. Este estudio se centra en la dinámica e investigación de la eficacia de los equipos de alto rendimiento en el contexto hospitalario, explorando cómo las interacciones y características influyen en los resultados y en su éxito. El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo para delinear los fundamentos de la percepción entre profesionales de la salud de diversas especialidades, desde*

<sup>1</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>2</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>3</sup> Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Atividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica da Construção e do Imobiliário), Lisboa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

*médicos hasta asistentes operativos, en un esfuerzo por comprender mejor las variables que contribuyen a la eficacia percibida en su trabajo colaborativo. En este contexto, la investigación se propone responder a preguntas fundamentales sobre cómo los miembros de equipos de alto rendimiento perciben la eficacia de sus esfuerzos conjuntos, cuáles son los factores considerados críticos para el éxito del equipo y cómo el liderazgo y las prácticas organizacionales influyen en estas percepciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Eficacia. Equipo. Gestion. Liderazgo.

### INTRODUÇÃO

O trabalho de equipa assume um papel fundamental na prossecução de objetivos comuns e a reestruturação produtiva que altera a organização de processos de trabalho para adaptação a novos desafios, tecnologias, complexidade e resposta aos desafios vem apresentar respostas para incremento da qualidade e eficácia.

Em contexto de equipas de alta performance, a eficácia, e a forma como ela é percebida pelas equipas é um aspeto crítico para a gestão dessas equipas, servindo esse conhecimento como um dos indicadores a levar em conta pelas lideranças de forma a melhorar essa própria eficácia.

Este artigo pretende analisar o tema da percepção da eficácia em equipas de alta performance na Medicina e em detalhe, a realidade existente em contexto de bloco operatório num grande hospital central de Lisboa, Portugal e os seus resultados são indicadores para a definição de abordagens multidisciplinares e para melhoramento da capacidade funcional dos membros que dela fazem parte, da comunicação, da coordenação, suporte mútuo, esforço e coesão da equipa.

### A FORMAÇÃO DE EQUIPAS

A caracterização do conceito de equipa tem evoluído ao longo dos anos, na medida da evolução das exigências de uma sociedade em constante mutação. Se Harvey & Finley (1997) definiam equipas como pessoas numa atividade juntas, Macêdo *et al.*, (2015) vêm acrescentar que uma equipa de trabalho é formada por um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas entre si, com a qualidade dos relacionamentos e resultados, num processo permanente de experimentação, troca e aprendizagem. Fiorelli (2006) acrescenta o senso de identidade e vínculo emocional dos participantes da equipa.

Segundo Fachada (2018), as equipas, no geral, deverão ser caracterizadas por uma noção clara dos objetivos que se pretendem atingir e a existência de uma lista dos objetivos que todos estão conscientes que devem atingir, com definições claras das funções de cada elemento da equipa, num clima de abertura para possibilitar a troca de ideias e informações, inseridas num processo decisório consensual com um sistema de delegação que fomente a responsabilidade e consecução dos objetivos, assim como o envolvimento de todos na utilização eficaz do tempo e recursos, assumindo também a importância de um método para resolução de conflitos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

Resulta da caracterização do conceito de equipa a exigência que os elementos se sintam responsáveis pelo seu trabalho e sucesso da equipa, com resolução ativa das dificuldades, participar no planeamento e a atingir os objetivos, com envolvimento coletivo dos elementos para melhorar o seu desempenho individual e coletivo, elevando os níveis de eficácia.

Essa responsabilização pessoal transmite aos elementos da equipa sentimentos de importância na mesma, responsabilidade nos resultados, colaboração e exploração das suas capacidades e aptidões, de onde os benefícios serão naturais, mais uma vez, para a exploração de novos níveis de eficácia, modos de ultrapassar dificuldades e encontrar oportunidades para melhorar.

Na formação de equipas, Drucker (1997) indica a formação e desenvolvimento sistemático como base, contendo quatro tópicos: indução e socialização (transmissão da cultura da organização e cultivo do sentimento de pertença do elemento); trabalho em conjunto (demonstrando os benefícios produtivos do trabalho em equipa); feedback e instrução em tempo real (atuando como resposta imediata à atuação dos seus elementos, providenciando orientações válidas para o seu trabalho); acompanhamento responsável (sistemático e que se relaciona com o feedback)

### PERCEÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPA NA MEDICINA

A Organização Mundial de Saúde adotou em 2019 uma resolução sobre a ação global sobre a segurança do utente e determinou o desenvolvimento de um plano de ação global de segurança com o objetivo de fornecer orientação estratégica para todas as partes interessadas para eliminar danos evitáveis nos cuidados de saúde e melhorar a segurança do utente em diferentes domínios de prática, através de ações políticas sobre segurança e qualidade dos serviços de saúde, bem como para implementação de recomendações nos pontos de atendimento. O plano de ação aprovado fornece uma estrutura para que os países desenvolvam diferentes planos de ação nacionais sobre a segurança do utente, além de alinhar os instrumentos estratégicos existentes para melhorar a segurança em todos os programas clínicos, relacionados à saúde.

Esta resolução reforça os princípios da base de trabalho em equipa na medicina, que, como anteriormente indicado, é caracterizado por um objetivo comum onde as equipas de saúde compostas por profissionais de categorias, formações e funções distintas entre si, estão interligadas por interdependência e propósitos comuns.

As equipas de medicina em contexto de bloco operatório são compostas por médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e assistentes operacionais, que por si, enquanto multidisciplinares, são caracterizadas por Silva (2004) como uma realidade social e humana de grande complexidade, devido à presença de dinâmicas de poder, complementaridade e interações entre os diversos membros.

### EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE

Para se atingir a alta performance, a equipa deve identificar as condições que possam impedir o trabalho colaborativo, discutindo-as. Dyer *et al.* (2013) indicam que as atividades para



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

desenvolver uma mentalidade de suporte às equipas devem ser sempre direcionadas a esclarecer e recordar que o propósito da formação da equipa é somar o trabalho para atingir os objetivos, de onde se conclui que a formação de equipas não se esgota numa só ação, mas é uma tarefa contínua da própria equipa com responsabilidade na sua manutenção e gestão.

No seu estudo, Kirkman e Rosen (2000) concluíram que em equipas de alta performance existe uma associação direta da sensação dos elementos da equipa na sua própria autoridade e do seu contributo, motivando-os a agir e tomar decisões, com liberdade à equipa para estabelecer os seus métodos de trabalho e executar os seus objetivos, onde os elementos partilham um entendimento da sua razão de existir.

Em análise de uma organização multinacional, King (2002) resumiu as suas observações sobre equipas de alta performance e como podem ser desenvolvidas, indicando que as equipas de alta performance aumentam a motivação e o compromisso, criando ambientes para inovação e melhor desempenho, onde os indivíduos lidam melhor com o *stress* pois conseguem organizar-se em estruturas similares às estruturas familiares, partilhando responsabilidades e conquistas.

Indica também que o trabalho em equipa não é natural para a maior parte das pessoas, podendo levar de três a cinco anos a desenvolver-se, revelando-se necessário eliminar formalidades, superficialidades e um espírito de “falsa camaradagem” que pode ser confundido com colaboração honesta. Aqui assume importância que os elementos se sintam capazes de discutir, criticar e questionar, com comunicação honesta em reuniões e discussões informais. Reforça-se a confiança mútua, que consolidada, é o clima organizacional para a implementação de equipas de alta performance. Complementarmente, deve haver uma cultura de tolerância a erros, pois o medo de errar impede o espírito inovador, a criatividade e até mesmo a honestidade.

Equipas de alta performance são chave no desempenho das organizações que pretendem ir mais além, contribuindo para os resultados de forma mais eficaz. O desafio das organizações passa pela identificação dos obstáculos, à formação das equipas, nomeadamente o posicionamento individual de cada elemento, a existência de modelos de gestão e liderança maioritariamente hierárquicos e autoritários, falta de empenho na construção das equipas e indicações claras sobre os objetivos e forma como eles são percebidos pela equipa.

### COMO SE PERCEPCIONA A EFICÁCIA?

A avaliação das equipas é um tema fundamental para o sucesso das organizações, cabendo-lhe identificar os pontos fortes, áreas de melhoria e definição de ações estratégicas para o aperfeiçoamento do desempenho coletivo, utilizando-se diversos métodos e ferramentas para essa análise, em diferentes perspetivas e níveis.

Mais imediato, encontra-se o desempenho, analisando-se o cumprimento de metas e objetivos, assim como produtividade e qualidade do trabalho, com indicadores objetivos facilmente mensuráveis e auditáveis em análises de produção, que aplicado ao tema em estudo, será o número



de cirurgias, rácios de eficácia, ocupação de blocos operatórios, quantificação de recursos envolvidos, possibilitando entrar também no capítulo da eficiência.

Outra perspetiva será a colaboração e dinâmicas interpessoais, analisando-se a coesão e trabalho em equipa, resolução de conflitos e aprendizagem e desenvolvimento. De igual modo, tem-se a satisfação e motivação dos elementos da equipa e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estas últimas perspetivas têm características mais dificilmente mensuráveis, dependendo de variáveis não diretamente objetivas, mas consideradas em conjunto e cuja mensuração carece de uma análise interpretativa de comportamentos e sentimentos.

É essa abordagem o foco deste estudo, pretendendo recolher e analisar os dados sobre a perceção dos elementos das equipas sobre o seu desempenho, dinâmicas pessoais, satisfação e motivação.

### **PERCEÇÃO DA EFICÁCIA EM MOMENTOS DE PRESSÃO**

Momentos de pressão influenciam significativamente a perceção da eficácia das equipas, pois os seus desafios têm impacto na coesão, comunicação, tomada de decisões e desempenho geral, devendo as organizações debruçarem-se sobre o tema de forma estruturada para que, com as análises adequadas, desenvolverem ferramentas e estratégias para capacitar as equipas para que as respostas em momentos de pressão, se tornarem mais resilientes, mantendo a efetividade.

Importa analisar os momentos de pressão, qualificando-os e quantificando-os na sua proporção e intensidade que, aliados a outros fatores, poderá resultar em stress, que em níveis moderados podem estimular o foco e a performance, mas níveis excessivos podem levar à ansiedade, paralisia e ao declínio do desempenho.

A nível individual, a capacidade de enfrentar e lidar com situações de *stress* de forma eficaz pode ser melhorada com exercício físico, relaxamento muscular, técnicas de relaxamento respiratório e comunicação assertiva, com ganhos ao nível da redução da carga individual de *stress* e aumento da clareza mental.

A nível da equipa, a comunicação aberta e transparente sobre o que motivou o momento de pressão e a forma como se lidou com esse momento tanto individual como coletivamente deve proporcionar uma oportunidade de aprendizagem e de construção de confiança, redução de mal-entendidos e fomentação da colaboração.

A existência de prioridades claras, gestão de tempo e evitar sobrecarga de trabalho individual e coletiva permite reduzir momentos de pressão causados por fatores internos da equipa, capacitando a mesma para que, nos momentos com causa externa, haja maior disponibilidade, clareza e objetividade para lidar com eles.

As tarefas assumem um papel fundamental e por isso, cada elemento da equipa deverá ter as suas tarefas bem definidas, sabendo exatamente o que lhe corresponde em cada momento, com a delegação de tarefas de forma clara e objetiva. No contexto deste estudo, as equipas em questão deparam-se diariamente com problemáticas onde a sua eficácia pode determinar a vida ou a morte



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

do utente, havendo a necessidade de aplicar todos os recursos possíveis e necessários ao objetivo, muitas vezes com intensidade física e cognitiva que deverá ser intervalada com momentos de pausa e descanso para que os elementos da equipa possam recuperar devidamente. Essas pausas, curtas e frequentes, ajudam a reduzir a pressão e a melhorar o foco e produtividade.

### MÉTODO

A metodologia é caracterizada como a prática de aprender a reconhecer e analisar as suposições e os métodos lógicos que fundamentam uma pesquisa com o objetivo de realçar e organizar de forma sistemática os dados. Esta metodologia é fundamentada na compreensão dos pressupostos e dos processos lógicos subjacentes à investigação, que ao ser abordada na perceção da eficácia em equipas de alta performance, estabelece uma base de conhecimento que nos permite perceber de que forma é percecionada, tendo como base o estudo em contexto hospitalar.

A combinação de diferentes abordagens de recolha e análise de dados permite oferecer uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo. Toda a investigação requer uma atenção detalhada aos elementos estudados, incluindo o tipo de abordagem metodológica, a seleção dos participantes, os métodos considerados para a recolha de dados e os procedimentos de análise (Amado, 2017). Esta fase é crucial pois define a estrutura geral do estudo e influencia diretamente a interpretação dos resultados.

É na fase metodológica do trabalho que o investigador determina as estratégias e os procedimentos, com a finalidade de encontrar respostas para o problema por ele definido e comprovar ou não as hipóteses formuladas.

As perguntas de investigação constituem a base que sustenta os resultados de um estudo científico. Neste âmbito a pergunta de investigação idealizada para o presente estudo é: "Qual a perceção de eficácia dos elementos de equipa de alta performance na medicina?".

Para um trabalho de investigação podem ser utilizadas várias medidas de abordagem de estudos, consoante o problema que se pretende estudar.

De acordo com os objetivos traçados, considera-se que a questão de investigação se enquadra no paradigma quantitativo do tipo Descritivo-Correcional, pois visa explorar e determinar a existência de relações entre variáveis, com vista a descrever essas relações e transversal, pois só é efetuada uma avaliação, num determinado momento.

No processo de investigação, na sua fase conceptual o enunciado do objetivo, perguntas e hipóteses, pretendem introduzir o porquê do estudo, mas formuladas de forma diferente, sendo que o objetivo é mais geral e as questões vêm clarificar esse mesmo objetivo. Com este estudo pretende-se conhecer a perceção dos profissionais de saúde sobre o trabalho de equipa em contexto de alta pressão e performance no contexto hospitalar, analisando os fatores que contribuem para a eficácia de equipas de alta performance. A participação dos profissionais de saúde demonstrou-se fundamental para a compreensão das dinâmicas que promovem a sucesso de uma equipa operacional.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

Para tal, foram considerados os seguintes objetivos específicos: caracterizar o perfil dos profissionais; analisar a relação da percepção do trabalho em equipa com os fatores socio-organizacionais; e estimar se a percepção de trabalho em equipa varia em função de algumas características do perfil dos profissionais.

Para Fortin (1999) uma população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns definidas por um conjunto de critérios. A amostra foi selecionada por conveniência. Os participantes neste estudo são os profissionais de saúde, nomeadamente, médicos, enfermeiros; assistentes operacionais, e técnicos complementares de diagnóstico e terapêutica

O campo de pesquisa traduz-se em selecionar, delimitar e identificar o que irá ser observado, destacando os elementos importantes no campo das pesquisas: a população (a observar), as circunstâncias (quando observar) e o local (onde observar).

Existem várias formas de recolha de dados para uma investigação. A seleção do método e dos instrumentos deverá ser feita criteriosamente pelo investigador, adequando-se à natureza do problema, das variáveis dos recursos disponíveis e da população. Define-se por instrumento de recolha de dados o equipamento utilizado pelo investigador a fim de proceder à recolha dos dados necessários, válidos e adequados à realização do trabalho.

De acordo com Fortin (1999), a seleção dos instrumentos de recolha de dados é uma responsabilidade do investigador, que deve basear essa escolha no tipo de estudo que realiza e nos objetivos que pretende alcançar. Desta forma, "o processo de obtenção de dados envolve a recolha sistemática das informações necessárias dos participantes, utilizando ferramentas de medição apropriadas para tal finalidade".

A recolha de dados foi efetuada através de um inquérito por questionário com administração direta. Os questionários foram distribuídos pelos respetivos serviços, num total de sessenta e oito (68) amostras. Foram partilhados diretamente e pedido a cada um dos inquiridos uma resposta com base na realidade do seu dia a dia.

Através da aplicação do questionário pretendia-se uma breve caracterização da população e conhecer a percepção dos profissionais em relação ao trabalho em equipa. Cada profissional respondeu a um questionário estruturado com 35 questões, dividido em 5 partes.

A análise estatística e interpretação dos dados é efetuada com o objetivo de caracterizar a amostra e testar as hipóteses levantadas. Os dados obtidos foram tratados informaticamente. Os resultados do estudo serão apresentados sob a forma de tabelas, recorrendo frequências absolutas e valores percentuais, com o intuito de facilitar a leitura dos mesmos. Serão omitidas as fontes das tabelas por se referirem aos dados obtidos através da base de dados.

Na análise diferencial todas as questões foram recodificadas no sentido maior valor / maior peso, onde será atribuído o maior peso a quem escolheu o valor de 5. As pontuações mais elevadas correspondem a uma percepção mais favorável.



## RESULTADOS

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o funcionamento de respostas ao problema proposto e para a investigação. Serão aqui apresentados os dados referentes à caracterização dos profissionais de saúde (inquiridos) e à sua perceção ao trabalho em equipa em contexto hospitalar. O formulário foi partilhado com os inquiridos anteriormente descritos, sendo a amostra constituída por 68 profissionais de saúde, pertencentes à região de Lisboa.

O grupo etário que abrange maior número de inquiridos é o grupo que tem entre 36 a 45 anos ( $n=22$ ), seguido dos grupos de 46-55 anos ( $n=19$ ), >65 anos ( $n=16$ ), 25-35 anos ( $n=6$ ) e, por fim, o grupo com menos participantes é o de <25 anos ( $n=5$ ). Quanto ao sexo dos inquiridos, prevalece o sexo feminino com 79,51% dos inquiridos. O sexo masculino está representado com 20,49% inquiridos. Em relação ao grau académico, 49 participantes têm habilitações de nível superior, 7 têm o ensino secundário e 2 têm o ensino básico. Relativamente ao tempo de serviço na equipa, em anos, 8 têm menos de 2 anos na equipa, 10 estão na equipa entre 2 a 5 anos, 28 estão entre 6 e 10 anos e 22 estão há mais de 10 anos, o que permite inferir que se trata de membros de equipas estáveis. Em relação aos grupos profissionais, a maior parte dos participantes são enfermeiros ( $n=45$ ), seguidos assistentes operacionais ( $n=10$ ), dos médicos ( $n=7$ ) e dos técnicos complementares de diagnóstico e terapêutica ( $n=5$ ). Dos 68 inquiridos, apenas 9 exercessem cargo de liderança.

Caracterizada a amostra, seguidamente apresentam-se os resultados obtidos nas questões relativas à segunda parte do questionário. Em relação à perceção sobre a equipa, a Tabela 1 mostra de que forma é percecionada a eficácia geral na equipa dos inquiridos.

**Tabela 1**  
 Perceção da eficácia geral da equipa

Perceção da eficácia geral	<i>n</i>	%
5 - Bastante eficaz	9	13,24%
4 - Muito eficaz	28	41,18%
3 - Eficaz	27	39,71%
2 - Pouco eficaz	4	5,88%
1 - Nada Eficaz	0	0,00%

Os dados apresentaram uma percentagem bastante positiva caracterizada por 41,18% em muito eficaz e 39,71% em eficaz. De destacar que o valor “pouco eficaz” obteve 5,88% e “nada eficaz” não obteve valor algum, o que evidencia uma perceção muito positiva dos participantes em relação à sua equipa de trabalho.

Na Tabela 2 verifica-se a perceção dos participantes em relação à prossecução e alcance dos objetivos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 2**  
Perceção do alcance dos objetivos

Perceção do alcance dos objetivos	<i>n</i>	%
5 - Bastante eficaz	8	11,76%
4 - Muito eficaz	28	41,18%
3 - Eficaz	28	41,18%
2 - Pouco eficaz	4	5,88%
1 - Nada Eficaz	0	0,00%

Denotam-se valores bastante otimistas, com 82,36% dos inquiridos caracterizando como eficaz e muito eficaz a prossecução e o alcance dos objetivos por parte da equipa.

Em relação ao sentimento de pertença a uma equipa coesa e colaborativa, a Tabela 3 mostra os resultados obtidos.

**Tabela 3**  
Sentimento de pertença

Sentimento de pertença à equipa	<i>n</i>	%
Sim	9	13,24%
Não	59	86,76%

Os dados apresentados demonstram dados curiosos e a ter em consideração. Apesar de considerarem que a sua equipa atinge os objetivos de forma eficaz e muito eficaz, 86,76% dos inquiridos sentem que não fazem parte de uma equipa coesa e colaborativa.

A Tabela 4 mostra os resultados obtidos na questão relativa ao facto de os participantes se sentirem à vontade para partilharem ideias e opiniões dentro da equipa.

**Tabela 4**  
Conforto na partilha de ideias/opiniões

Conforto na partilha de ideias/opiniões	<i>n</i>	%
Sim	60	88,24%
Não	8	11,76%

Os dados mostram que uma grande maioria se sente à vontade para se expressar, nomeadamente através da partilha de ideias, opiniões e sugestões (88,24%), sendo uma pequena minoria que refere não se sentir à vontade para tal.

A Tabela 5 apresenta os dados relativos à questão se confiam nas capacidades dos seus colegas de equipa.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 5**  
Confiança na capacidade dos colegas

Confiança na capacidade dos colegas	<i>n</i>	%
Sim	60	88,24%
Não	8	11,76%

No geral, os inquiridos sentem confiança nas capacidades dos seus colegas de equipa, representando uma percentagem de 88,24% da amostra.

Já em relação ao apoio sentido por parte dos restantes membros da equipa, os dados constam na Tabela 6.

**Tabela 6**  
Sentimento de apoio por parte dos colegas

Tabela nº12

Sentimento de apoio por parte dos colegas	<i>n</i>	%
5 - Bastante apoiado	7	10,29%
4 - Muito apoiado	19	27,94%
3 - Apoiado	37	54,41%
2 - Pouco apoiado	3	4,41%
1 - Nada apoiado	2	2,94%

No que se refere ao apoio entre colegas de equipa, a perceção dos participantes é otimista, uma vez que apenas uma minoria não percebe esse apoio ou pelo menos não o sente ( $n=5$ ), ao passo que 63 participantes se sentem apoiados, muito apoiados ou bastante apoiados.

Quanto à perceção de apoio por parte do líder, veja-se os resultados obtidos na Tabela 7.

**Tabela 7**  
Sentimento de apoio por parte do líder

Sentimento de apoio por parte do líder	<i>n</i>	%
5 - Bastante apoiado	10	14,71%
4 - Muito apoiado	19	27,94%
3 - Apoiado	28	41,18%
2 - Pouco apoiado	5	7,35%
1 - Nada apoiado	6	8,82%

Apesar de apresentar valores otimistas, a percentagem de inquiridos que refere sentir-se nada ou pouco apoiado é de cerca de 16%. No geral 41,18% dos inquiridos sente-se apoiado, 27,94% muito apoiado e 14,71% bastante apoiado, o que permite concluir que o líder assume um papel importante na promoção do apoio junto dos membros da equipa.

A Tabela 8 apresenta os dados relativos à clareza e à eficácia na comunicação.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 8**  
Clareza e eficácia na comunicação

<i>Clareza e eficácia na comunicação</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sim	49	72,06%
Não	19	27,94%

No que respeita à análise dos dados, quando questionados sobre a clareza e a eficácia na comunicação na equipa, 72,09% consideram que a comunicação é clara e eficaz, sendo que mais de 27% discorda.

Seguidamente, apresentam-se os dados obtidos à pergunta “Tem definição clara das suas tarefas e papel dentro da equipa?”.

**Tabela 9**  
Clareza das tarefas e do papel na equipa

<i>Clareza das tarefas e do papel na equipa</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sim	57	83,82%
Não	11	16,18%

No que refere à definição clara das tarefas e papel dentro da equipa, percebe-se através da análise da Tabela 9 que, no geral, existe uma perceção de que as tarefas e o papel da equipa são claros e, por conseguinte, compreendidos pelos seus membros, o que é evidenciado pelo resultado de 83,82% dos inquiridos.

Quanto à questão “Tem acesso aos recursos e informações para realizar o seu trabalho?”, a Tabela 10 apresenta os resultados.

**Tabela 10**  
Acesso a recursos e informações

<i>Acesso a recursos e informações</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sim	58	85,29%
Não	10	14,71%

Quando questionados sobre as informações ou acesso a recursos necessários para a realização do seu trabalho, 85,29% dos inquiridos responderam que têm acesso aos recursos e informações necessários à realização do seu trabalho e 14,71% referiram que não têm esse acesso.

A Tabela 11 apresenta os dados obtidos quanto ao nível de conflitos existentes nas equipas.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
 João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 11**  
 Satisfação com o nível de conflitos

Satisfação com o nível de conflitos	<i>n</i>	%
Sim	44	64,71%
Não	24	35,29%

Questionados sobre a satisfação em relação à existência de conflitos e/ou ao seu nível na equipa, verifica-se que no que 64,71% dos inquiridos está satisfeito, enquanto 35,29% não está. Isto leva a presumir que mais de 1/3 da equipa considera que há conflitos e que estes poderão, eventualmente, estar em fase mais avançada ou que, fruto da pressão a que a equipa está sujeita, estes possam ocorrer com mais frequência.

A Tabela 12 reporta-se às respostas à questão “Sente que o seu trabalho contribui para o sucesso da equipa?”

**Tabela 12**  
 Satisfação com o nível de conflitos

Perceção do contributo pessoal para o sucesso	<i>n</i>	%
Sim	66	97,06%
Não	2	2,94%

Estando perante um exercício de autoavaliação, os participantes consideram, na sua esmagadora maioria (97,06%) que o seu trabalho contribui para o sucesso da equipa. Este facto permite concluir que a autoestima quanto ao desempenho individual é alta.

A Tabela 13 é relativa à questão “Está satisfeito com o reconhecimento e recompensa pelo seu trabalho em equipa?”

**Tabela 13**  
 Satisfação com o com o reconhecimento/recompensa

Tabela nº19

Satisfação com o reconhecimento/recompensa	<i>n</i>	%
Sim	38	55,88%
Não	30	44,12%

Questionados sobre o reconhecimento e recompensa pelo seu trabalho em equipa, as percentagens divergem em 11 pontos percentuais. 55,88% dos inquiridos sentem-se reconhecidos ou recompensados, enquanto 44,12% não o consideram.

A Tabela 14 reflete as respostas obtidas na questão “Recomendaria a sua equipa a outras pessoas (futuros pacientes)?”



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 14**  
Recomendação da equipa

Recomendação da equipa	<i>n</i>	%
Sim	63	92,65%
Não	5	7,35%

Através da análise da Tabela 14, encontra-se um resultado bastante otimista, uma vez que, quando questionados sobre se recomendam a sua equipa, a esmagadora maioria (92,65%) refere que a sua equipa é recomendável. Contudo, 5 elementos responderam que não recomendariam a sua equipa (7,35%).

Veja-se a Tabela 15 que diz respeito os pontos fortes da equipa dos participantes.

**Tabela 15**  
Pontos fortes da equipa

Pontos fortes da equipa	<i>n</i>	%
Adaptação a desafios	39	13,54%
Competência técnica	37	12,85%
Responsabilidade	30	10,42%
Empatia e respeito mútuo	27	9,38%
Empatia e humanidade	25	8,68%
Flexibilidade	24	8,33%
Comunicação clara e eficaz	20	6,94%
Liderança eficaz	19	6,60%
Confiança	18	6,25%
Capacidade de decisão	15	5,21%
Integridade e ética profissional	14	4,86%
Pensamento crítico	13	4,51%
Disciplina e foco	7	2,43%

Relativamente aos pontos fortes da equipa, foi permitido aos inquiridos uma resposta ampla, desta vez sem limitação de escolha. Foram recolhidas, junto dos 68 participantes, um total de 288 respostas. Em média, cada participante selecionou 4 opções.

Através da análise dos dados, destacam-se os seguintes pontos a melhorar: adaptação a desafios, com 13,25%, competência técnica, com 12,85%, responsabilidade, com 10,42%, empatia e respeito mútuo e empatia e humanidade, com 18%. Não deixa de ser curioso que a disciplina e o foco surjam em último lugar, com 2,43%.

Seguidamente, os participantes foram convidados a sugerir aspetos em que a equipa pode melhorar, o que consta na Tabela 16.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

**Tabela 16**  
Aspetos a melhorar na equipa

Aspetos a melhorar na equipa	<i>n</i>	%
Comunicação clara e eficaz	38	15,20%
Liderança eficaz	29	11,60%
Empatia e respeito mútuo	24	9,60%
Pensamento crítico	24	9,60%
Flexibilidade	21	8,40%
Adaptação a desafios	20	8,00%
Capacidade de decisão	16	6,40%
Competência técnica	16	6,40%
Empatia e humanidade	16	6,40%
Disciplina e foco	15	6,00%
Confiança	11	4,40%
Responsabilidade	11	4,40%
Integridade e ética profissional	9	3,60%

Relativamente às áreas de melhoria na equipa, foi permitido aos inquiridos uma resposta ampla, sem limitação de escolha. Foram recolhidas dos 68 participantes, um total de 250 respostas, o que representa uma média de 4 respostas por cada participante.

Na análise da Tabela 16, destacam-se os seguintes aspetos a melhorar: comunicação clara e eficaz, com 15,20%, liderança eficaz, com 11,60%, empatia e respeito mútuo, com 9,60%, empatado com o pensamento crítico, também com 9,60% representado pelos inquiridos e a flexibilidade, com 8,40%. Num valor mais residual, em último lugar, os participantes consideram que a integridade e a ética profissional devem ser melhoradas (3,60%).

A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos quando os participantes foram questionados sobre as principais características que consideram essenciais para uma equipa de alto desempenho.

**Tabela 17**  
Características de uma equipa de alto desempenho

Características essenciais de uma equipa de alto desempenho	<i>n</i>	%
Comunicação clara e eficaz	52	15,29%
Liderança eficaz	49	14,41%
Empatia e respeito mútuo	43	12,65%
Competência técnica	40	11,76%
Responsabilidade	32	9,41%
Confiança	25	7,35%
Adaptação a desafios	21	6,18%
Integridade e ética profissional	18	5,29%
Empatia e humanidade	15	4,41%
Flexibilidade	14	4,12%



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

Capacidade de decisão	11	3,24%
Disciplina e foco	10	2,94%
Pensamento crítico	10	2,94%

Relativamente às principais características essenciais para uma equipa de alto desempenho, foi permitido aos inquiridos uma resposta ampla, com um limite máximo e seleção de 5 opções. Foram recolhidas 340 respostas.

Assim, através da análise da Tabela 17, destacam-se a comunicação clara e eficaz, com 15,29%, a liderança eficaz, com 14,41%, a empatia e respeito mútuo, com 12,65%, a competência técnica, com 11,76% e a responsabilidade, com 9,41%. Estes dados corroboram as respostas anteriormente dadas, nomeadamente no que diz respeito às características que os participantes apontaram, genericamente, nos pontos fortes da equipa e nos aspetos a melhorar na equipa. Por outro lado, é de destacar que os participantes consideram que o pensamento crítico é um ponto forte da equipa, apontam-no como um dos principais aspetos a melhorar, mas depois apenas 2,94% consideram que é uma característica essencial de uma de alto desempenho.

A Tabela 18 apresenta as respostas à questão “Tendo em consideração a exigência e a complexidade, como mede a intensidade do seu nível de *stress* atual?”

**Tabela 18**  
Intensidade do *stress* atual

Intensidade do <i>stress</i> atual	<i>n</i>	%
5 - Muito elevada	14	20,59%
4 – Elevada	16	23,53%
3 – Média	25	36,76%
2 – Reduzida	10	14,71%
1 - Inexistente	3	4,41%

Com base na análise da Tabela 18, a forma é percecionada a intensidade do nível de *stress* atual dos participantes é preocupante, já que 36,76% dos participantes consideram-na média (23,53%), elevada (23,53%) e muito elevada (20,59%). Apenas 19% dos participantes consideram que o *stress* atual é inexistente ou reduzido. Sabe-se que o *stress* apresenta-se como um fator de risco para a baixa de produtividade e para outros problemas de caráter relacional e emocional.

Questionados sobre o nível de *stress* da sua equipa, a Tabela 19 apresenta os resultados.

**Tabela 19**  
Nível de *stress* da equipa

Nível de <i>stress</i> da equipa	<i>n</i>	%
5 - Muito elevado	12	17,65%
4 - Elevado	17	25,00%
3 - Médio	35	51,47%



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
 João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

2 - Reduzido	3	4,41%
1 - Inexistente	1	1,47%

Os participantes consideram que o *stress* na sua equipa existe (99%), mas que esse *stress* se encontra em vários níveis, segundo a distribuição apresentada na Tabela 19. Apenas um participante considera que o *stress* é inexistente. O nível médio de *stress* foi reportado por 51,47% dos participantes e quase 43% consideram-no elevado ou muito elevado.

**Tabela 20**

Implementação de estratégias de minimização de *stress* na equipa

Existência de estratégias de minimização do <i>stress</i>	<i>n</i>	%
Sim	17	25,00%
Não	51	75,00%

No que refere à implementação de estratégias de minimização de *stress* na equipa, 75% dos inquiridos refere que não estão implementadas estratégias de minimização.

Veja-se na Tabela 21 se as medidas implementadas são as ideais para maximizar a eficácia do trabalho em equipa.

**Tabela 21**

Adequação das medidas para maximizar a eficácia do trabalho em equipa

Adequação das medida para a eficácia	<i>n</i>	%
Sim	25	36,76%
Não	43	63,24%

Os participantes consideram que as medidas implementadas são inadequadas para maximizar a eficácia do trabalho em equipa, com base na resposta de 63,24% dos inquiridos. Contudo, mais de 1/3 dos participantes consideram que as medidas são adequadas.

**Tabela 22**

Contributo das medidas para o sucesso da equipa

Contributo das medidas para o sucesso	<i>n</i>	%
Sim	29	42,65%
Não	39	57,35%

Com base na opinião dos inquiridos sobre o contributo das medidas para o sucesso da equipa, as respostas permitem concluir que a maioria considera que as medidas implementadas são insuficientes (57,35%), enquanto 42,65% sentem que são adequadas.



## CONSIDERAÇÕES

O trabalho em equipa é um conceito multifacetado que envolve a coordenação eficaz de esforços individuais em prol de um objetivo comum. Nesse contexto, os membros da equipa não apenas desempenham papéis específicos, mas também estão interligados por uma rede de responsabilidades mútuas. A conquista desses objetivos requer uma interação clara e eficaz entre os membros da equipa, destacando a importância da comunicação, da confiança e da empatia.

Com base nos dados recolhidos, os inquiridos classificam como eficaz o esforço geral em contexto de trabalho em equipa. Consideram que conquistam o objetivo de forma eficaz e que fazem parte de uma equipa maioritariamente coesa e colaborativa, onde existe confiança e conforto na partilha de ideias e sugestões.

No geral os inquiridos confiam na capacidade dos colegas e sentem-se apoiados tanto pela equipa como pelo líder. Quando questionados sobre a clareza da comunicação, os inquiridos afirmam que existe clareza e uma noção do papel ou tarefa a assumir dentro da equipa. Maioritariamente existe acesso tanto aos recursos necessários como à informação para a realização do seu trabalho.

Sentem que o seu trabalho impacta e contribuiu para o sucesso da equipa, contudo somente metade dos inquiridos sentem reconhecimento ou recompensa pelo mesmo. No geral, 92% dos inquiridos recomendam a sua equipa.

Quando questionados sobre quais as principais características que consideram essenciais para uma equipa de alto performance, destacaram a necessidade de comunicação clara e eficaz, liderança, empatia e respeito mútuo, necessidade de competências técnicas e noção de responsabilidade. Com base nestas características essenciais, verifica-se que, maioritariamente, os inquiridos fazem já parte de equipas que têm as características necessárias para uma equipa de alto performance. Quando questionados sobre os pontos fortes das suas equipas, destacou-se a adaptação a desafios, competências técnicas, noção de responsabilidade, empatia, respeito mútuo e humanidade.

Neste estudo também foi analisado os pontos a melhorar, pelo que se destacou a liderança, pensamento crítico, empatia, respeito mútuo e flexibilidade.

Os inquiridos sentem maioritariamente um nível de *stress* médio e elevado não só a nível pessoal, mas também em contexto de equipa. Além de consequências mais óbvias, como quebra da produtividade, mal-estar geral e insatisfação dos colaboradores, existem outras consequências negativas para situações de *stress*. A título de exemplo, destaca-se a existência de micro agressões e *bullying*, já que níveis de *stress* elevados se traduzem em comportamentos agressivos, que podem contribuir para a deterioração do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para a performance das equipas. Se a isto se acrescentar a possibilidade de um trabalhador insatisfeito abandonar a empresa, a eficácia da equipa também pode ficar em causa.

Em termos gerais, os participantes sentem que não estão implementadas as medidas suficientes para minimizar o *stress*, e as medidas que atualmente se encontram implementadas não são eficazes. Quando comparado com a classificação da eficácia geral da equipa, as medidas



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

implementadas de minimização de *stress* não são um peso para a contribuição do sucesso da equipa.

Em suma, ao examinar as diferentes variáveis do trabalho em equipa, este estudo não só amplia a nossa perceção sobre o tema, mas também destaca a importância de práticas e abordagens para a maximização da eficácia em equipas de alta performance.

Após uma análise detalhada dos resultados obtidos, pode afirmar-se que o presente estudo oferece uma contribuição valiosa para a reflexão e compreensão aprofundada do trabalho em equipa em contexto hospitalar. Ao explorar as dinâmicas e interações que ocorrem dentro de um grupo de trabalho, este estudo apresenta-nos através de diversas variáveis a complexidade referente ao processo colaborativo.

Sugere-se a possibilidade de, em estudos futuros, o questionário poder ser aplicado a amostras maiores e, eventualmente, completadas com entrevistas, por forma a compreender uma maior e mais aprofundada compreensão da realidade destas equipas que, expostas ao *stress* e a situações de grande pressão, merecem ser estudadas de forma mais detalhada.

### REFERÊNCIAS

- AMADO, J. **Manual de investigação qualitativa em educação**. 3. ed. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2017.
- BECKER, S.; CONRAD, K.; MIHAELA, V. Community energy and social entrepreneurship: Addressing purpose, organisation and embeddedness of renewable energy projects. **Journal of Cleaner Production**, v. 147, p. 25-36, 2017.
- BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. Petropolis, RJ: Editora Vozes, 2017.
- DRUCKER, P. **A organização do futuro - como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- DYER, W. G.; DYER, J. H.; DYER, W. G. **Team building: proven strategies for improving team performance**. [S. l.]: Jossey-Bass, 2013.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das relações interpessoais**. 3. Ed. São Paulo: Edições sílabo, 2018.
- FERREIRA, L. D. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. *In*: BRASIL. **Encontros e caminhos: formação de educadoras (es) ambientais e coletivos educadores**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.
- FIORELLI, J. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FORTIN, M. **Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation**. [S. l.]: Décaire, 1996.
- HARVEY, R.; FINLEY, M. **Porque as equipas não funcionam**. São Paulo: Campus, 1997.
- IPIRANGA, A. S.; GODOY, A. S.; BRUNSTEIN, J. Desenvolvimento sustentável: um desafio para o mundo académico, a prática profissional e as escolas de Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 13-20, 2011.
- KING, P. W. What makes teamwork work? **Psychology Today**, v. 23, n. 12, p. 16-20, 2002.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE  
João Santos, Nuno Sá Leão, Mário Durão

KIRKMAN, B. I.; ROSEN, B. Powering up teams. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 3, p. 48-66, 2000.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E.; CUNHA, N. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Global Patient safety**: a call to action. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2019.

POLIT, D.; BECK, C. **Nursing research**: principles and methods. [S. l.]: Lippincott Williams & Wilkins, 2004.

ROCHA, T. **Gestão dos Stakeholders**: como gerenciar o relacionameto e a comunicação entre a empresa e os seus públicos de interesse. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, p. 335-351, 2012.

SILVA, C. A. **Reencontro com o mundo organizacional - uma abordagem sociológica**. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia) - Departamento de Sociologia, Universidade de Évora, Évora, 2004.