

**COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS DE EQUIPAS
EMPREENDEDORAS DE STARTUPS: ANÁLISE DESCRITIVA**

João Pedro Ganhão Guimarães Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Dra. Susana Correia Santos, Investigadora, Business Research Unit, BRU-IUL Instituto
Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL

Co-orientador:

Dr. Rui Pedro Soares Ferreira, Docente assistente convidado ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Junho 2015

**COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS DE EQUIPAS
EMPREENDEDORAS DE STARTUPS: ANÁLISE DESCRITIVA**

João Pedro Ganhão Guimarães Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Dra. Susana Correia Santos, Investigadora, Business Research Unit, BRU-IUL Instituto
Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL

Co-orientador:

Dr. Rui Pedro Soares Ferreira, Docente assistente convidado ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Junho 2015

Agradecimentos

A contribuição dos meios necessários à elaboração desta dissertação não seria possível sem determinadas pessoas e entidades, deste modo é de enaltecer a sua contribuição das mais diversas formas. Um muito obrigado a todos eles:

Aos meus pais, Teresa e Francisco, pelo esforço que sempre fizeram para me dar a estabilidade e conforto, que possibilitaram ter bons resultados e, ainda pelo apoio constante e pela motivação para dar os últimos passos na conclusão do mestrado.

À minha namorada, Joana, pela paciência e compreensão durante os períodos de maior trabalho e pela ajuda na recolha de informação sobre os temas analisados, uma vez que estes recaem um pouco sobre a sua área de formação, a psicologia.

Aos amigos que me aconselharam e proporcionaram momentos de descontração.

À Susana Santos, orientadora, e ao Rui Ferreira, co-orientador, pelo acompanhamento e constante preocupação por uma elaboração cuidada da dissertação e uma abordagem relevante sobre os temas em análise.

À BTEN, que me deu a possibilidade de gerir o tempo da melhor forma possível de modo a concluir a dissertação e o mestrado.

Aos responsáveis das incubadoras, com quem estabeleci contato para recolher a amostra.

E aos empreendedores, que se prontificaram e demonstraram disponíveis para responder ao questionário e fazer parte da amostra que serviu de base ao estudo realizado, o que sem eles não seria possível.

Resumo

O mercado de trabalho apresenta um grau de exigência e de competitividade elevados, o que requer uma eficaz capacidade de resposta pelas empresas e permite o potencial surgimento de startups. A maioria das startups são constituídas por equipes empreendedoras que têm características e competências fundamentais para o desempenho das tarefas.

Este trabalho tem como objetivo caracterizar as competências, características e tipos de desempenho em equipes empreendedoras. Neste sentido, este trabalho apresenta uma revisão de literatura dos conceitos de grupos, de equipes, de equipes empreendedoras e da sua importância, de heterogeneidade, de interdependência, de potencial empreendedor e ainda de desempenho das equipes. Realizou-se um estudo com a participação de 17 equipes empreendedoras, maioritariamente compostas por indivíduos com Licenciatura e/ou Mestrado e que desempenham a sua atividade profissional em áreas relacionadas com as tecnologias.

Os resultados demonstram que as equipes empreendedoras apresentam determinadas competências e características mais elevadas em detrimento de outras, nomeadamente, a auto-eficácia, a capacidade de desenvolver network, a capacidade de inovação, o desejo de independência, a capacidade de mobilizar recursos, a capacidade de liderança, a resiliência e a interdependência.

Este estudo contribui para que os indivíduos e as equipes possam fazer uma avaliação das suas competências e características, de modo perceber quais são as mais desenvolvidas e quais as que apresentam maior necessidade de desenvolvimento, o que contribui para o aumento da taxa de sucesso e de sobrevivência das equipes e consequentemente das empresas.

Palavras-chave: Equipes empreendedoras, potencial empreendedor, interdependência, heterogeneidade

Classificação JEL

J24 (Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity);

L26 (Entrepreneurship)

Abstract

The labor market presents a high competitiveness and a high customer requirement, which requires a high response capacity by companies and allows the emergence of potential startups. Most of the startups are developed by entrepreneurial teams that have distinctive characteristics and competencies for the performance of their entrepreneurial activities.

This work aims to characterize the competencies, characteristics and types of performance in entrepreneurial teams. Therefore, we present a literature review of the concepts of groups, teams, entrepreneurial teams and their importance, heterogeneity, interdependence, entrepreneurial potential and performance of the teams. In this study participated a sample of 17 entrepreneurial teams, mostly composed of individuals with Bachelor and/or Master that perform their professional activity in areas related with technologies.

The results shows that entrepreneurial teams have certain higher competencies and characteristics than others, such as, self-efficacy, network development capacity, innovation capacity, desire to be independent, resources mobilization capacity, leadership capacity, resilience and interdependence.

This study allows individuals and teams to make an assessment of their competencies and characteristics in order to understand which are the weakest and which are those that need further improvement. Thus, contributing to the increase of the success rate and survival of teams and consequently of companies.

Key-words: Entrepreneurial teams, entrepreneurial potential, interdependence, heterogeneity

JEL Classification

J24 (Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity);

L26 (Entrepreneurship)

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	2
1.1. Conceito de Grupos	3
1.2. Conceito de Equipas	4
1.3. Equipa Empreendedora.....	4
1.4. Importância das equipas empreendedoras	6
1.5. Composição de equipas empreendedoras	7
1.6. Adição e exclusão de membros das equipas empreendedoras	8
2. Competências e características das equipas empreendedoras	11
2.1. Potencial empreendedor	11
2.2. Interdependência.....	15
2.3. Heterogeneidade	17
2.4. Desempenho das equipas.....	19
3. O presente estudo	22
3.1. Objetivo	22
4. Método	23
4.1. Amostra	23
4.2. Procedimento	24
4.3. Medidas	25
4.4. Resultados.....	31
4.4.1. Análise Descritiva Global	31
4.4.2. Análise Descritiva das Equipas	34

5. Discussão.....	47
6. Limitações e investigação futura.....	49
7. Implicações práticas	50
8. Referências	51
Anexos.....	54
Anexo 1– Perfis das equipes (gráficos).....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Grupo de Trabalho	3
Tabela 2 - Caracterização demográfica da amostra.....	24
Tabela 3 - Análise de confiabilidade (alfa de Chronbach) das variáveis em estudo.....	30
Tabela 4 - Média e desvio-padrão das variáveis em estudo.....	32
Tabela 5 – Tabela de Correlações para as variáveis em estudo	33
Tabela 6 - Caracterização das equipes relativamente ao sexo, formação académica, experiência empreendedora e área de atividade (frequência).....	35
Tabela 7 - Caracterização das equipes em relação às variáveis com valores médios mais elevados.....	37
Tabela 8 - Teste de comparação de valores médios por equipa	40
Tabela 9 - Valores médios da heterogeneidade relativamente à autoridade e relativamente às competências entre todas as equipes	43
Tabela 10 - Diferenças de média por Equipa no que respeita à variável Heterogeneidade relativamente à Autoridade	44
Tabela 11 - Diferenças de média por Equipa no que respeita à variável Heterogeneidade relativamente às Competências	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Aspectos que influenciam o desempenho	10
Figura 2- Modelo de potencial empreendedor – fatores de análise.....	14
Figura 3 - Modelo de Buckley.....	20
Figura 4 - Relação entre características, componentes e dimensões da competitividade	20
Figura 5 - Padrão de caracterização das equipas face às variáveis com valores médios mais elevados nas variáveis de competências e características; e nas variáveis de desempenho.....	38
Figura 6 - Diferença de perfis entre as equipas E6, E9 e E10.....	46

Introdução

Numa altura em que o mercado de trabalho se encontra cada vez mais competitivo entre empresas, e também, entre colaboradores, é importante perceber de que forma é possível tornar uma empresa melhor que outra e ganhar vantagem competitiva.

Neste contexto, sabe-se que as empresas são em grande medida o resultado do que são os seus colaboradores, ou seja, sem estes as empresas não fariam sentido e a realidade é que são estes que as formam, promovem e efetuam o trabalho. Deste modo, a maior parte das empresas tem vindo a investir tempo e dinheiro nos seus recursos humanos.

Sabemos que com as adversidades que se verificam no mercado de trabalho a capacidade de inovação, realizar algo novo, ser proativo, agir de livremente e de forma antecipada, e capacidade de resiliência, ser capaz de tirar proveito de uma situação menos boa, é um algo que as empresas têm sempre em consideração, mas é preciso que as pessoas tenham capacidade para tal, e que funcionem como equipa, de forma a poder atingir melhores resultados.

As equipas permitem que se possam resolver desafios de uma melhor forma, uma vez que um conjunto de indivíduos orientados para o mesmo objetivo, que possuem competências diferentes e complementares, se podem ajudar mutuamente e assim colmatar falhas, pontos menos bons, que os indivíduos tenham. Assim, partindo deste ponto, é importante perceber de que forma as equipas são capazes de dar esta resposta positiva, utilizando as suas competências e características da melhor forma. É neste sentido que surge este estudo que se centra num tópico que está ainda no início dos seus estudos teóricos e empíricos e que se considera assim como inovador, que incide na descrição e análise das competências e características das equipas empreendedoras. Mais especificamente, esta dissertação centra-se no estudo do **potencial empreendedor**, da **interdependência**, da **heterogeneidade** e do **desempenho** entre equipas empreendedoras de startups.

1. Revisão de Literatura

Num mundo com rápidas mudanças, as empresas precisam de continuar a procurar e a identificar novas oportunidades de negócios para poderem continuar a crescer como negócio e de forma a aproveitar as competências dos seus recursos humanos (Shepherd e Krueger 2002). O dinamismo da envolvente inclui mudanças imprevisíveis que existem “fora” da empresa, ou em torno das tarefas a desenvolver, o que remete para o papel relevante das tomadas de decisão (Chandler, Honig, e Wiklund 2005). Deste modo, existe necessidade de adaptação a estas mudanças da envolvente.

Man, Lau e Chan (2002) mencionam que inúmeros estudos destacam vários aspetos da envolvente que devem ser considerados e que podem de uma maneira ou de outra influenciar os processos, os caminhos, as decisões, o crescimento e, conseqüentemente o desempenho das empresas, nomeadamente, o avanço tecnológico, a atratividade, diversidade e dinamismo de mercado. Neste seguimento surge um tema que se considera bastante pertinente e atual, que se prende com a importância das equipas empreendedoras de startups para fazer face às exigências da envolvente.

Uma startup é considerada uma empresa que possui ou procura um modelo de negócio repetível e escalável, isto é, com produtos que sirvam as necessidades e as quantidades exigidas pelos clientes (Ready, 2012). Regra geral, são empresas inovadoras que pretendem elaborar produtos com vista a dar uma resposta rápida e eficaz aos clientes, para tal incorrem em alguns riscos devido à incerteza relativamente à executabilidade e lucro resultante da atividade, por exemplo, estima-se que 9 em cada 10 tentativas de novos negócios possam falhar (Blank, 2013). Ries (2011) reforça ainda que uma startup é um conjunto de empreendedores ou uma empresa na primeira fase de desenvolvimento que visa criar um novo produto ou serviço escalável e inovador, em condições de extrema incerteza.

Este trabalho centra-se nas características e competências das equipas empreendedoras. A revisão de literatura desta dissertação está organizada do geral para o particular. Assim, inicia-se com uma abordagem aos conceitos de grupos, equipas e equipas empreendedoras bem como da importância e competências destas que estão envolvidas nos processos de desenvolvimento e crescimento de startups, focando particularmente nas variáveis de interesse: o potencial empreendedor, a interdependência, a heterogeneidade e o desempenho das equipas.

1.1. Conceito de Grupos

Um grupo pode existir quando o conjunto de pessoas que o compõem se identificam uns com os outros e se definem como membros do mesmo e reconhecem que os restantes também fazem parte (Cunha et al., 2003). Ainda segundo os mesmos autores, os membros do grupo interagem frequentemente, partilham normas comuns, mantêm-se unidos quando confrontados por outros grupos ou indivíduos, têm noção da coletividade e sentem que são recompensados por pertencer ao grupo e pretendem alcançar os objetivos do grupo.

Guzzo e Dickson (1996, p.308, 309) referem que “... *um grupo de trabalho é constituído por indivíduos que se vêem e que são vistos pelos outros como uma entidade social, que são interdependentes devidos às tarefas que desempenham como membros de um grupo, que estão inseridos num sistema social mais vasto (e.g., comunidade, organização) e que desempenham tarefas/atividades que afetam os outros (como clientes ou colegas) ...*”. Pouco tempo depois surge uma nova definição, muito semelhante, mas que apenas acrescenta o termo “team”, equipa, em vez de grupo (West, Borrill e Unsworth 1998).

Os grupos de trabalho podem ser definidos, segundo Salanova, Preito e Peiró (1996) como um conjunto de indivíduos, organizados e orientados para a tarefa, que interagem entre si e com o ambiente, de modo a atingir as metas definidas pelo grupo. A definição de grupo, também pode depender, dizem os mesmo autores, se o grupo se vai voltar a encontrar ou não, por exemplo numa repetição de tarefas, e se as atividades realizadas são, ou não, interdependentes.

A partir daqui, criam-se várias tipologias de grupos de trabalho, mas não são consensuais na literatura, à exceção da interdependência de atividades. Mais especificamente, em equipa esta interdependência tem de existir, mas em grupo não é condição necessária. A Tabela 1 apresenta uma sistematização dos diferentes tipos de grupos de trabalho.

Tabela 1 - Tipos de Grupo de Trabalho

		INTERDEPENDÊNCIA DE ATIVIDADES	
		SIM	NÃO
REPETIÇÃO DA TAREFA	SIM	Equipa de Trabalho	Grupo de Staff
	NÃO	Grupo de Trabalho	Unidade de Trabalho

(Adaptado de Salanova, Prieto e Peiró, p. 109.)

1.2. Conceito de Equipas

Uma equipa é definida como um grupo de pessoas interdependentes em vários aspetos, nomeadamente, matéria de recursos, informação, e competências, que com o intuito de alcançarem um objetivo comum, interagem, conciliam esforços e tomam medidas benéficas a esse objetivo (Hackman, 1990). Ainda segundo este autor, deve-se encontrar um meio-termo entre a homogeneidade e a heterogeneidade do grupo ou equipa, no que diz respeito às características que podem diferenciar estas pessoas, como os seus interesses, competências, origens, hobbies, entre outros.

Pode-se dizer ainda que uma equipa de trabalho é um tipo particular de grupo (particular no sentido em que este tem de ser “permanente” e formal), onde os níveis de interdependência são bastante elevados, onde se realizam tarefas diferentes embora sejam relacionadas com objetivo final a atingir, e os conhecimentos e capacidades dos elementos da equipa são distintos (Cunha et al., 2003)

Na continuidade desta definição e mantendo foco no facto de um grupo formal e permanente ser uma equipa, reforça-se que esta deve ser constituída por, pelo menos, dois indivíduos interdependentes que desenvolvem trabalho no sentido de completar as tarefas, de uma organização, com sucesso (Aubé e Rousseau, 2005).

1.3. Equipa Empreendedora

Atualmente, os estudos tendem a ter um interesse acrescido em equipas empreendedoras que segundo (Forbes et al., 2006) são definidas como grupos de pessoas que em conjunto estão empenhadas na criação e gestão de novos desafios, nomeadamente startups. Uma equipa empreendedora é muitas vezes caracterizada por dois ou mais indivíduos juntos e que têm o interesse comum de formar/criar e participar ativamente num negócio, e que para tal conseguem criar um ambiente de lealdade e confiança que possibilita ter altos níveis de compromisso/empenho (Chowdhury, 2005).

Este conceito só é alcançável e apenas é identificável após passar por um determinado número de etapas que permitem diferenciar uma “simples” equipa de uma equipa empreendedora (Forbes et al., 2006). Anteriormente, Tuckman (1977) identificou estas etapas como:

- (i) *Forming* que compreende a orientação, testes e dependência;

- (ii) *Storming* que representa resistência à influência do grupo e requisitos da tarefa e definição de responsabilidades;
- (iii) *Norming* que diz respeito criação de condutas de funcionamento e interação dentro do grupo;
- (iv) *Performing* que visa dar lugar a atitudes construtivas orientadas para os objetivos;
- (v) *Adjourning* que significa realocação dos membros da equipa em outras tarefas. Segundo Shepherd e Krueger (2002) as equipas empreendedoras podem distinguir-se de “simples” equipas, por exemplo, pela sua proatividade e criatividade na resolução de problemas e explorar oportunidades com benefícios futuros.

Numa outra abordagem, uma equipa empreendedora é um grupo de indivíduos com um objetivo comum que só conseguem atingir através da conjugação oportuna de determinadas ações empreendedoras (Vaughn, 1990:22; cit. por Harper, 2008). Essas ações empreendedoras pressupõem um processo de teste e de tentativa-erro de uma ideia, ou seja, são um processo ativo de experimentação num determinado período temporal em que há uma aplicação da inteligência criativa. Todo o processo, considerado trabalho de equipa, é influenciado por factores das situações e dos requisitos de cada tarefa, sendo espectável que existam mudanças ao nível da gestão da equipa uma vez que este é visto como um mecanismo adaptativo (Chandler, Honig e Wiklund 2005). Ainda neste tema, Harper (2008) identifica 5 tipos de equipas empreendedoras:

1. “*Robbinsian (or economizing) teams*” – Simples equipas, ou seja, equipas não empreendedoras.
2. “*Singleton entrepreneurial teams*” – Equipas com apenas um empreendedor.
3. “*Hybrid entrepreneurial-economizing teams*” – Equipas empreendedoras, com pelo menos um empreendedor e um não empreendedor.
4. “*Nested entrepreneurial teams*” – Equipas empreendedoras alinhadas hierarquicamente, com pelo menos dois empreendedoras, com “divisão” clara de funções (pelo menos, um empreendedor líder e um empreendedor secundário).
5. “*Emergent entrepreneurial teams*” – Equipas empreendedoras emergentes, com pelo menos dois empreendedoras, todos em “pé de igualdade”, com o mesmo poder e influência.

As equipas empreendedoras distinguem-se de uma simples equipa principalmente pelo facto de esta ter capacidade de inspirar outros a seguirem as suas ideias, ao contrário das simples equipas que apenas se limitam a seguir os outros. Nas equipas empreendedoras alinhadas hierarquicamente, o líder empreendedor é o membro da equipa que tem a inteligência criativa e visão estratégica e assim é capaz de agir proativamente para o desenvolvimento de um negócio, isto é, passar uma simples ideia/desenho para o conjunto de ações necessárias para a sua concretização, bem como de antecipar o que poderá vir a acontecer, ver “o que não está lá” e criar oportunidades reais. Este não tem de ter necessariamente mais conhecimento do mercado nem mais competências técnicas que os outros membros da equipa, mas é relevante que mantenha uma comunicação informal e um nível elevado de interações de forma a que a sua visão possa tornar-se no objetivo comum dos restantes membros da equipa. Nas equipas empreendedoras emergentes todos os membros da equipa estão no mesmo patamar, não havendo divisão hierárquica. Desta forma, todos os indivíduos actuam em conjunto e de forma colaborativa na procura de potenciais oportunidades de negócio e na resolução de problemas. Todos os membros estão dependentes uns dos outros, e existe uma forte interdependência na realização dos desafios para alcançar o objetivo comum. No entanto podem trabalhar de forma independente caso o pretendam, isto é, coordenam o trabalho de forma a cada um fazer a sua parte, sem necessidade de comunicação. Neste tipo de equipas empreendedoras é visível um elevado nível de adaptação a cada situação e desafio/tarefa, bem como de receptividade (capacidade de saber ouvir e analisar diferentes perspetivas, dos outros membros da equipas).

As equipas empreendedoras pressupõem também bastantes interações entre indivíduos, permitindo o debate e a procura/encontro de oportunidades. Desta forma são capazes de desenvolver e testar ideias que se poderão traduzir em negócios/produtos geradores de benefícios (Harper, 2008).

1.4.Importância das equipas empreendedoras

Os aspetos anteriormente mencionados referem-se à sintonia entre todos os envolvidos no desenvolvimento de tarefas que poderão originar desempenho positivo, devido essencialmente ao papel crucial que os empreendedores desempenham na relação entre a envolvente, os objetivos reais e os objetivos percebidos (Man, Lau, e Chan 2002). Por este motivo, os estudos mais recentes tentam deixar de se focar tanto no empreendedor individual e passar a focar-se mais na equipa empreendedora, isto porque o empreendedor está cada vez mais a tornar-se num

termo do plural, porque as expectativas em torno do empreendedorismo residem em muitos e não apenas em um indivíduo (Harper, 2008).

Assim, é crescente o interesse não só nas equipas empreendedoras e na sua importância, mas também nas características, capacidades e competências que estas apresentam, tais como, a capacidade cognitiva, o seu nível de compromisso e a composição da equipa (Chowdhury, 2005). Estas equipas podem ser caracterizadas pelo alto dinamismo presente, “simplicidade” dos processos (pouco burocráticos) e pelos altos níveis de coesão, que se traduzem em elevada responsabilidade e influência (Chandler, Honig e Wiklund 2005).

Chandler, Honig e Wiklund (2005) referem que startups fundadas por equipas empreendedoras tendem a obter melhor desempenho e assim a superar as startups fundadas por empreendedores individuais. Neste sentido, as equipas empreendedoras parecem ser mais indicadas para lidar com a volatilidade, risco e incerteza do mercado e dos novos desafios, uma vez que estes exigem uma capacidade de flexibilidade e adaptação elevada bem como uma tomada de decisão algo complexa (Chowdhury, 2005).

No seu estudo Harper (2008) refere que empresas fundadas por equipas empreendedoras são mais propícias a sobreviver e a atingir um crescimento rápido do que empresas fundadas por empreendedores individuais. Constatam-se também que estas equipas são cada vez mais responsáveis pela formação de startups.

Alguns estudos sugerem que um dos aspetos mais importantes que levam a decisões de financiamento e de investimento em startups, nomeadamente por parte de investidores, é a qualidade da equipa empreendedora, isto porque há muitos factores na envolvente, como particularmente as condições de mercados, que não se podem controlar (Clarysse e Moray 2004; Forbes et al., 2006). Por outro lado, a equipa pode ser controlável, quer na sua formação quer na sua composição (dimensão e características), o que permitirá aumentar as possibilidades de obter melhores resultados, e conseqüentemente mais tarde ter sucesso.

1.5. Composição de equipas empreendedoras

As teorias de capital humano, de capital social e de dependência de recursos sugerem que as equipas devem atrair indivíduos capazes de gerar retornos e com capacidades de network e relacionais que permitam ampliar a rede de contactos e de influência da empresa. Estas teorias traduzem aspetos/perspetivas racionais que impactam na formação das equipas, mas no entanto

não traçam o caminho a seguir nem a configuração ideal que uma equipa deve ter, isto porque é um tema complexo e que não depende exclusivamente da equipa (Forbes et al., 2006). Adjacente ao tema do capital humano, muitos autores colocam a seguinte questão: “Qual é o conjunto de conhecimentos e competências que podem melhorar o desempenho de uma organização?” A resposta a esta questão é algo complexa, no entanto é possível situar que o leque de conhecimentos e competências mais relevantes na formação das equipas empreendedoras são aqueles que mais potencial têm para contribuir para os resultados económicos da empresa, nomeadamente, a experiência, a formação, a educação, a capacidade de gestão, entre outros.

O capital humano entende-se como conhecimento, capacidades e competências humanas que podem ser convertidas em resultados económicos. O capital social foca aspetos intangíveis que possibilita aos indivíduos e às organizações acederem a recursos sociais que estão incluídos na envolvente. A adição de novos membros é orientada, em grande parte, pelas relações interpessoais e pela network. Tal como Man, Lau, e Chan (2002) referem, as competências de relacionamento são bastante importantes na obtenção de contactos e relações, bem como no encontro de oportunidades reais de negócio. Aliado a estes processos deve estar presente também a capacidade dos indivíduos verem “oportunidades escondidas/camufladas”, resolução de problemas e aprendizagem contínua. As empresas têm dependência de recursos porque são estes que procuram reduzir a incerteza e o risco de forma a obterem melhores resultados. Assim as necessidades de recurso da empresa refletem a sua direção, alinhamento e estratégia previamente definidos que se refletem no modelo de negócio e no respetivo alcance de sucesso.

As equipas que contemplam o conhecimento e as competências necessárias para responder a todos os desafios num ambiente dinâmico, de alto risco e incerteza, “raramente” são criadas. O que, em contexto de startups, é ainda mais difícil formar estas “equipas perfeitas”, dado um conjunto de limitações, nomeadamente em termos de dimensão, capacidade financeira, estágio do negócio, capacidade de atração de capital humano, entre outros (Stevenson e Gumpert 1985; Forbes et al., 2006).

1.6. Adição e exclusão de membros das equipas empreendedoras

A dimensão e a composição das equipas são aspetos importantes a considerar. Para Chandler, Honig e Wiklund (2005) uma equipa inicial grande é uma vantagem para as novas empresas, como tal, a adição e exclusão de membros das equipas se revela mutuamente relevante e pode

influenciar o desenvolvimento futuro das empresas (em termos da direção, estratégia e desempenho). No entanto, a adição e exclusão de membros das equipas empreendedoras está em grande medida dependente da fase de desenvolvimento das empresas e da dinâmica da envolvente.

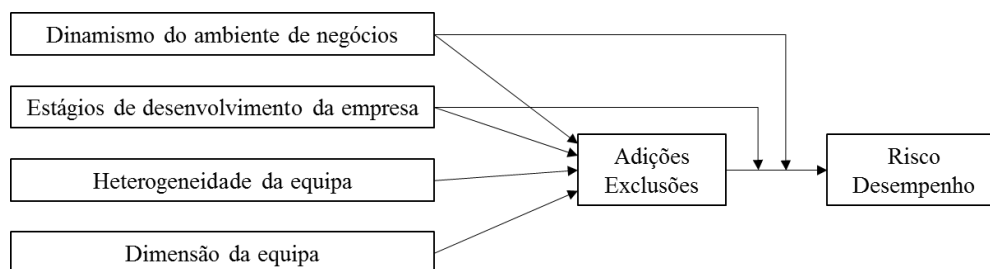
A adição de novos membros nas equipas empreendedoras é um ponto comum e crítico no seu desenvolvimento e, por esta razão, este é um aspeto que se enquadra num tema amplo, denominado “composição das equipas empreendedoras” Esta adição é vista como a resposta à necessidade das equipas preencherem as suas carências sobre uma determinada competência, ou seja, é um processo que torna possível colmatar lacunas existentes nas equipas limitadas pelas suas competências e que com o capital humano adequado consegue melhor atingir os objetivos definidos e conseqüentemente alcançar melhores níveis de desempenho (Forbes et al., 2006). Pode-se afirmar também que, equipas pequenas e mais homogêneas tendem mais facilmente a recorrer à adição de novos membros, quer por carência em termos de quantidade, quer de qualidade. Por exemplo, nas PME’s, as equipas empreendedoras são bastante influenciadas pelas características individuais dos seus membros, como o género e a etnia. Neste sentido, a adição de novos membros não deve ser medida em função do critério da diversidade funcional, mas sim por um critério verificado constantemente, que é o de existir um ponto/interesse comum sobre um determinado tema ou até mesmo pelo serviço prestado pela empresa.

Ainda dentro deste tema, a capacidade de atrair novos membros para as equipas em fases iniciais de startup está também relacionada com a capacidade para proporcionar bons incentivos, monetários ou até participação no capital (Breugst, Patzelt e Rathgeber 2014), porque estas se encontram numa fase bastante instável, onde há mais risco. Por outro lado, e tendo em conta aspetos menos positivos, segundo Chandler, Honig e Wiklund (2005) quando há a percepção de que as coisas não estão a correr bem (não atingir os objetivos e não ser valorizado na empresa), o ambiente torna-se propício para que os membros com piores desempenhos sejam excluídos mais rapidamente do que os indivíduos com bons desempenhos. Esta exclusão está relacionada com o desempenho da empresas e o crescimento do volume de negócios, e na maioria dos casos ocorre “de uma forma natural” quando a organização tem metas e objetivos claramente definidos bem como informação sobre o desempenho e contributo de cada membro da equipa.

No processo de adição e exclusão de membros das equipas, por vezes, há grande influência do “empreendedor líder”, uma vez que este indivíduo mais influente tende a procurar indivíduos que possam complementar as suas próprias competências. Isto demonstra, em parte, a importância da liderança, que se define como a capacidade que um indivíduo tem para influenciar os outros, motivá-los e capacitá-los para que estes contribuam de forma positiva (eficaz e eficiente) para o sucesso de uma organização, na qual estão inseridos (House et al., 1999). Anteriormente House e Shamir (1993) indicaram que a liderança seria a capacidade que um indivíduo tem para motivar os outros a adotarem uma visão coletiva (fazerem auto-sacrifícios em prol do “grupo” e seguindo os ideais do indivíduo com tal capacidade), transpondo-a aos restantes elementos.

Algo diferente destes autores, Yukl (1998) defende que a liderança é um conjunto de processos de influência que afetam as tomadas de decisão das pessoas na escolha de objetivos e tarefas, na organização das atividades de um trabalho, na sua motivação, na manutenção de relações e no desenvolvimento de confiança e competências nos seguidores.

Nas fases iniciais de uma startup a exclusão de membros, que tendem a ter um desempenho mais fraco, poderá proporcionar um aumento da performance com o desenvolvimento do negócio, enquanto que a adição de novos membros poderá ser um risco e assim ter o efeito oposto. Numa outra fase, em que as equipas já estão formadas, esta adição requer um certo nível de sociabilização de ambas as partes, novos membros e membros já existentes, o que pode influenciar os níveis de desempenho da equipa. Equipas empreendedoras de maiores dimensões estão normalmente associadas a maior heterogeneidade, que por norma implica a presença de várias perspetivas e pontos de vista diferentes, o que pode levar ao aumento dos níveis de conflitos (Chandler, Honig e Wiklund 2005). Ainda segundo estes autores, as mudanças na dimensão e na composição das equipas podem influenciar o desenvolvimento dos negócios e, tal como se pode ver na Figura 1, afectam o volume de negócios das startups e consequentemente o desempenho da empresa.



(Adaptado de Chandler, Honig e Wiklund 2005)

Figura 1 - Aspetos que influenciam o desempenho

2. Competências e características das equipas empreendedoras

As equipas são constituídas por indivíduos que são dotados de um conjunto de competências que foram adquiridas e desenvolvidas ao longo do tempo, no entanto há algumas que podem estar latentes e que necessitem ser estimuladas. Isto tem um impacto no desempenho das atividades que a equipa efetua.

Os objetivos previamente estabelecidos podem ser alcançados potenciando algumas competências, sendo que cada situação requer abordagens diferentes no sentido de orientar, motivar e fomentar o bom desempenho. Deste modo, importa perceber que existem determinadas competências e características das equipas que podem ser consideradas “transversais”, já que são muito valorizadas pelas empresas. Ter clara noção das competências e características que as equipas detêm é um ponto de partida para se poder gerir e adaptar da melhor forma às situações, melhorando o desempenho.

Assim, no presente estudo será apresentada uma análise em torno do potencial empreendedor, da interdependência, da heterogeneidade e do desempenho das equipas empreendedoras.

2.1. Potencial empreendedor

As equipas empreendedoras variam em vários aspetos, nomeadamente, dimensão, hierarquia (disposição dos membros da equipa), funções (o que é que cada um faz e coordena), autoridade (quem tem capacidade para tomar determinadas decisões), comunicação (o que é que se deve comunicar, quando é que se deve comunicar, quem deverá tomar conhecimento e a quem é dirigido) (Harper, 2008). No entanto, Clarysse e Moray (2004) referem que alguns estudos admitem ser bastante comum em startups que os membros das equipas empreendedoras já se conhecem de outra(s) atividade(s) anterior(es) ao novo desafio, nomeadamente da passagem pela universidade e outros meios académicos, entre outros.

Segundo Santos, Caetano e Curral (2014) o potencial empreendedor define-se como sendo o grau que determinados indivíduos detêm de características associadas ao sucesso (exemplo, percepção de oportunidades, capacidade e vocação para agir, entre outras), e pode-se dividir em quatro dimensões principais, nomeadamente, as motivações empreendedoras, as competências de gestão, as competências psicológicas e as competências sociais. Estas quatro dimensões contemplam onze subdimensões.

De seguida, enumeram-se as quatro dimensões do potencial empreendedor e as suas respectivas subdimensões. A (Adaptado de Santos, Caetano e Curral 2014)

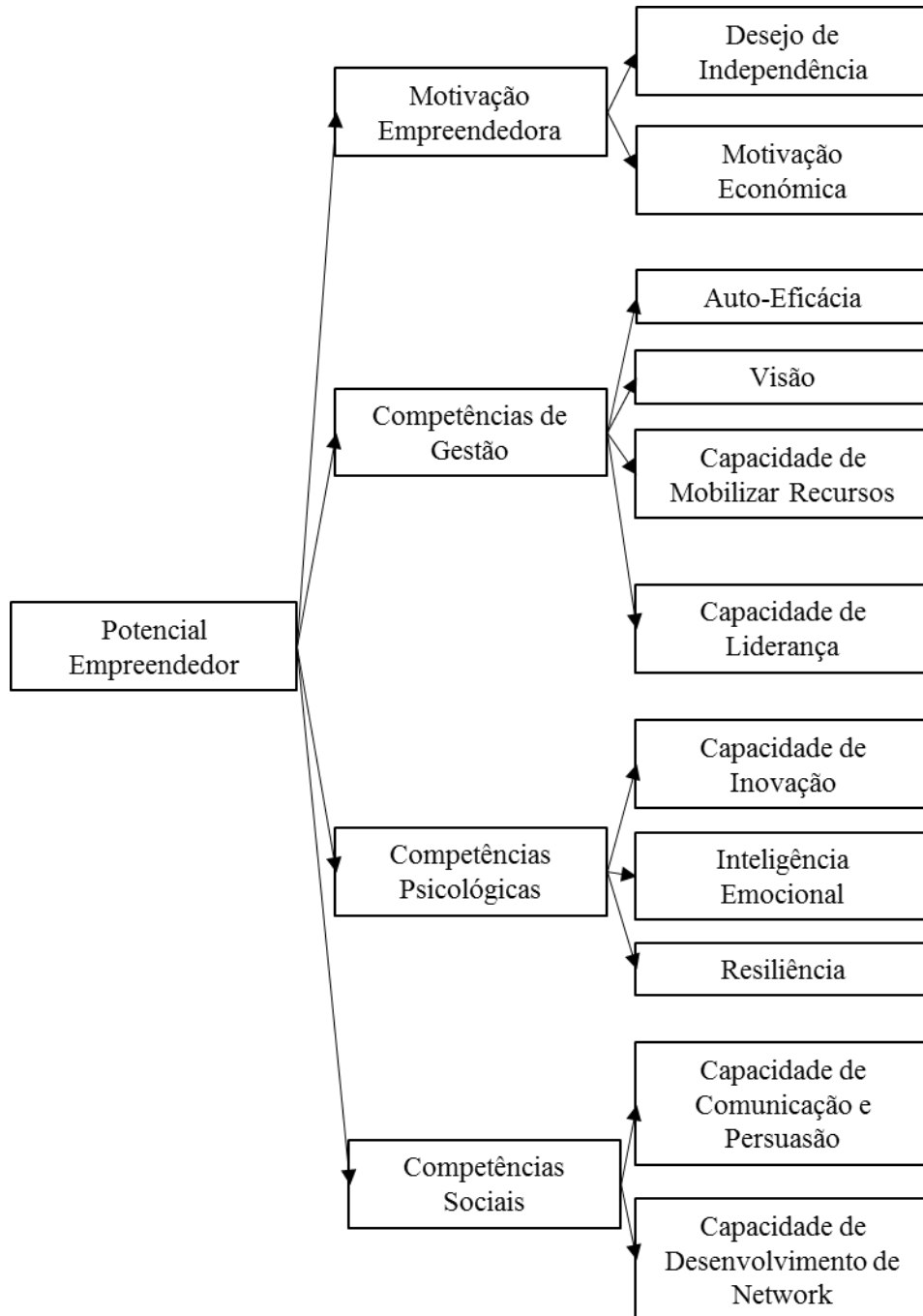
Figura 2 apresenta uma sistematização completa do modelo do potencial empreendedor:

- **Motivação Empreendedora:** A motivação dos empreendedores é um dos aspetos que se revelam mais expressivos no sucesso empresarial, assentando essencialmente na busca de oportunidades (Santos, Caetano e Curral 2014) visando atingir a independência (autoridade para tomar decisões importantes) e a solidez financeira (capacidade de gerar dinheiro).
- **Competências de Gestão:** O leque de competências de gestão é bastante vasto, no entanto há algumas que são mais destacadas, nomeadamente a visão (definido como um ideal a ser atingido a médio/longo prazo, normalmente uma “imagem abstrata da mente” que serve de guia das ações e decisões dos empreendedores), a auto-eficácia (confiança nas suas capacidades para procura ativa de desafios e rápida resposta a situações incertas e inesperadas), a capacidade de mobilização de recursos (nas startups os recursos são uma característica essencial, que conferem flexibilidade estratégica e assim podem facilitar a adaptação a situações incertas e complexas) e capacidade de liderança (muitas vezes ligada a traços de personalidade é vista como a capacidade de influenciar outros no sentido de criar e aproveitar situações vantajosas para o negócio).
- **Competências Psicológicas:** As competências psicológicas referem-se essencialmente a capacidades que caracterizam os empreendedores. Entre as mais comuns surgem a proatividade aliada à predisposição de experimentar coisas novas e a necessidade de estabelecer e alcançar estabilidade emocional, assim entende-se que as competências do indivíduo que podem revelar-se distintas são a capacidade de inovação (criar ou participar em algo diferente, por norma definido como competência individual, no entanto a implementação da inovação está dependente de um grupo de indivíduos e é característico de startups e novas unidades de negócios), inteligência emocional (capacidade de compreender, discutir e expressar as emoções, gerindo-as internamente enquanto é realizadas a comunicação com os outros e assim, poder tirar proveito até de situação “inicialmente” adversas ou desfavoráveis) e a resiliência (bastante importante e necessária em contextos de incerteza e risco, como é o caso de startups, definida como a capacidade de ultrapassar situações adversas, obstáculos, recuperar de projectos negativos, e pode ser entendido nas vertentes emocional, cognitiva, social e financeiro).

- **Competências Sociais:** As competências sociais são compreendidas como a capacidade de interação eficaz entre indivíduos, de destacar o network (capacidade do empreendedor criar, organizar e coordenar a rede de contactos, normalmente entre indivíduos e/ou organizações que podem contribuir positivamente para o desenvolvimento de negócios de sucesso) e a capacidade de comunicação e persuasão (aptidão para comunicar de forma clara e concisa, aspetos estes importantes na obtenção de recursos e informações propícias ao bom desempenho).

O potencial empreendedor foi concebido em termos individuais, no entanto pode ser aplicado ao nível das equipas, como é possível verificar no estudo de Santos, Caetano e Costa (2015), que visa aferir sobre o potencial empreendedor entre equipas empreendedoras participantes numa competição empreendedora, descrevendo os seus perfis.

Para Santos, Caetano e Costa (2015) equipas que obtenham valores mais altos de potencial empreendedor tendem a ter mais sucesso ao nível da conceção de novas startups e de atração de recursos financeiros, isto porque os resultados são mais elevados em aspetos sócio-psicológicos e de desempenho. Estes autores defendem ainda que o potencial empreendedor acrescenta uma mais-valia aos processos tradicionais utilizados pelos empreendedores, como é o caso da elaboração do plano de negócios.



(Adaptado de Santos, Caetano e Curral 2014)

Figura 2- Modelo de potencial empreendedor – fatores de análise

2.2. Interdependência

No contexto do ambiente das startups, e de acordo com uma envolvente caracterizada por incerteza e risco, um conjunto de indivíduos com interesses comuns manifestam um elevado grau de interdependência no momento da formação das equipas empreendedoras. A interdependência define-se como sendo o grau de cooperação e interação entre os membros da equipa de modo a completarem as tarefas a que se propõe (Harper 2008). A cooperação com o intuito de atingir um objetivo comum, advém de uma noção/percepção que os indivíduos têm da partilha do poder, isto é através da combinação adequada de um conjunto de ações conjuntas (todos têm um papel fundamental e, caso um “falhe” todos os outros “sofrem” as consequências). Tendo co-poder significa que cada indivíduo percebe que, juntos, através de uma combinação adequada de ações, que pode trazer o resultado alvo comum.

Já a capacidade que uma equipa tem para se auto-liderar é tida como o grau de liberdade e de autoridade que esta tem para guiar os seus processos independentemente da supervisão externa (Stewart e Barrick 2000). Ainda segundo estes autores, a estrutura ótima entre as características estruturais, interdependência e a capacidade que a equipa tem de se auto liderar (liderança) varia consoante as equipas passam mais ou menos tempo com tarefas comportamentais ou com tarefas conceptuais (ex: planear, decidir e negociar). Significa isto que as equipas que desenvolvem principalmente tarefas conceptuais podem atingir um melhor desempenho através de níveis muito reduzidos ou muito elevados de interdependência, sendo estes níveis associados à existência de uma comunicação aberta, bem como à menor conflitualidade entre os membros da equipa (processos socio-emocionais).

Stewart e Barrick (2000) acrescentam também que os processos internos da equipa e o tipo da tarefa são as variáveis que justificam a relação entre interdependência e o desempenho destas equipas. Por último, estes autores consideram ainda que as equipas com tarefas predominantemente comportamentais tendem a ter maiores níveis de interdependência, dado que esta é mais fácil de ser gerada quando a tarefa é rotineira e comportamental

O grau de interdependência e de interação exigidos são bastante elevados, logo existe uma particularidade especial que se prende com o facto das dinâmicas de diversidade serem bastante evidentes em equipas de trabalho (Mohammed e Angell 2004).

Para Thompson (1967) o grau da necessidade dos indivíduos interagirem entre si para realizarem determinado trabalho, designa a interdependência., caso os indivíduos mantenham

muitas relações funcionais e colaborem entre si (sejam próximos) o grau pode ser elevado. Caso contrário, se as contribuições dos indivíduos não forem coletivas, o grau de interdependência é baixo. Ainda segundo este autor, existem três tipos principais de interdependência:

- Agrupada – quando são realizadas tarefas individuais e distintas, inviabilizando a interação direta entre os indivíduos, o que indica um grau de interdependência bastante reduzido e que a longo prazo poderá significar o fracasso na obtenção dos objetivos pré definidos e consequentemente da empresa.
- Sequencial – quando a realização da tarefa de um indivíduo está claramente dependente, é imprescindível para a realização da tarefa do indivíduo seguinte, ou seja, quando o output de um indivíduo é o input do outro.
- Recíproca – idêntica à sequencial, mas com a característica de ser cíclica, o que indica uma elevada intensidade de interação de forma contínua, ou seja, um grau de interdependência elevado.

Por outro lado, Champion, Catherine e Medsker (1993), baseando-se, com especial particularidade, no estudo de Guzzo e Shea (1992) defendem que existem outros 3 tipos de interdependência:

- Tarefa – dependência entre pessoas para a realização das suas tarefas, este tipo pode relacionar-se a motivação e a eficácia.
- Objetivo – para que um indivíduo cumpra o seu objetivo precisa que o outro cumpra o dele.
- Recompensa – só se recebe recompensa se todos os outros indivíduos (outcome interdependence) contribuírem para a realização do trabalho e se este estiver completamente concluído.

De forma a estudar o nível de interdependência recíproca e percebida pelos membros das equipas, Pearce e Gregersen (1991), desenvolveram e testaram uma ferramenta que avalia a dependência mútua na realização das tarefas, isto é, há necessidade que todos os membros da equipa contribuam “de igual modo” para cumprir os objetivos.

2.3.Heterogeneidade

No que diz respeito à heterogeneidade, Forbes et al., (2006), defendem que as equipas de gestão de topo devem ser heterogéneas de forma a melhorarem o seu desempenho, porque conseguem ter uma maior diversidade de perspetivas e assim melhorar aspetos relacionados com as tomadas de decisão. Já Chandler, Honig e Wiklund (2005) sugerem que nas organizações maduras, a heterogeneidade é vista como um dos factores directamente relacionados com a gestão de rotatividade das equipas, uma vez que, reduz a integração social, a frequência da comunicação, comunicação informal e a coesão entre os membros. Segundo Chowdhury (2005), estes aspetos são mais comuns em equipas homogéneas, muito embora as equipas heterogéneas com capacidade criativa e de inovação por norma são bem sucedidas em novos desafios dinâmicos com risco e incerteza, tal com é uma startup. Isto deve-se ao facto de existir na equipa uma maior diversidade de competências, capacidades, conhecimento e perspetivas, que se traduz em tomadas de decisão mais robustas e complexas e consequentemente numa resolução eficaz de problemas, por vezes, algo ambíguos.

A heterogeneidade pode ser medida em várias perspetivas, sendo uma delas a informação demográfica que contempla aspetos como, anos de experiencia no sector, área de formação, género, etnia, partido político, religião, entre outros. A heterogeneidade funcional e demográfica dos membros das equipas iniciais pode condicionar a estabilidade da equipa, uma vez que podem existir diferentes perspetivas que induzem ao conflito e assim podem levar à reduzida interação e coesão das equipas. No entanto, em startups a heterogeneidade é vista como um factor que se pode revelar bastante relevante na resposta aos inúmeros desafios que podem surgir e às rápidas mudanças da envolvente. Assim é importante perceber qual o grau de harmonia (acordo ou contradição) entre os interesses de cada membro das equipas e de que forma é possível tirar proveitos de cada situação/desafio, dentro ou fora da equipa, através de capacidades elevadas de raciocínio, cooperação e interdependência, características das equipas empreendedoras (Harper, 2008). Esta última abordagem revela-se bastante importante essencialmente quando há níveis elevados de interação positiva, onde as diferentes perspetivas são acolhidas de “bom agrado” servindo para analisar todas as possíveis hipóteses sobre uma determinada ação, tarefa e/ou objetivo.

No que respeita à avaliação da heterogeneidade, Lee, Hollenbeck e Wang (2015), com base em literaturas anteriores e no modelo 3DTSM (*Three-Dimensional Team Scaling Model*), descrevem a heterogeneidade das equipas em três dimensões:

- 1) Ao nível das competências, que se define como o grau de capacidades funcionais ou conhecimento especializado tornando mais fácil/difícil a substituição dos membros das equipas;
- 2) Ao nível da autoridade, que se define como o grau de responsabilidade de decisão que cada membro, um subgrupo ou toda a equipa detém; e por fim;
- 3) Ao nível da estabilidade da equipa ao longo do tempo, que se define como o grau em que existe um histórico de trabalho conjunto entre os membros da equipa e uma expectativa de trabalho no futuro.

Deste modo, os autores afirmam que:

- (i) Equipas com maior heterogeneidade relativamente às competências tendem a apresentar menor grau de interdependência ao nível de tarefas entre os seus membros e podem existir tarefas específicas/distintas;
- (ii) Equipas com maior heterogeneidade relativamente à autoridade reflete a existência de um líder formal, enquanto equipas com menor heterogeneidade relativamente à autoridade tendem a tomar decisões com base no consenso comum, através de, por exemplo, processos de votação;
- (iii) Equipas com maior estabilidade ao longo do tempo por norma apresentam menos mudanças e tendem a querer continuar a trabalhar no futuro, enquanto equipas com menor estabilidade apresentam mais mudanças e as expectativas de continuar a trabalhar no futuro são poucas, uma vez que os seus membros, por vezes, até são desconhecidos uns dos outros.

No tema da heterogeneidade, o estudo de Chowdhury (2005) sugere ainda que a informação demográfica em termos de idade, género e experiências no sector, não é importante para a eficácia das equipas empreendedoras, enquanto que variáveis dos processos da equipa, como capacidade cognitiva e de compromisso da equipa, se podem revelar como factores que afectam de forma positiva a eficácia da equipa. Isto é, equipas eficazes tendem a ter altos níveis de compromisso que se traduzem no desenvolvimento de diversas soluções para os problemas

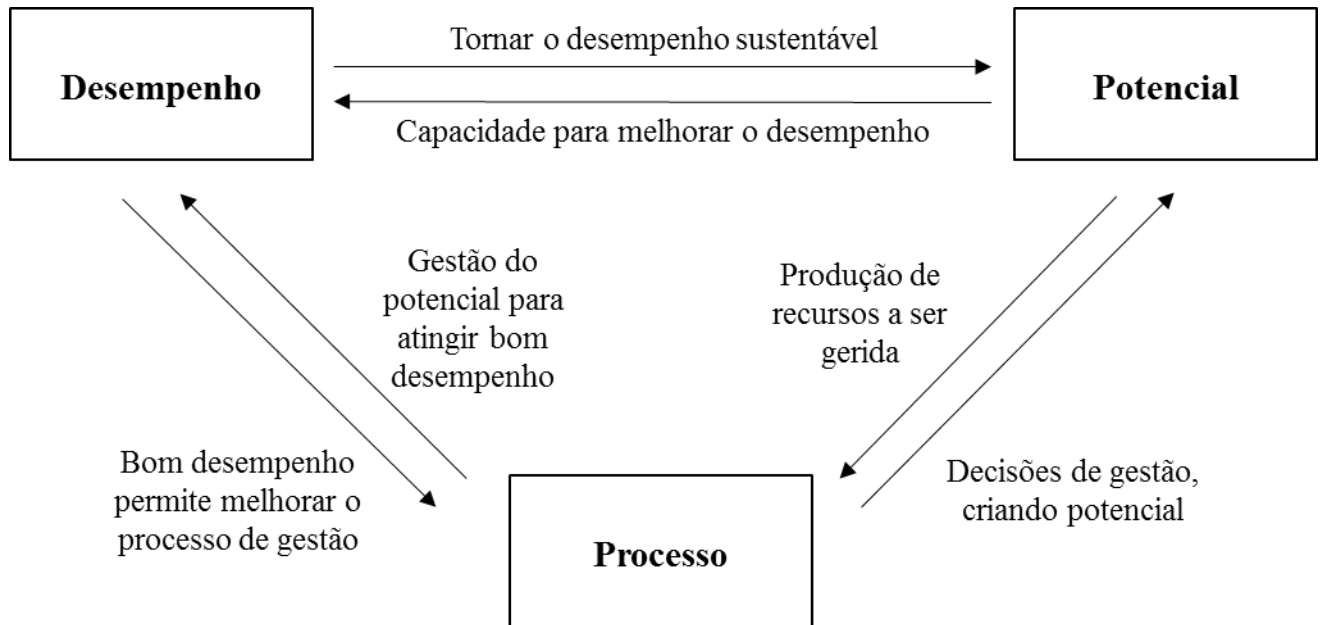
através da utilização de um leque de critérios de avaliação e da análise de diferentes perspetivas, podendo assim tomar decisões complexas e inovadoras.

A interação nas equipas empreendedoras é um factor-chave que tem impacto no desenvolvimento futuro da equipa, nos seus objetivos e conseqüentemente no seu desempenho, sendo que pode também evitar qualquer tipo de conflitos e diminuir a insatisfação, o que também limita a saída de membros das equipas (Breugst, Patzelt e Rathgeber 2015). Quando as equipas trabalham em tarefas de grande exigência e em que há necessidade de uma rápida adaptação, é importante que os membros conheçam as competências relacionadas com a tarefa, as forças, fraquezas e outras características dos restantes elementos da equipa (Chandler, Honig e Wiklund 2005). Para além disto, Shepherd e Krueger (2002), salientam que equipas que tenham sucesso ao início é esperado que voltem a ter sucesso mais tarde, ou seja, têm mais probabilidade de vir a ter mais sucesso do que aquelas que não tiveram sucesso ao início. Este resultado é baseado em dois argumentos principais: i) é importante que a primeira experiência seja positiva; ii) se o pensamento for de que vão ter sucesso, há mais probabilidade de vir a ter sucesso. Os autores acrescentam ainda que a ambição é uma atitude presente numa equipa empreendedora e que esta pode originar a obtenção de resultados positivos ou negativos, porque quanto maior o empenho (interligação/conexão), maior os resultados de desempenho.

2.4. Desempenho das equipas

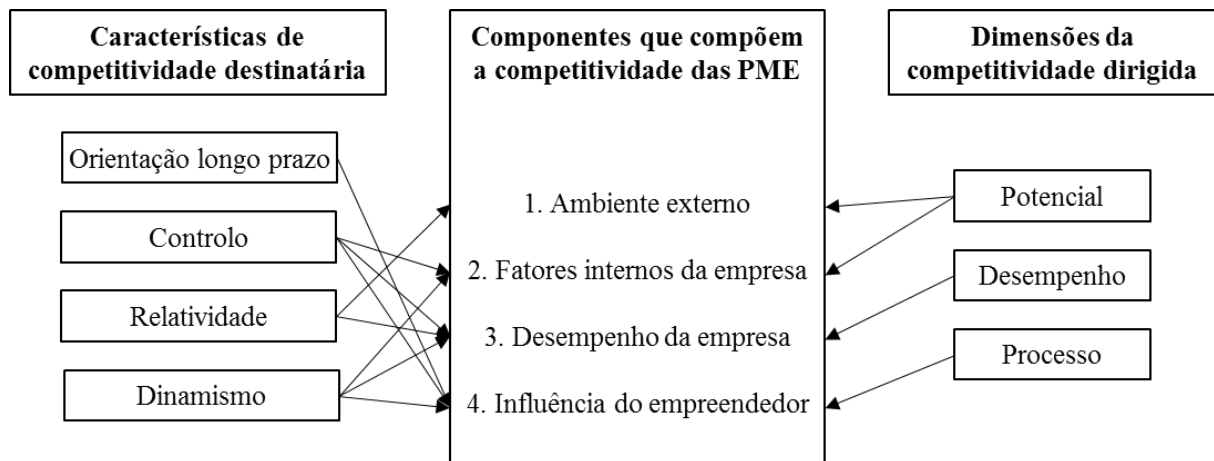
Segundo Man, Lau e Chan, (2002) a competitividade das pequenas e médias empresas (PME) tem três dimensões principais: o potencial, os processos e o desempenho, podendo ser influenciada por aspetos fundamentais como, ambiente externo, factores internos da empresa e influência do empreendedor, tal como se verifica na Figura 3 e Figura 4. Focando na influência do empreendedor, estes autores destacam este aspeto como estando fortemente relacionado com a competitividade, assente numa perspetiva de características e processos comportamentais, verifica que são considerados como factores que mais afectam o desempenho como a capacidade de gestão, as competências, os conhecimentos, a personalidade (características psicológicas e comportamentais) e a experiência no sector. No entanto, subjacentes a este tema, estão também presentes factores como a educação, o género, a idade, entre outros, acrescentando ainda que a orientação para os objetivos aliada da experiencia apresenta-se como um factor crítico de sucesso das PME'S. Neste contexto Santos, Caetano e Curral (2014) reforçam a ideia de que a personalidade e a capacidade cognitiva dos empreendedores são

extremamente importantes na realização de atividades e tarefas em ambientes incertos e bastante complexos. Noutro estudo, Man, Lau e Chan (2002), consideram que as competências empreendedoras se dividem em seis grandes áreas, especificamente, competências de oportunidade, de relacionamento, conceptuais, organizacionais, estratégicas e de compromisso.



(Adaptado de Buckley, Pass e Prescott 1988)

Figura 3 - Modelo de Buckley



(Adaptado de Man, Lau, e Chan 2002)

Figura 4 - Relação entre características, componentes e dimensões da competitividade

Uma possibilidade de medir o desempenho é através da generalização de algumas áreas das competências organizacionais (Man, Lau e Chan, 2002), particularmente a capacidade inovadora (criar ou participar em algo diferente), a qualidade (realizar as ações e tarefas com elevada competência, traduz boa imagem e consequentemente boa reputação), o custo-eficácia

(atingir um preço competitivo e rentável) e a organização (estrutura organizacional flexível e com rápida capacidade de resposta).

Ainda com o objetivo de medir o desempenho das equipas, Gibson, Zellmer-Bruhn e Schwab (2003), procuraram desenvolver uma ferramenta de análise do desempenho que pudesse ser aplicado a todas as organizações, culturas e preenchido tanto por líderes, chefias, membros das equipas, entre outros. Esta ferramenta possibilita medir o desempenho através de 5 dimensões:

- (i) Desempenho relativamente aos objetivos, que revela a capacidade das equipas atingirem os seus objetivos;
- (ii) Desempenho relativamente aos clientes, que se traduz na satisfação das necessidades dos clientes;
- (iii) Desempenho relativamente à gestão do tempo, que representa a relação do tempo face à realização dos objetivos propostos;
- (iv) Desempenho relativamente à qualidade, que indica o grau do trabalho realizado, que não apresenta erros;
- (v) Desempenho relativamente produtividade, que figura o rácio entre os *inputs* e *outputs*.

Numa outra abordagem Shepherd e Krueger (2002), indicam que a formação fornece aos empreendedores ferramentas e competências relevantes que são necessárias à equipa para atingir níveis mais elevados de eficácia colectiva. São exemplo destas competências a auto-eficácia e o feedback. A eficácia colectiva é atingida através da conjugação/integração, positiva, das diversas competências na realização de ações e tarefas dos vários indivíduos envolvidos. Por norma, estes indivíduos também são dotados da denominada auto-eficácia, capacidade de realização elevada devido, essencialmente, à convicção de alcançar o que é exigido, isto aumenta a capacidade de iniciativa e persistência. Outra competência que também tem um grande impacto na eficácia colectiva é o feedback, ou seja, obter uma resposta de uma ação ou tarefa, o que possibilita tomadas de decisão informadas, que por sua vez melhora também a auto-eficácia. A formação confere aos empreendedores uma maneira diferente de pensar e ver/analizar o que proporcionará a predisposição para a realização de experiências empreendedoras, que de acordo com estes autores, pode aumentar a eficácia colectiva, e consequentemente um desempenho melhor e maior.

3. O presente estudo

3.1. Objetivo

O contexto atual do mercado de trabalho encontra-se em constantes mudanças e cada vez mais exigente. Desta forma, cresce a importância de perceber se temos a capacidade de fazer a diferença, sendo inovadores, proativos e encontrando soluções para problemas existentes, nomeadamente se contemplarmos as competências necessárias e adequadas às empresas.

Prova deste dinamismo é o crescente aumento de startups, embora ainda em pequena escala, bem como o aumento de estudos que emergem, abordando temas relacionados com equipas e empreendedores. No entanto apenas analisam um número restrito de variáveis (competências e características), como se pode verificar no estudo Santos, Caetano e Costa (2015) que se foca essencialmente no potencial empreendedor.

O objetivo deste estudo é caracterizar as competências, características e tipos de desempenho em equipas empreendedoras, concretamente caracterizar o potencial empreendedor, a interdependência, a heterogeneidade e diferentes tipos de desempenho. Com este estudo pretende-se dar resposta à questão “Quais são as características e competências das equipas empreendedoras?”

O presente estudo torna-se assim pertinente e inovador, uma vez que é um complemento a alguns estudos mais “individuais” acrescentando mais variáveis à análise para além do potencial empreendedor, nomeadamente a interdependência, a heterogeneidade e o desempenho das equipas.

Deste modo, realizou-se um estudo com equipas empreendedoras que operam em diversos setores de atividade. Como suporte teórico recorreu-se a literatura que aborda temas atuais e de interesse relacionados com grupos, equipas e respetivas competências e características.

4. Método

4.1. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 38 indivíduos, que constituem 17 equipas. A maioria dos participantes é do sexo masculino (63,2%). As idades dos participantes encontram-se compreendidas entre os 22 e os 51 anos, sendo a média de 33 anos. A média das idades dos participantes do sexo masculino é de 36 anos e do sexo feminino é de 27 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias dos participantes, a maioria tem o Mestrado (36,8%) e a Licenciatura (34,2%), e os restantes têm o Ensino Secundário (5,3%), MBA e/ou Pós Graduação (18,4%), Doutoramento (2,6%) e, um dos participantes refere ter outro tipo de formação não incluído nas opções anteriores (2,6%).

Relativamente à experiência empreendedora, metade dos participantes (50%) indicam que já tiveram experiência empreendedora e, os restantes indicam que nunca tiveram experiência empreendedora.

Atendendo ao tempo a que os participantes desempenham a sua função, verifica-se que os participantes do sexo masculino têm uma média de 3 anos e, os participantes do sexo feminino têm uma média de 1,5 anos, sendo a média total de 2,5 anos. A caracterização demográfica da amostra está apresentada na Tabela 2. A amostra foi selecionada por conveniência.

Tabela 2 - Caracterização demográfica da amostra

		N	%
Sexo	Masculino	24	63,2%
	Feminino	14	36,8%
Formação académica	Ensino primário	0	0%
	Ensino básico	0	0%
	Ensino secundário	2	5,3%
	Licenciatura	13	34,2%
	Mestrado	14	36,8%
	MBA / Pós-Graduação	7	18,4%
	Doutoramento	1	2,6%
	Outro	1	2,6%
Experiência Empreendedora	Sim	19	50%
	Não	19	50%
Há quanto tempo desempenha as suas funções	< 1 ano	2	5,3%
	entre 1 a 3 anos	21	55,3%
	3 a 5 anos	10	26,3%
	> 5 anos	5	13,1%

4.2.Procedimento

O presente estudo realizou-se com base em um questionário que visa analisar as características e competências das equipas empreendedoras, de acordo com o objectivo desta dissertação. Uma vez que o âmbito deste estudo se destina a startups, a abordagem aos participantes começou através de um primeiro contacto telefónico com os responsáveis de algumas incubadoras de Portugal, em que rapidamente se prontificaram a identificar as startups, disponibilizar contactos e a divulgar a iniciativa. Neste contacto foi realizada uma apresentação do autor deste estudo e a pertinência da investigação, nomeadamente, em que é que consistia a investigação, quantos

participantes eram necessários e o tempo de resposta média ao questionário, garantindo o anonimado dos participantes. Após este contacto foi enviado um e-mail para as incubadoras e para os responsáveis das startups identificadas com informação relacionada com o estudo e o respectivo link de acesso ao questionário. Aquando da receção deste e-mail os participantes apenas tiveram de abrir o link enviado, realizar as respostas e no final submeter o questionário. O questionário foi aplicado online utilizando a plataforma *Qualtrics*.

Tendo em consideração que o número de respostas foi diminuta, foram contactadas algumas empresas diretamente pelo autor do estudo onde foi explicado todo o processo de investigação e a importância da resposta por parte da empresa. Por fim, aquando da receção da resposta ao questionário foi realizado um agradecimento pela disponibilidade e participação no estudo, e foi ainda apresentada a possibilidade de disponibilizar os resultados obtidos, caso estes se revelassem relevantes, tanto para com os participantes, como para o diretor da empresa.

Após a recolha e receção das respostas, procedeu-se à construção de uma base de dados através de um programa estatístico – IBM SPSS Statistics 20.

4.3. Medidas

O Questionário é constituído por 97 questões, que avaliam as variáveis em estudo: a Auto Eficácia, a Capacidade de Comunicação e Persuasão, a Capacidade de Desenvolver Network, a Capacidade de Inovação, o Desejo de Independência, a Motivação Económica, a Capacidade de Mobilizar Recursos, a Capacidade de Liderança, a Resiliência, a Propensão ao Risco, a Interdependência, a Heterogeneidade e o Desempenho das Equipas.

O *potencial empreendedor* é avaliado através do Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor – IAPE de Santos, Caetano e Curral (2014), constituído por 34 itens que permitem aferir sobre diversas dimensões:

- *Auto-eficácia* foi avaliada por 3 itens (exemplo: “*Eu sou forte o suficiente para ultrapassar as dificuldades da vida*”; “*Eu sinto-me capaz de lidar de forma eficaz com as situações do dia a dia*”). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,66$.
- *Capacidade de comunicação e persuasão* foi avaliada por 3 itens. Ao analisar as estatísticas descritivas, verificou-se que os indivíduos não interpretaram correctamente a frase do primeiro item (“*Na maioria das situações consigo que as outras pessoas*

façam o que eu quero”). Uma vez que este foi considerado um item dúbio retirou-se o mesmo das análises seguintes e da construção da variável final. Assim sendo esta dimensão passou a ser constituída por 2 itens (exemplo: *“Quando quero que alguém mude o seu ponto de vista sobre um assunto, normalmente sou bem sucedido(a)”*; *“Normalmente, sou capaz de persuadir os outros em muitas coisas”*). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,70$.

- *Capacidade de desenvolver network* foi avaliada por 1 item (*“Conheço pessoas de sítios muito variados”*).
- *Capacidade de inovação* foi avaliada por 3 itens (exemplo: *“Frequentemente surpreendo as pessoas com as minhas ideias novas”*; *“Gosto mais de um trabalho que exige aptidões específicas e práticas do que um trabalho que requer invenções”*). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,67$.
- *Inteligência emocional* foi avaliada por 2 itens (*“Eu reconheço facilmente as minhas emoções tal qual como as experiencio”*; *“Eu sei muito bem o que as outras pessoas estão a sentir só de olhar para elas”*). Quando se avaliou a confiabilidade da medida, verificou-se que esta dimensão não cumpriu os requisitos necessários. Logo esta variável foi retirada das variáveis seguintes e não foi considerada.
- *Desejo de independência* foi avaliada por 3 itens (exemplo: *“Uma das coisas que é mais importante para mim é ter um trabalho em que sou patrão de mim próprio(a)”*; *“Um dos principais lemas que me tem orientado tem sido procurar ter uma vida independente”*). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,50$.
- *Motivação económica* foi avaliada por 3 itens (exemplo: *“Um dos meus maiores lemas é vir a dispor do máximo de dinheiro possível”*; *“Para mim é importante ter mais dinheiro do que o necessário para viver”*). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,80$.
- *Capacidade de mobilizar recursos* foi avaliada por 3 itens (exemplo: *“Normalmente, consigo encontrar os recursos necessários para concretizar as iniciativas que tenho”*; *“Geralmente sei como obter os recursos de que preciso para avançar com iniciativas que considero importantes”*). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,63$.
- *Visão* foi avaliada por 2 itens (*“Conseguo concretizar iniciativas consideradas impensáveis”*; *“Conseguo ver de maneira clara como concretizar iniciativas*

impensáveis”). Quando se avaliou a confiabilidade da medida, verificou-se que esta dimensão não cumpriu os requisitos necessários. Logo esta variável foi retirada das variáveis seguintes e não foi considerada.

- *Capacidade de liderança* foi avaliada por 4 itens (exemplo: “*Gosto de ter o poder de decisão sobre o meu futuro pessoal e profissional*”; “*Eu costumo tomar a iniciativa em qualquer projeto em que estou envolvido*”). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,72$.
- *Resiliência* foi avaliada por 3 itens (exemplo: “*Para mim, é difícil continuar em frente quando alguma coisa má acontece*”; “*Não demoro muito tempo para recuperar de uma situação de grande stress*”). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,79$.
- *Propensão ao risco* foi avaliada por 4 itens (exemplo: “*Eu acredito que vale a pena correr riscos mais elevados para ter maiores recompensas*”; “*Eu procuro novas experiências mesmo quando os resultados podem ser arriscados*”). Desta dimensão resulta uma variável para estudo com confiabilidade de $\alpha=,70$

A escala do *potencial empreendedor* foi respondida numa escala tipo Likert, composta por cinco categorias, que variam entre o “discordo totalmente” (1), “discordo” (2), “nem concordo nem discordo” (3), “concordo” (4) e “concordo totalmente” (5)

A *interdependência* foi avaliada com base a escala de Pearce e Gregersen (1991). A escala original é composta por 11 itens, sendo que o último é repetido com o sexto item, portanto, utilizaram-se 10 itens da escala original (exemplo de itens: “*O meu desempenho está dependente de informação clara que recebo dos outros*”; “*Posso planear o meu próprio trabalho sem grande necessidade de o coordenar com os outros*”). Esta é uma escala tipo Likert, composta por cinco categorias, que variam entre o “discordo totalmente” (1), “discordo” (2), “nem concordo nem discordo” (3), “concordo” (4) e “concordo totalmente” (5). Destes itens resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,76$.

A *heterogeneidade* foi avaliada através da escala de Lee, Hollenbeck e Wang (2015) que é constituída por 21 itens, que medem três dimensões:

- *Heterogeneidade relativamente à estabilidade da equipa ao longo do tempo* - composta por 5 itens (exemplo: “*Esta equipa é nova e trabalhou em um projeto de curta duração*”; “*Os membros da equipa têm fortes laços com os restantes fora da equipa*”).

Quando se avaliou a confiabilidade da medida, verificou-se que esta dimensão não cumpriu os requisitos necessários. Logo esta variável foi retirada das variáveis seguintes e não foi considerada.

- *Heterogeneidade relativamente à autoridade* – composta por 8 itens (exemplo: “O líder da equipa toma as grandes decisões, mas delega quase todas as pequenas decisões”; “Alguns membros da equipa têm uma experiência única que o líder necessita, mas não possui”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,87$.
- *Heterogeneidade relativamente às competências* – composta por 8 itens (exemplo: “Os membros da equipa têm competências únicas, e por isso, é difícil substituir um membro por outro em termos de competências”; “Os membros da equipa têm um perfil sociodemográfico único, idade, sexo, etnia, etc., e por isso, é difícil substituir um membro por outro em termos de perfil”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,79$.

O **desempenho das equipas** foi avaliado através da escala de Gibson, Zellmer-Bruhn e Schwab (2003). Esta escala é constituída por um total de 26 itens e permite analisar cinco dimensões do desempenho:

- *Desempenho relativamente aos objetivos* – medido por 5 itens (exemplo: “Esta equipa cumpre os requisitos estabelecidos por ela”; “Esta equipa atua de acordo com a finalidade a que se propõe servir”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,89$.
- *Desempenho relativamente aos clientes* – medido por 5 itens (exemplo: “Os clientes desta equipa estão felizes com o desempenho da equipa”; “Esta equipa dá resposta às necessidades dos seus clientes”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,88$.
- *Desempenho relativamente à gestão do tempo* – medido por 6 itens (exemplo: “A equipa entrega resultados a tempo, por exemplo, produtos ou serviços”; “Esta equipa termina o seu trabalho num período de tempo razoável”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,76$.
- *Desempenho relativamente à qualidade* – medido por 5 itens (exemplo: “Esta equipa tem uma baixa taxa de erro”; “Esta equipa proporciona, constantemente, resultados de elevada qualidade”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,73$.

- *Desempenho relativamente à produtividade* – medido por 5 itens. Ao analisar as estatísticas descritivas, verificou-se que os indivíduos não interpretaram correctamente a frase do primeiro item (“*Esta equipa utiliza muitos recursos*”). Uma vez que este foi considerado um item dúbio retirou-se o mesmo das análises seguintes e da construção da variável final. Assim sendo esta dimensão passou a ser constituída por 4 itens (exemplo: “*Esta equipa é produtiva*”; “*Os inputs utilizados são os mais adequados para alcançar os resultados*”). Desta dimensão resulta uma variável com confiabilidade de $\alpha=,72$.

A escala do *desempenho das equipas* foi respondida numa escala tipo Likert, composta por cinco categorias, que variam entre o “muito incorreto” (1), “parcialmente incorreto” (2), “incerto” (3), “parcialmente correto” (4) e “muito correto” (5).

Por fim, de forma a complementar as informações obtidas e a poder efetuar uma caracterização da amostra, foram colocadas questões para avaliar as características demográficas dos participantes.

A Tabela 3 apresenta um resumo do nível de confiabilidade das variáveis em estudo, através da verificação do *Cronbach's Alpha*.

Tabela 3 - Análise de confiabilidade (alfa de Chronbach) das variáveis em estudo

Variável	Alfa
Auto Eficácia	,66
Capacidade Comunicação	,70
Capacidade Inovação	,67
Desejo Independência	,50
Motivação Económica	,80
Capacidade Mobilizar Recursos	,63
Capacidade Liderança	,72
Resiliência	,79
Propensão Risco	,70
Interdependência	,76
Heterogeneidade Autoridade	,87
Heterogeneidade Competências	,79
Desempenho Objetivos	,89
Desempenho Clientes	,88
Desempenho Gestão Tempo	,76
Desempenho Qualidade	,73
Desempenho Produtividade	,72

4.4. Resultados

4.4.1. Análise Descritiva Global

Os valores médios e desvio-padrão das variáveis em estudo estão apresentados na Tabela 4. Os resultados da análise descritiva das medidas demonstram que a variável com valor médio mais alto é a auto-eficácia ($M=4,27$) e que as variáveis com valor médio mais baixo são a heterogeneidade relativamente às competências ($M=2,56$) e a heterogeneidade relativamente à autoridade ($M=2,80$). As variáveis de desempenho são as que apresentam valores médios mais elevados, nomeadamente o desempenho relativamente aos objetivos ($M=4,38$), o desempenho relativamente aos clientes ($M=4,34$) e o desempenho relativamente à produtividade ($M=4,03$). O valor médio do desempenho relativamente à qualidade ($M=3,49$) é o mais baixo de todas as variáveis de desempenho.

No que respeita à tabela de correlações, Tabela 5, as variáveis de desempenho estão todas positivas e estatisticamente correlacionadas entre si ($p<0,01$), excepto o desempenho relativamente à qualidade com o desempenho relativamente à produtividade ($r =,540$, n.s.). A liderança, a heterogeneidade relativamente à autoridade e a heterogeneidade relativamente às competências não apresentam correlações significativas com nenhuma das restantes variáveis. A interdependência também não apresenta correlações significativas, excepto com o desempenho relativamente à produtividade ($r =,370$, $p<0,05$).

Tabela 4 - Média e desvio-padrão das variáveis em estudo

	Média	Desvio Padrão
Auto Eficácia	4,27	0,42
Capacidade Comunicação	3,46	0,54
Capacidade Desenvolver Network	3,92	0,94
Capacidade Inovação	3,56	0,67
Desejo Independência	3,83	0,64
Motivação Económica	2,95	0,93
Capacidade Mobilizar Recursos	3,92	0,49
Capacidade Liderança	3,63	0,49
Resiliência	3,84	0,75
Propensão Risco	3,46	0,64
Interdependência	3,70	0,46
Heterogeneidade Autoridade	2,80	0,88
Heterogeneidade Competências	2,56	0,71
Desempenho Objetivos	4,38	0,50
Desempenho Clientes	4,34	0,64
Desempenho Gestão Tempo	3,93	0,56
Desempenho Qualidade	3,49	0,58
Desempenho Produtividade	4,03	0,57

Competências e características de equipes empreendedoras de startups: Análise descritiva

Tabela 5 – Tabela de Correlações para as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Auto Eficácia	1																
2. Capacidade Comunicação	0,31	1															
3. Capacidade Desenvolver Network	<u>.45**</u>	0,23	1														
4. Capacidade Inovação	<u>.43**</u>	0,01	0,22	1													
5. Desejo Independência	0,28	0,10	0,20	0,28	1												
6. Motivação Económica	0,08	0,02	0,15	0,07	<u>.39*</u>	1											
7. Capacidade Mobilizar Recursos	<u>.36*</u>	0,09	0,18	0,27	0,06	-0,01	1										
8. Capacidade Liderança	0,20	-0,04	0,04	<u>.36*</u>	0,21	0,22	0,20	1									
9. Resiliência	<u>.42**</u>	0,08	0,21	0,22	0,31	0,02	0,25	0,08	1								
10. Propensão Risco	0,12	0,08	0,13	<u>.39*</u>	<u>.53**</u>	0,30	<u>.34*</u>	<u>.46**</u>	0,14	1							
11. Interdependência	0,29	<u>.37*</u>	0,06	0,04	-0,07	0,03	0,17	-0,14	0,21	0,00	1						
12. Heterogeneidade Autoridade	-0,16	0,04	-0,08	-0,12	0,28	0,15	0,04	0,19	-0,01	0,21	-0,09	1					
13. Heterogeneidade Competências	0,30	0,24	-0,11	-0,05	0,21	-0,17	0,28	-0,19	0,27	0,10	0,05	0,22	1				
14. Desempenho Objetivos	0,12	-0,08	0,02	0,13	0,30	0,03	0,10	0,12	0,30	-0,04	0,24	0,01	-0,19	1			
15. Desempenho Clientes	0,11	0,13	0,19	0,23	<u>.40*</u>	0,09	0,03	0,05	<u>.38*</u>	0,25	0,15	-0,05	-0,20	<u>.55**</u>	1		
16. Desempenho Gestão Tempo	-0,07	0,02	-0,09	-0,08	0,12	-0,03	-0,08	-0,05	0,08	-0,01	0,26	0,11	-0,16	<u>.52**</u>	<u>.53**</u>	1	
17. Desempenho Qualidade	0,13	-0,32	0,24	0,19	<u>.51**</u>	0,14	0,00	0,11	0,25	0,27	-0,01	0,13	-0,04	<u>.51**</u>	<u>.51**</u>	<u>.41*</u>	1
18. Desempenho Produtividade	0,19	-0,05	0,21	0,19	0,03	0,11	0,25	0,03	<u>.34*</u>	-0,04	<u>.37*</u>	0,09	-0,09	<u>.64**</u>	<u>.35*</u>	<u>.54**</u>	<u>.54**</u>

** Correlação significativa para $p < 0,01$
* Correlação significativa para $p < 0,05$

4.4.2. Análise Descritiva das Equipas

Na análise das equipas intervenientes no estudo destaca-se, que em termos médios, as equipas são constituídas por 37% de elementos do sexo feminino e 63% do sexo masculino. A maioria das equipas é constituída por indivíduos com pelo menos a Licenciatura e/ou Mestrado; metade da equipa apresenta experiência empreendedora anterior, e a grande maioria dos elementos das equipas já exerce as suas funções há pelo menos 3 anos.

Uma vez que, o objetivo deste estudo é descrever as características e competências de equipas empreendedoras, procedeu-se à análise dos resultados por equipa. Como já foi referido anteriormente, participaram no estudo 17 equipas que iremos denominar numericamente: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16 e E17.

A Tabela 6 apresenta a descrição de todas as equipas tendo em conta o sexo, a idade, a formação académica e a experiência empreendedora dos seus membros. Apenas as equipas E5, E10 e E15 têm mais membros do sexo feminino do que do sexo masculino. A equipa E3 é a que apresenta uma média de idades superior às restantes, enquanto que as equipas E6, E8 e E15 são as que apresentam menor valor médio de idade. As equipas E1, E3, E12, E16 e E17 têm todos os membros com experiência empreendedora. Relativamente à formação académica, regra geral dentro de cada equipa os indivíduos têm um grau académico muito. No que respeita à área de atividade, verificou-se que as equipas são diversificadas, apenas se verifica um predomínio da área das tecnologias.

Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva

Tabela 6 - Caracterização das equipas relativamente ao sexo, formação académica, experiência empreendedora e área de atividade (frequência)

	Sexo		Idade (média)	Formação académica						Experiência Empreendedora		Área de Atividade
	Masculino	Feminino		Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	MBA / Pós-Graduação	Doutoramento	Outro	Sim	Não	
E1	3	0	35	0	0	0	3	0	0	3	0	Crowdfunding
E2	1	1	30	0	0	1	0	1	0	1	1	Biologia molecular
E3	2	0	49	0	0	0	2	0	0	2	0	Consultoria
E4	2	0	42	1	1	0	0	0	0	1	1	Cosmética e Farmacêutica
E5	1	2	28	0	1	2	0	0	0	0	3	Indústria Têxtil
E6	1	1	25	0	2	0	0	0	0	0	2	Tecnologia
E7	2	1	30	0	2	1	0	0	0	1	2	Turismo
E8	2	0	25	1	0	0	1	0	0	1	1	Vídeo e Entretenimento
E9	1	1	28	0	0	2	0	0	0	1	1	Design de Produtos ecológicos
E10	0	2	34	0	0	2	0	0	0	0	2	I&D farmacêutica
E11	1	1	30	0	2	0	0	0	0	1	1	Consultoria
E12	1	1	32	0	0	2	0	0	0	2	0	Tecnologia
E13	1	1	27	0	1	1	0	0	0	1	1	Comunicação Social
E14	2	0	42	0	2	0	0	0	0	1	1	Serviços I&D em Engenharia de Sistemas
E15	0	3	25	0	1	1	0	0	1	0	3	Plataforma de venda online
E16	2	0	40	0	1	1	0	0	0	2	0	Desenvolvimento de soluções apoio à gestão
E17	2	0	37	0	0	1	1	0	0	2	0	Engenharia de soluções industriais

Na tentativa de traçar um padrão entre as equipas, verificou-se que há variáveis que apresentam maior frequência no que respeita aos valores médios que são consideradas mais elevados pelas equipas (Tabela 7). No que respeita às variáveis de competências e características, a auto-eficácia, a capacidade de desenvolver network e o desejo de independência são as que se evidenciam com valores mais elevados, enquanto que ao nível das variáveis de desempenho das equipas, o desempenho relativamente aos objetivos e o desempenho relativamente aos clientes são as variáveis em que as equipas apresentam valores mais altos. No entanto, e em menor número, verifica-se também que em algumas equipas a capacidade de mobilizar recursos, a capacidade de liderança, a interdependência, a resiliência, a capacidade de comunicação e persuasão e o desempenho relativamente à qualidade são também consideradas relevantes.

Ainda na tentativa de traçar um padrão entre as equipas desenhou-se um mapa conceptual (Figura 5) que permitiu verificar que as equipas E2, E7, E13 e E14 apresentam em conjunto valores elevados de auto-eficácia e desempenho relativamente aos objetivos, que as equipas E3, E4, E8, E11 e E16 apresentam em conjunto valores elevados de auto-eficácia, capacidade de comunicação, capacidade de desenvolvimento de network e desempenho relativamente aos clientes, e ainda que as equipas E1, E6 e E10 apresentam em conjunto valores mais elevados de desejo de independência, desempenho relativamente aos clientes e desempenho relativamente aos objetivos.

Tabela 7 - Caracterização das equipes em relação às variáveis com valores médios mais elevados

	Variáveis de Competências e Características	Variáveis de Desempenho das equipes
E1	Desejo de Independência	Desempenho Objetivos e Desempenho Clientes
E2	Auto Eficácia	Desempenho Objetivos
E3	Auto Eficácia	Desempenho Clientes
E4	Capacidade de Desenvolver Network	Desempenho Clientes
E5	Capacidade de Mobilizar Recursos	Desempenho Objetivos
E6	Desejo de Independência	Desempenho Objetivos
E7	Auto Eficácia	Desempenho Objetivos
E8	Capacidade de Desenvolver Network	Desempenho Clientes
E9	Capacidade de Liderança	Desempenho Clientes
E10	Desejo de Independência	Desempenho Clientes
E11	Auto Eficácia	Desempenho Clientes
E12	Interdependência	Desempenho Objetivos
E13	Auto Eficácia	Desempenho Objetivos
E14	Auto Eficácia	Desempenho Objetivos
E15	Resiliência	Desempenho Clientes
E16	Auto Eficácia, Capacidade de Comunicação e Capacidade de Desenvolver Network	Desempenho Clientes
E17	Capacidade de Desenvolver Network	Desempenho Qualidade

Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva

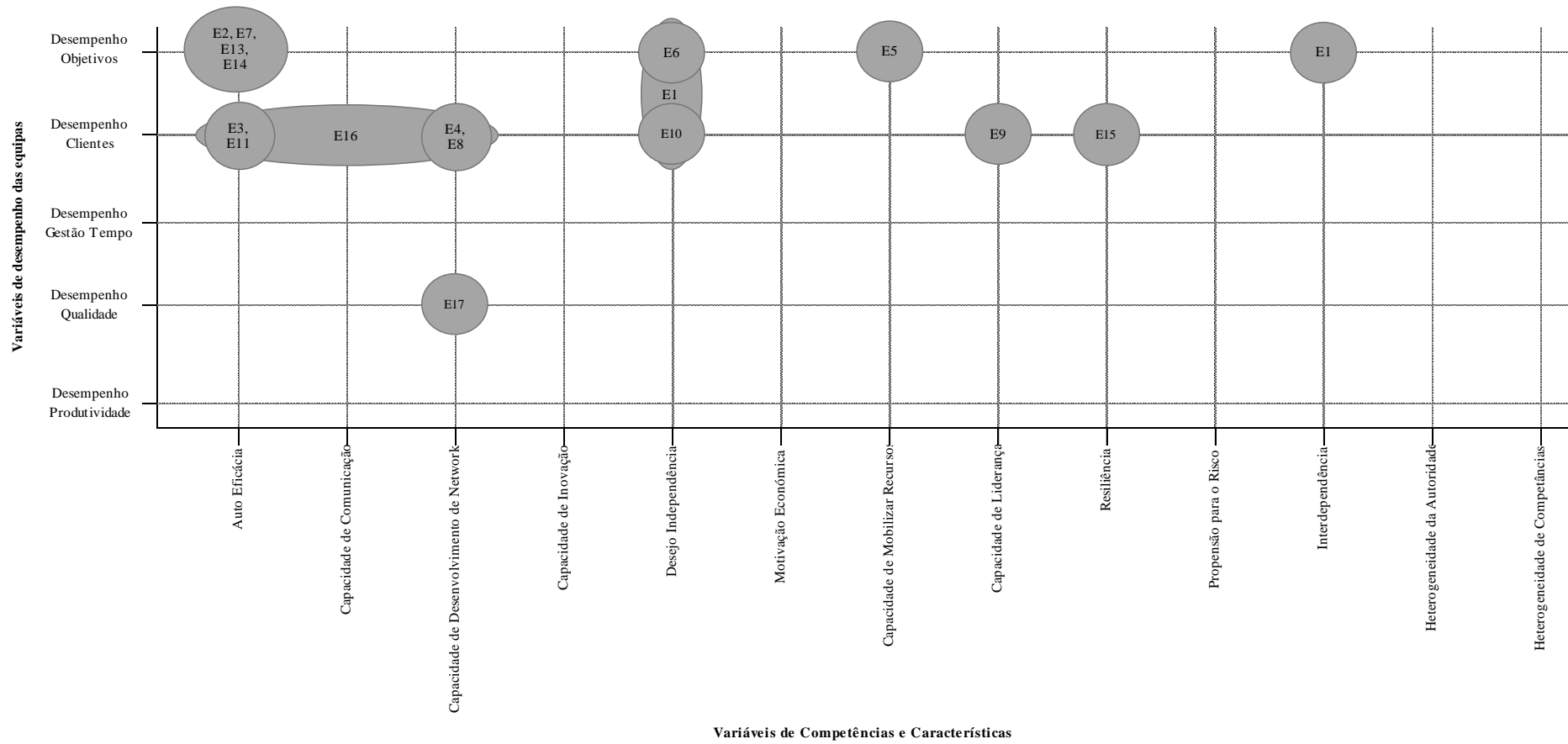


Figura 5 - Padrão de caracterização das equipas face às variáveis com valores médios mais elevados nas variáveis de competências e características; e nas variáveis de desempenho

De forma a aferir sobre a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as equipas, realizou-se o teste de comparação de valores médios (Tabela 8). Verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas ao nível da heterogeneidade de autoridade ($F(16;21)=4,229$, $p<0,01$) e da heterogeneidade de competências ($F(16;21)=3,434$, $p<0,01$), enquanto que não existem diferenças estatisticamente significativas nas restantes variáveis em estudo (auto-eficácia $F(16;21)=0,960$, $p>0,05$, capacidade de comunicação e persuasão $F(16;21)=0,668$, $p>0,05$, capacidade de desenvolver network $F(16;21)=0,657$, $p>0,05$, capacidade de inovação $F(16;21)=1,198$, $p>0,05$, desejo de independência $F(16;21)=1,260$, $p>0,05$, motivação económica $F(16;21)=1,511$, $p>0,05$, capacidade de mobilizar recursos $F(16;21)=0,779$, $p>0,05$, capacidade de liderança $F(16;21)=1,341$, $p>0,05$, resiliência $F(16;21)=1,579$, $p>0,05$, propensão ao risco $F(16;21)=0,797$, $p>0,05$, interdependência $F(16;21)=1,308$, $p>0,05$, desempenho relativamente aos objetivos $F(16;21)=1,002$, $p>0,05$, desempenho relativamente aos clientes $F(16;21)=1,341$, $p>0,05$, desempenho relativamente à gestão do tempo $F(16;21)=,616$, $p>0,05$, desempenho relativamente à qualidade $F(14;15)=1,770$, $p>0,05$ e desempenho relativamente à produtividade $F(16;21)=,760$, $p>0,05$).

Tabela 8 - Teste de comparação de valores médios por equipa

		Soma quadrática	df	Média quadrática	F	Sig.
Auto Eficácia	Entre grupos	2,709	16	,169	0,960	,526
	Dentro dos grupos	3,704	21	,176		
	Total	6,412	37			
Capacidade Comunicação	Entre grupos	3,607	16	,225	0,668	,793
	Dentro dos grupos	7,083	21	,337		
	Total	10,691	37			
Capacidade Desenvolver Network	Entre grupos	10,930	16	,683	0,657	,802
	Dentro dos grupos	21,833	21	1,040		
	Total	32,763	37			
Capacidade Inovação	Entre grupos	7,857	16	,491	1,198	,344
	Dentro dos grupos	8,611	21	,410		
	Total	16,468	37			
Desejo Independência	Entre grupos	7,481	16	,468	1,260	,306
	Dentro dos grupos	7,796	21	,371		
	Total	15,278	37			
Motivação Económica	Entre grupos	16,950	16	1,059	1,511	,186
	Dentro dos grupos	14,722	21	,701		
	Total	31,673	37			
Capacidade Mobilizar Recursos	Entre grupos	3,263	16	,204	0,779	,692
	Dentro dos grupos	5,500	21	,262		
	Total	8,763	37			
Capacidade Liderança	Entre grupos	4,405	16	,275	1,341	,261
	Dentro dos grupos	4,313	21	,205		
	Total	8,717	37			
Resiliência	Entre grupos	11,497	16	,719	1,579	,162
	Dentro dos grupos	9,556	21	,455		
	Total	21,053	37			
Propensão Risco	Entre grupos	5,785	16	,362	0,797	,675
	Dentro dos grupos	9,531	21	,454		
	Total	15,316	37			

Tabela 8 - Teste de comparação de valores médios por equipa (continuação)

		Soma quadrática	df	Média quadrática	F	Sig.
Interdependência	Entre grupos	3,928	16	,246	1,308	,278
	Dentro dos grupos	3,942	21	,188		
	Total	7,870	37			
Heterogeneidade Autoridade	Entre grupos	21,741	16	1,359	4,229	,001
	Dentro dos grupos	6,747	21	,321		
	Total	28,488	37			
Heterogeneidade Competências	Entre grupos	13,558	16	,847	3,434	,005
	Dentro dos grupos	5,182	21	,247		
	Total	18,741	37			
Desempenho Objetivos	Entre grupos	3,976	16	,249	1,002	,489
	Dentro dos grupos	5,207	21	,248		
	Total	9,183	37			
Desempenho Clientes	Entre grupos	6,719	16	,420	1,051	,450
	Dentro dos grupos	8,393	21	,400		
	Total	15,113	37			
Desempenho Gestão Tempo	Entre grupos	3,646	16	,228	,616	,837
	Dentro dos grupos	7,773	21	,370		
	Total	11,419	37			
Desempenho Qualidade	Entre grupos	6,321	15	,421	1,770	,147
	Dentro dos grupos	3,333	14	,238		
	Total	9,655	29			
Desempenho Produtividade	Entre grupos	4,407	16	,275	,760	,710
	Dentro dos grupos	7,615	21	,363		
	Total	12,021	37			

Como se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as equipas para a heterogeneidade da autoridade e para a heterogeneidade das competências, torna-se pertinente descrever os valores médios destas variáveis para cada uma das equipas (Tabela 9).

Verificou-se que a equipa E13 tem uma menor heterogeneidade relativamente à autoridade ($M=1,44$), enquanto a equipa E9 tem menor heterogeneidade relativamente às competências ($M=1,00$).

Por outro lado a equipa E6 apresenta maior heterogeneidade relativamente à autoridade ($M=4,50$) e a equipa E14 apresenta maior heterogeneidade relativamente às competências ($M=3,63$).

Dos resultados obtidos é, ainda, possível observar que a equipa E5 apresenta valores de heterogeneidade relativamente à autoridade e de heterogeneidade relativamente às competências mais idênticos, neste caso particular até coincide o valor ($M=2,38$), enquanto a equipa E6 apresenta maior diferença entre a heterogeneidade relativamente à autoridade e a heterogeneidade relativamente às competências ($M=4,50$; $M=3,06$, respetivamente).

Tabela 9 - Valores médios da heterogeneidade relativamente à autoridade e relativamente às competências entre todas as equipas

	HETEROGENEIDADE AUTORIDADE (média)	HETEROGENEIDADE COMPETÊNCIAS (média)
E1	4,08	2,88
E2	2,56	3,19
E3	2,69	2,63
E4	2,31	3,38
E5	2,38	2,38
E6	4,50	3,06
E7	3,08	2,13
E8	2,75	1,88
E9	2,13	1,00
E10	3,94	2,81
E11	1,94	2,81
E12	2,31	2,50
E13	1,44	1,81
E14	2,88	3,63
E15	2,50	2,58
E16	3,06	2,81
E17	2,69	2,13

Adicionalmente, após a realização dos testes de comparação de valores médios realizaram-se testes post-hoc (Sheffee e Turkey HSD). Estes testes permitem identificar quais dos pares de grupos diferem – de modo a aferir sobre a existência e identificação das equipas que têm diferenças estatisticamente significativas. A Tabela 10 demonstra que as equipas «E1 e E11», «E1 e E13», «E5 e E6», «E6 e E9», «E6 e E11», «E6 e E13», e ainda «E10 e E13» apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si nas variáveis heterogeneidade relativamente à autoridade. No que diz respeito à variável heterogeneidade relativamente às competências, tal como é demonstrado na Tabela 11, as equipas «E1 e E9», «E2 e E9», «E4 e E9», «E6 e E9», e ainda «E9 e E14» apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si.

Competências e características de equipes empreendedoras de startups: Análise descritiva

Tabela 10 - Diferenças de média por Equipe no que respeita à variável Heterogeneidade relativamente à Autoridade

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	
HETEROGENEIDADE AUTORIDADE	E1	1																	
	E2	1,52	1																
	E3	1,40	-,13	1															
	E4	1,77	,25	,38	1														
	E5	1,71	,19	,31	-,06	1													
	E6	-,42	-1,94	-1,81	-2,19	<u>-2,13*</u>	1												
	E7	1,00	-,52	-,40	-,77	-,71	1,42	1											
	E8	1,33	-,19	-,06	-,44	-,38	1,75	,33	1										
	E9	1,96	,44	,56	,19	,25	<u>2,38*</u>	,96	,63	1									
	E10	,15	-1,38	-1,25	-1,63	-1,56	,56	-,85	-1,19	-1,81	1								
	E11	<u>2,15*</u>	,63	,75	,38	,44	<u>2,56*</u>	1,15	,81	,19	2,00	1							
	E12	1,77	,25	,38	,00	,06	2,19	,77	,44	-,19	1,63	-,38	1						
	E13	<u>2,65*</u>	1,13	1,25	,88	,94	<u>3,06*</u>	1,65	1,31	,69	<u>2,50*</u>	,50	,88	1					
	E14	1,21	-,31	-,19	-,56	-,50	1,63	,21	-,13	-,75	1,06	-,94	-,56	-1,44	1				
	E15	1,58	,06	,19	-,19	-,13	2,00	,58	,25	-,38	1,44	-,56	-,19	-1,06	,38	1			
	E16	1,02	-,50	-,38	-,75	-,69	1,44	,02	-,31	-,94	,88	-1,13	-,75	-1,63	-,19	-,56	1		
	E17	1,40	-,13	,00	-,38	-,31	1,81	,40	,06	-,56	1,25	-,75	-,38	-1,25	,19	-,19	,38	1	

* $p < 0,05$

Competências e características de equipes empreendedoras de startups: Análise descritiva

Tabela 11 - Diferenças de média por Equipe no que respeita à variável Heterogeneidade relativamente às Competências

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
HETEROGENEIDADE DE COMPETÊNCIAS	E1	1																
	E2	-,31	1															
	E3	,25	,56	1														
	E4	-,50	-,19	-,75	1													
	E5	,50	,81	,25	1,00	1												
	E6	-,19	,13	-,44	,31	-,69	1											
	E7	,75	1,06	,50	1,25	,25	,94	1										
	E8	1,00	1,31	,75	1,50	,50	1,19	,25	1									
	E9	<u>1,88*</u>	<u>2,19*</u>	1,63	<u>2,38*</u>	1,38	<u>2,06*</u>	1,13	,88	1								
	E10	,06	,38	-,19	,56	-,44	,25	-,69	-,94	-1,81	1							
	E11	,06	,38	-,19	,56	-,44	,25	-,69	-,94	-1,81	,00	1						
	E12	,38	,69	,13	,88	-,13	,56	-,38	-,63	-1,50	,31	,31	1					
	E13	1,06	1,38	,81	1,56	,56	1,25	,31	,06	-,81	1,00	1,00	,69	1				
	E14	-,75	-,44	-1,00	-,25	-1,25	-,56	-1,50	-1,75	<u>-2,63*</u>	-,81	-,81	-1,13	-1,81	1			
	E15	,29	,60	,04	,79	-,21	,48	-,46	-,71	-1,58	,23	,23	-,08	-,77	1,04	1		
	E16	,06	,38	-,19	,56	-,44	,25	-,69	-,94	-1,81	,00	,00	-,31	-1,00	,81	-,23	1	
	E17	,75	1,06	,50	1,25	,25	,94	,00	-,25	-1,13	,69	,69	,38	-,31	1,50	,46	,69	1

* $p < 0,05$

Os resultados demonstram que as equipas apresentam perfis de competências, características e desempenho diferentes. A Figura 6 apresenta, como exemplo, os perfis das equipas E6, E9 e E10, que permitem exemplificar as diferenças de perfil nas diferentes equipas.

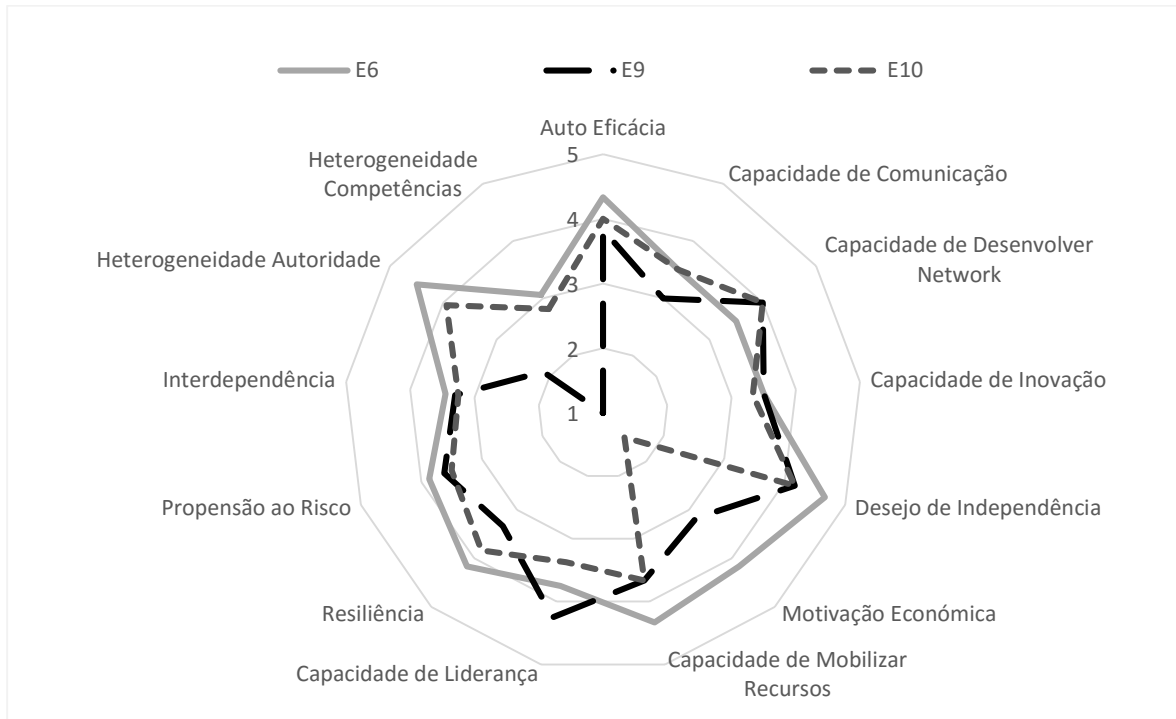


Figura 6 - Diferença de perfis entre as equipas E6, E9 e E10

5. Discussão

O presente estudo teve como objetivo caracterizar as competências, características e tipos de desempenho em equipas empreendedoras. Mais especificamente, pretendeu-se descrever e analisar as variáveis relacionadas com as características e competências das equipas (potencial empreendedor, interdependência, heterogeneidade autoridade e heterogeneidade competências) e variáveis de desempenho das equipas (desempenho objetivos, desempenho clientes, desempenho gestão tempo, desempenho qualidade, desempenho produtividade).

Para cumprir este objectivo realizou-se um estudo com equipas empreendedoras de startups, às quais foi solicitada a resposta a um questionário que visou aferir sobre as suas características e competências. O tratamento dos dados dos questionários permitiu aferir sobre o potencial empreendedor bem como sobre os níveis de interdependência, heterogeneidade e desempenho das equipas, contribuindo assim para o objetivo proposto.

Participaram neste estudo um total de 17 equipas empreendedoras. As equipas são compostas maioritariamente por membros do sexo masculino e que têm como formação Licenciatura e/ou Mestrado, sendo que, alguns apresentam MBA/Pós-graduação

Os resultados principais demonstram que, de um modo geral, as equipas empreendedoras operam em áreas relacionadas com as tecnologias, o que vai de encontro às novas tendências do mercado, e apresentam uma auto-eficácia, uma capacidade de desenvolver network, uma capacidade de inovação, um desejo de independência, uma capacidade de mobilizar recursos, uma capacidade de liderança, uma resiliência e uma interdependência elevadas.

Verificou-se que existem diferenças entre as equipas, no entanto, estas apenas são estatisticamente significativas nas variáveis de heterogeneidade. Neste caso, analisou-se as duas variáveis de heterogeneidade por equipa, e os resultados demonstram que as equipas E9 e E13 são as que apresentam valores mais baixos tanto de heterogeneidade relativamente à autoridade, como heterogeneidade relativamente às competências, enquanto a equipa E6 é a que apresenta valores mais altos de heterogeneidade. Portanto, de acordo com Lee, Hollenbeck e Wang (2015) as equipas E9 e E13 tendem a apresentar valores de interdependência mais altos e a equipa E6 tende a apresentar valores mais baixos. Ainda nesta análise foi possível compreender que a equipa E9 é aquela que se mais distancia das restantes, logo a mais diferente no que respeita às variáveis de heterogeneidade.

Através da análise de correlações, de modo a aferir sobre a relação mútua entre as variáveis, pôde-se evidenciar que:

- (i) O desejo independência tem uma associação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho relativamente ao clientes e com o desempenho relativamente à qualidade, isto é, equipas com maior ou menor desejo de independência, tendem a alterar os seus níveis de produtividade, tanto positiva como negativamente;
- (ii) A resiliência apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho relativamente aos clientes e com o desempenho relativamente à produtividade, isto é, equipas com elementos capazes de dar a volta a situações menos boas, tendem a alterar os seus níveis de produtividade, tanto positivamente como negativamente (Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 1999);
- (iii) A interdependência das equipas apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho relativamente à produtividade, isto é, equipas com elementos que realizem tarefas que estejam diretamente relacionadas/dependentes entre elas, tendem a alterar os seus níveis de produtividade, tanto positiva como negativamente, conforme Pearce e Gregersen (1991) referem no seu estudo que todos os membros das equipas devem interagir para atingir os objetivos estabelecidos;
- (iv) As variáveis referentes ao desempenho das equipas apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas entre si, evidenciando que existe uma forte associação entre todos os tipos de desempenho, como seria expectável.

Deste modo é possível afirmar que as equipas em estudo são diversificadas, o que vai de encontro ao estudo de Santos, Caetano e Costa (2015), dando espaço para progressão no desenvolvimento das competências e características potenciando o sucesso na obtenção dos objetivos estipulados, reforçando a noção de Shepherd e Krueger (2002) em que a formação/treino das equipas em aspetos críticos (competências) do potencial empreendedor é fundamental para alcançar resultados.

6. Limitações e investigação futura

Neste estudo, à semelhança com outros, também se verificaram limitações. A primeira diz respeito à amostra, que foi seleccionada por conveniência, e que apresenta uma dimensão que se revelou aquém do esperado. O facto do tamanho da amostra ser bastante reduzido limitou os tipos de análises estatísticas que poderiam ser realizadas, isto é, a não utilização de algumas ferramentas de análise e funções do SPSS deve-se incumprimento de certos requisitos que esta amostra não garantiu. Ainda relativamente à amostra, esta é apenas nacional (startups portuguesas) e apresenta várias equipas com apenas 2 elementos, tudo isto impossibilita em parte a generalização de resultados.

Uma segunda limitação remete para a impossibilidade de aferir sobre a taxa de resposta (nº de questionários enviados face às respostas obtidas ao questionário), porque não foi possível contabilizar a divulgação que foi feita através das incubadoras contactadas.

Para investigações futuras seria interessante, aplicar este método em outro âmbito, isto é, em vez de ser só aplicado a startups, aplicar em outros ambientes, por exemplo aplicado a empresas já estabelecidas (maduras), mas que tenham equipas empreendedoras capazes de gerar spin-offs (gerar novas empresas a partir de outras já existente) ou aplicado a equipas capazes de gerar novos produtos em empresas já formadas (intraempreendedorismo).

Outros aspetos que seriam interessantes ter em consideração é a comparação dos resultados destas variáveis entre equipas empreendedoras e equipas “simples” (de trabalho) e ainda, a realização de um estudo em âmbito mais alargado (empresas mundiais) de modo a não limitar geograficamente o estudo e a poder ser feita uma generalização de resultados.

7. Implicações práticas

O presente estudo utiliza um questionário que pode revelar-se uma ferramenta algo interessante, e assim possa ser utilizada em diversas abordagens que permitam identificar competências e características em indivíduos e/ou equipas, possibilitando o aumento da taxa de sucesso e de sobrevivência.

Esta ferramenta pode ser utilizada por:

- (i) Indivíduos e equipas, que queiram iniciar uma atividade empreendedora, como forma de auto-avaliação para perceber quais as suas fragilidades em termos de competências e características, e conseqüentemente decidir sobre aquelas que pretendem desenvolver;
- (ii) Equipas que pretendam adicionar novos membros para complementar valências e eliminar lacunas de competências e características, através da avaliação do potencial do novo membro o que permitirá elaborar uma previsão do contributo futuro, reduzindo o risco;
- (iii) Empresas em fase de alocação de recursos e/ou equipas a projetos, de forma a traçar perfis o que irá permitir uma afetação das tarefas mais eficiente, reduzindo o risco de fracasso e aumentando o aproveitamento do potencial de cada indivíduo/equipa;
- (iv) Formadores de empreendedores, em contexto profissional, de forma a elaborar um diagnóstico sobre os formandos e adequar o programa de formação, incidindo sobre competências e características que apresentem maior debilidade.

Os resultados obtidos através deste estudo podem ainda ter aplicação em ambiente escolar, através da motivação e inspiração para aquilo que é o empreendedorismo e quais as competências e características chaves para ser empreendedor, munindo assim os alunos de informação válida e pertinente para que possam potenciar as suas capacidades através da redução do risco de fracasso e tomar decisões bem fundamentadas.

Os indivíduos e/ou equipas que apresentem valores mais elevados de competências e características, anteriormente referidas, tendem a apresentar taxas de sucesso mais altas.

8. Referências

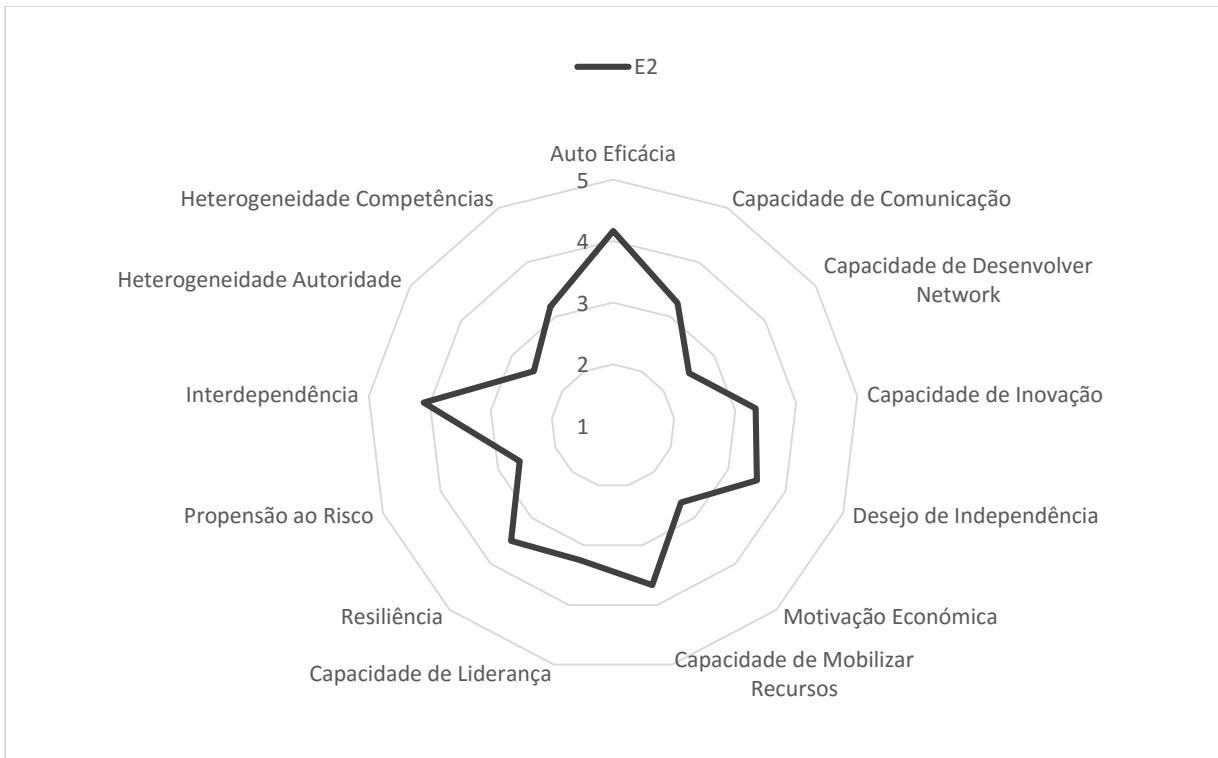
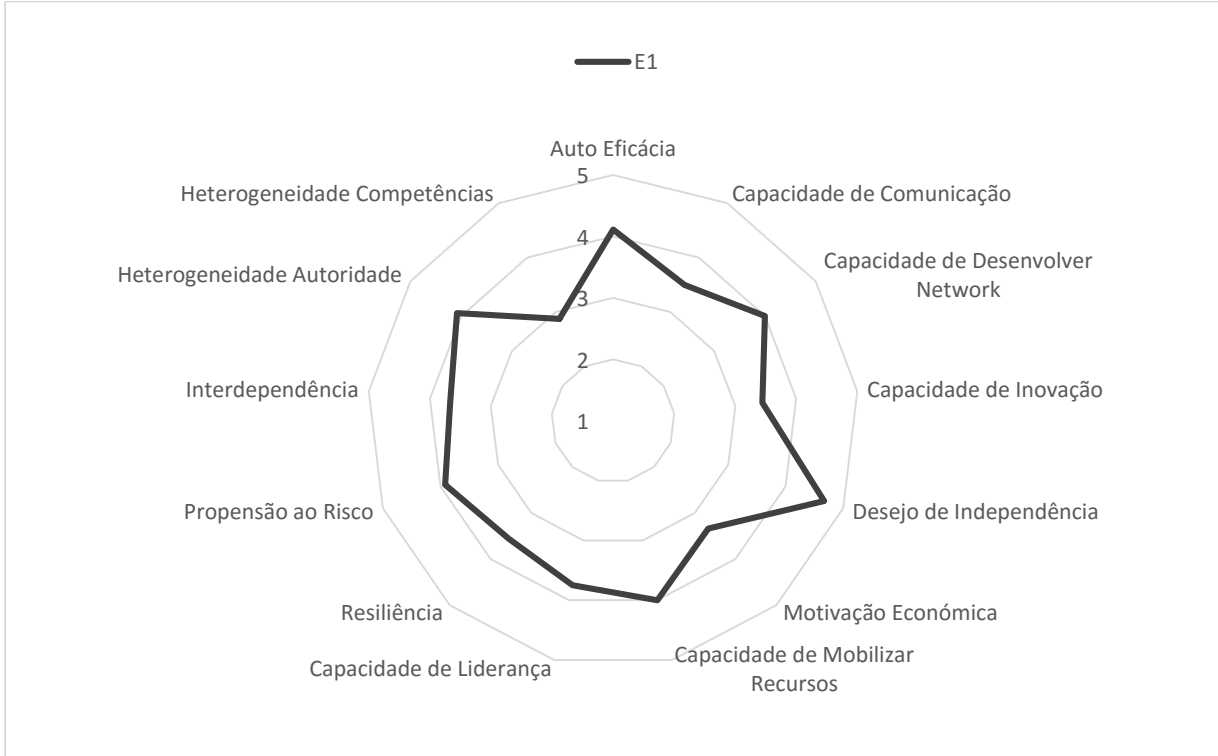
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189–204.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win* (5th ed.). K & S Ranch.
- Breugst, N., Patzelt, H., & Rathgeber, P. (2014). How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 66–94.
- Campion, G. J. H., Catherine, A., & Medsker, M. A. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–850.
- Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705–725.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727–746.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55–79.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. In E. RH (Ed.), . Lisboa.
- Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition, 225–248.
- Gibson, C. B., Zellmer-Bruhn, M. E., & Schwab, D. P. (2003). Team Effectiveness in Multinational Organizations: Evaluation Across Contexts. *Group & Organization Management*, 28(4), 444–474.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organisations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (Vol 3., pp. 269–313). Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't) : creating conditions for effective teamwork. The Jossey-Bass management series.* Jossey-Bass.

- Harper, D. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613–626.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Institution, and A. 170 G. C. C.-I. to be listed by name and. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations. *Advances in global leadership*, 1, 171–233.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. (Organization Science, Ed.).
- Lee, S. M., Hollenbeck, J. R., & Wang, L. C. (2015a). The Team Descriptive Index (TDI): A multidimensional scaling approach for team description University of Cincinnati, 1(1), 5–30.
- Lee, S. M., Hollenbeck, J. R., & Wang, L. C. (2015b). THE TEAM DESCRIPTIVE INDEX (TDI): A MULTIDIMENSIONAL SCALING APPROACH FOR TEAM DESCRIPTION University of Cincinnati, 1(1), 5–30.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, 17(June 1998), 123–142.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, (25), 1015–1039.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838–844.
- Ready, K. (2012). A Startup Conversation with Steve Blank. Aug 28, *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Working Paper (1st ed.). Crown Business.
- Salanova, M., Preto, F. J., & Peiró, Y. M. (1996). Grupos de trabajos. In J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.). In *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol. II. Madrid: Síntesis.
- Santos, S. C., Caetano, A., & Costa, S. (2015). Socio-psychological characteristics of entrepreneurial teams: Profiling the entrepreneurial potential. In A. Fayolle, P. Kÿro, & F. Liñan (Eds.), *Developing, shaping and growing entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978 1 78471 3577.
- Santos, S. C., Caetano, A., & Curren, L. (2014). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 661–685.

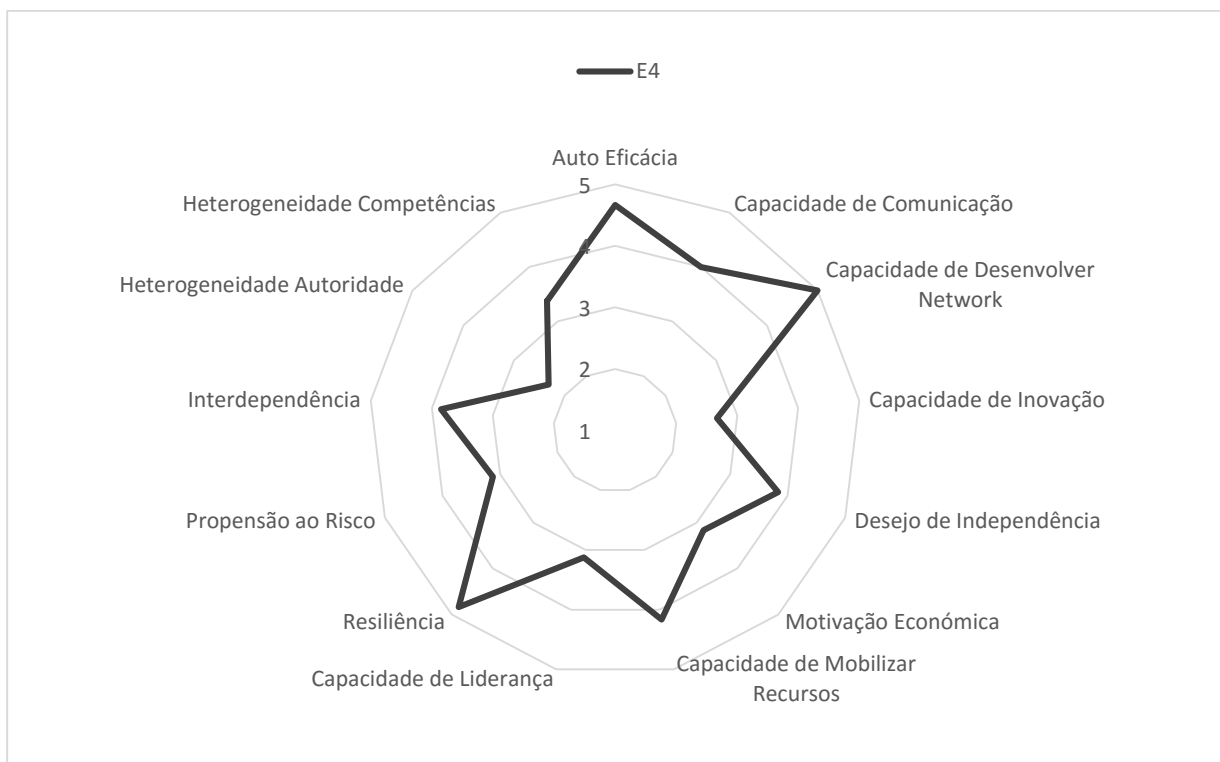
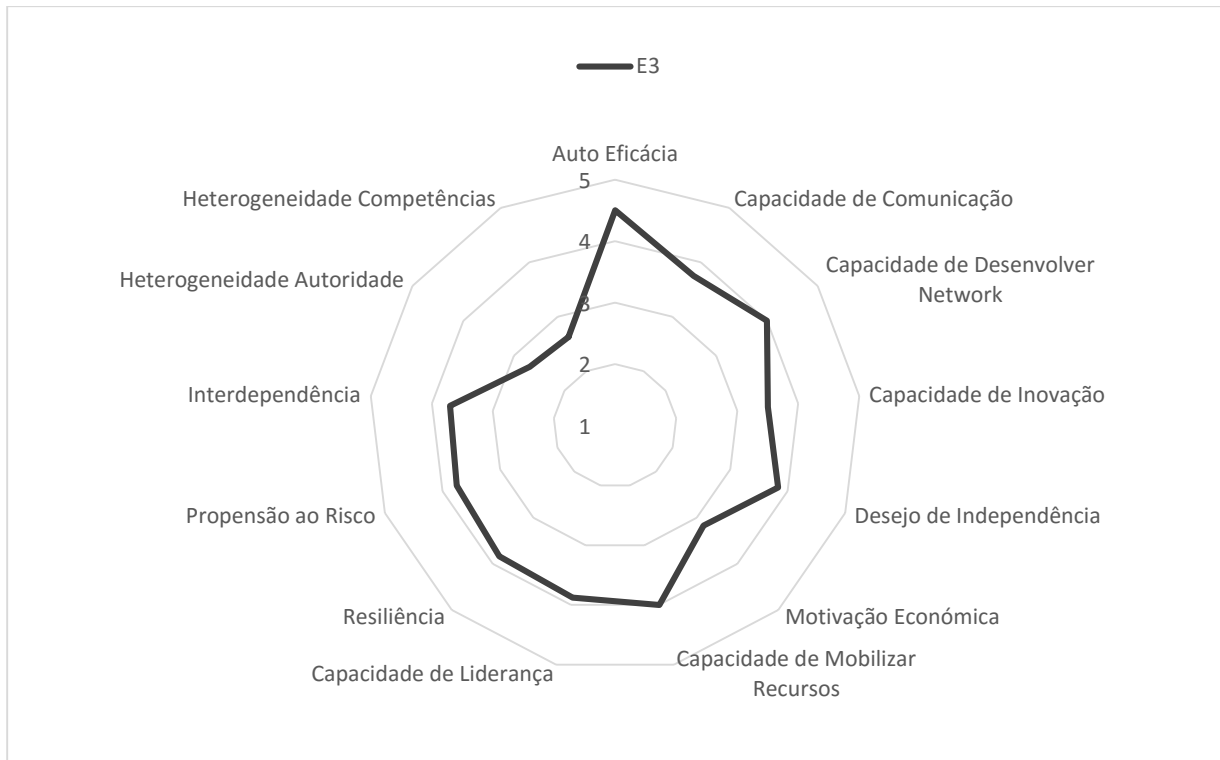
- Shepherd, D. A., & Krueger, N. F. (2002). An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition*, 167–185.
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85 – 94.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, (43 (2)), 135–148.
- Thompson, J. D. M. N. Z. W. R. S. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory (Classics in Organization and Management Series)*. (McGraw-Hill, Ed.). New York.
- Tuckman, B. W. (1977). Developmental Sequence in Small Groups ', 63(6), 66–81.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In R. Sutton & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 81–123). Stanford.
- West, M. A., Borrill, C. S., & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 149–196.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations (4th ed)*. Prentice Hall.

Anexos

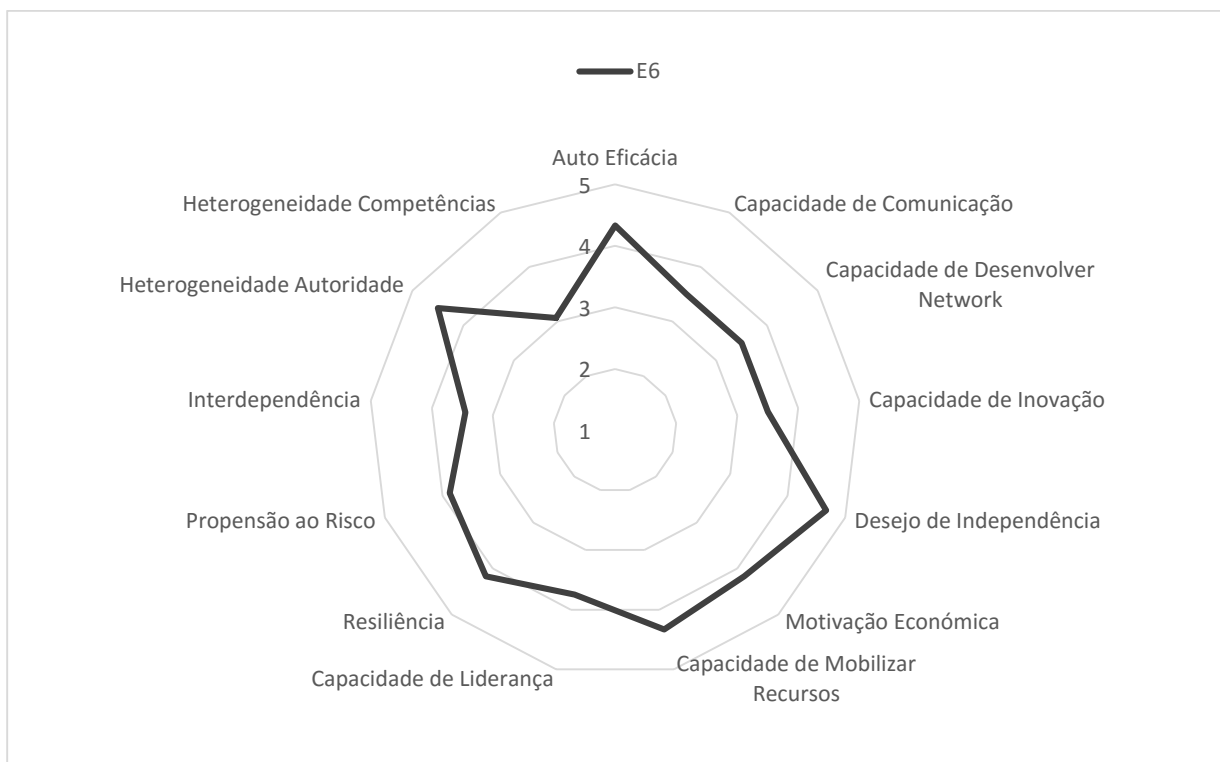
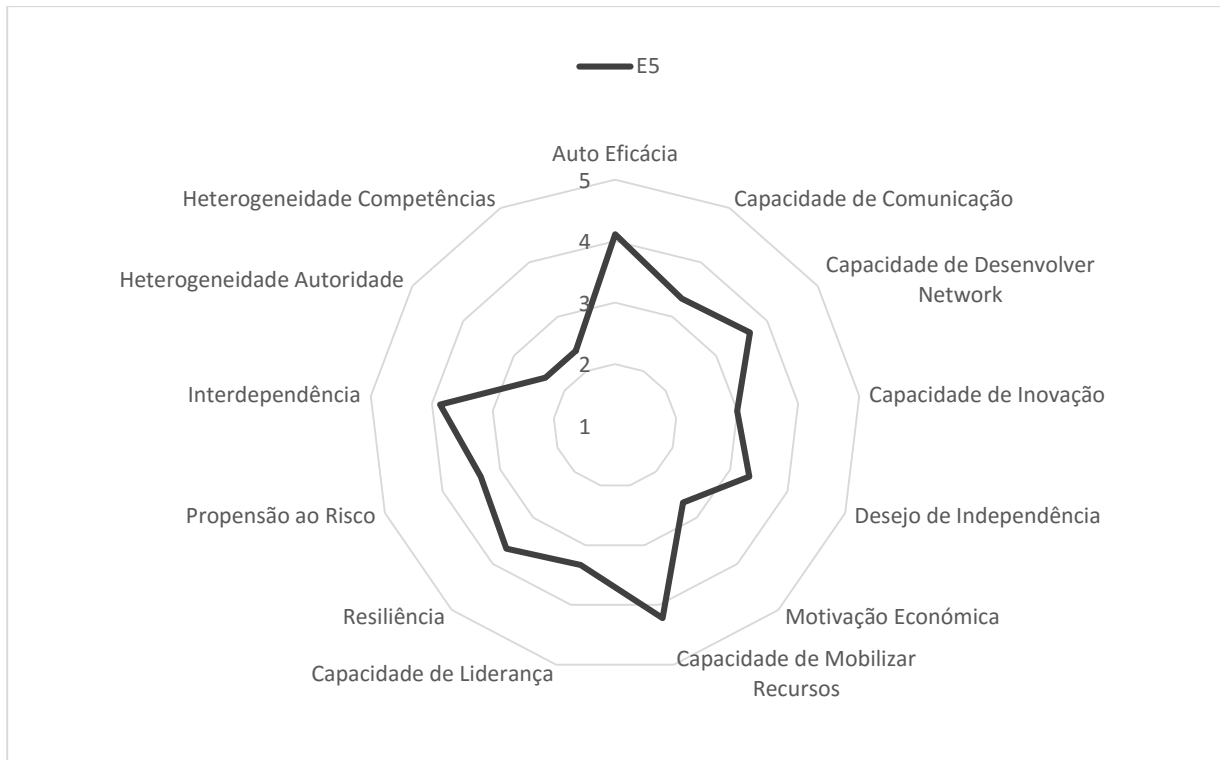
Anexo 1– Perfis das equipas (gráficos)



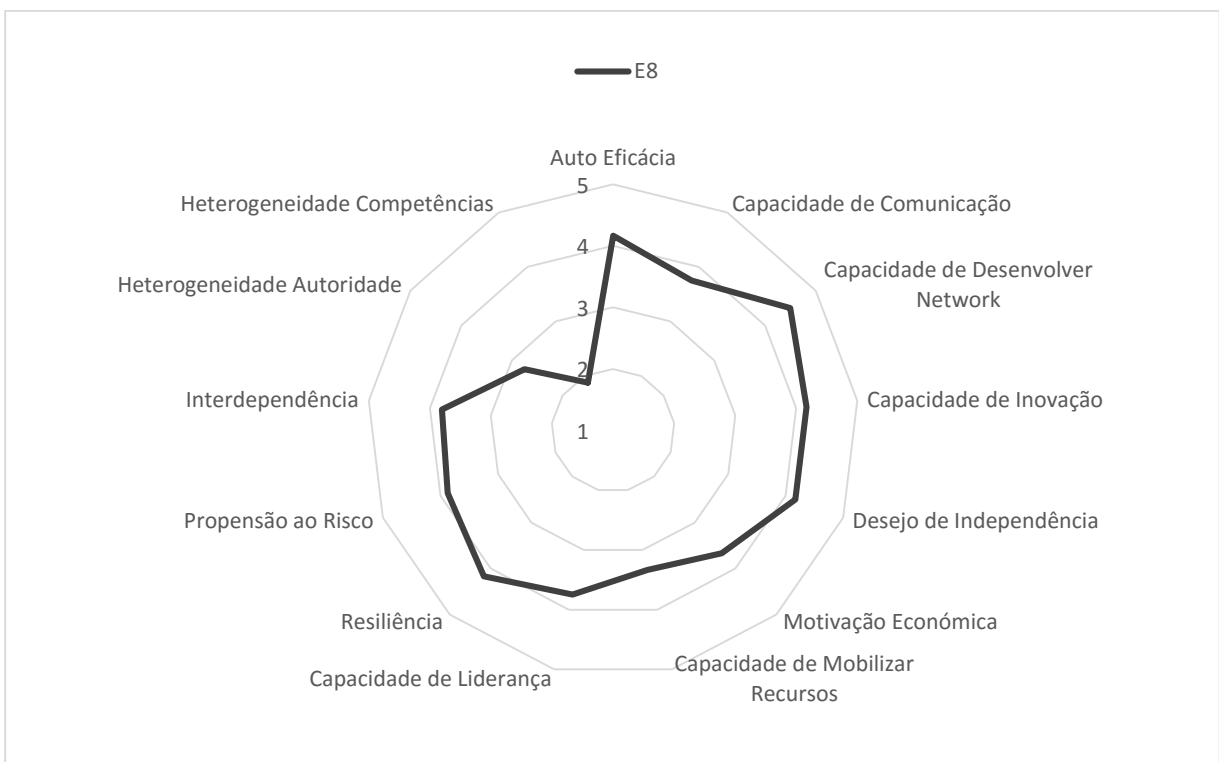
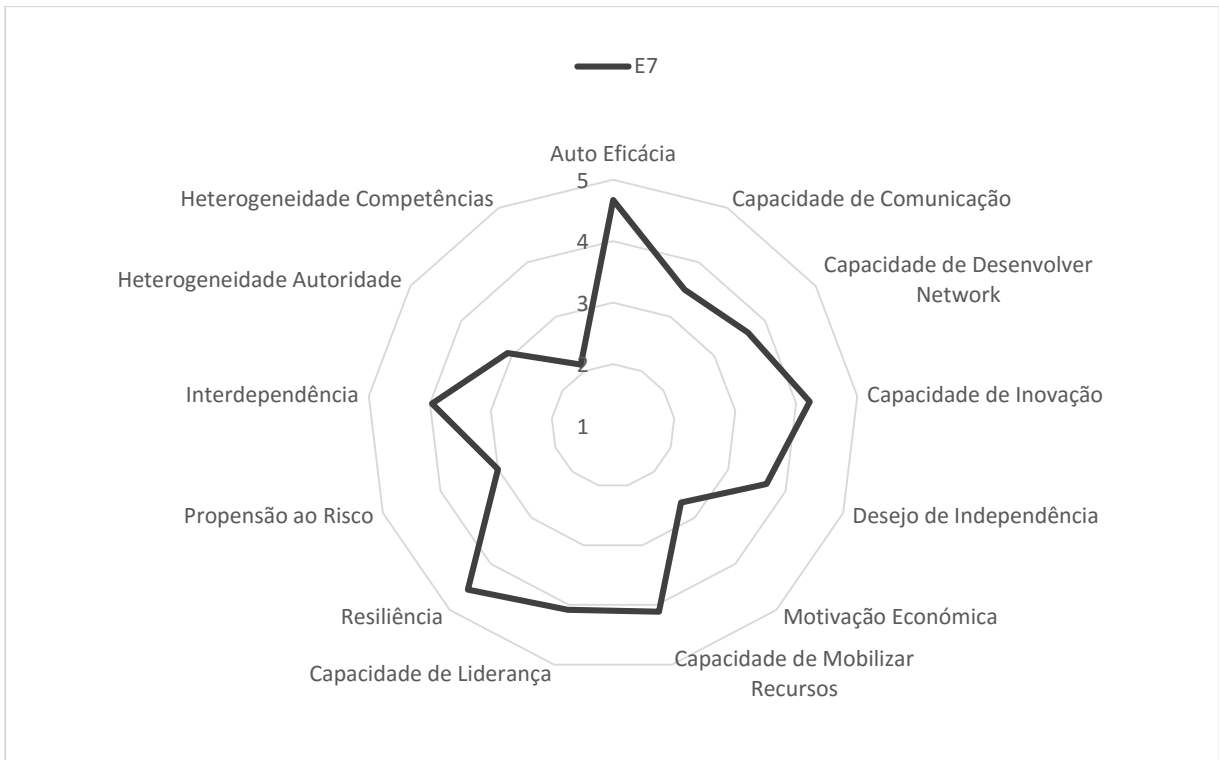
Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



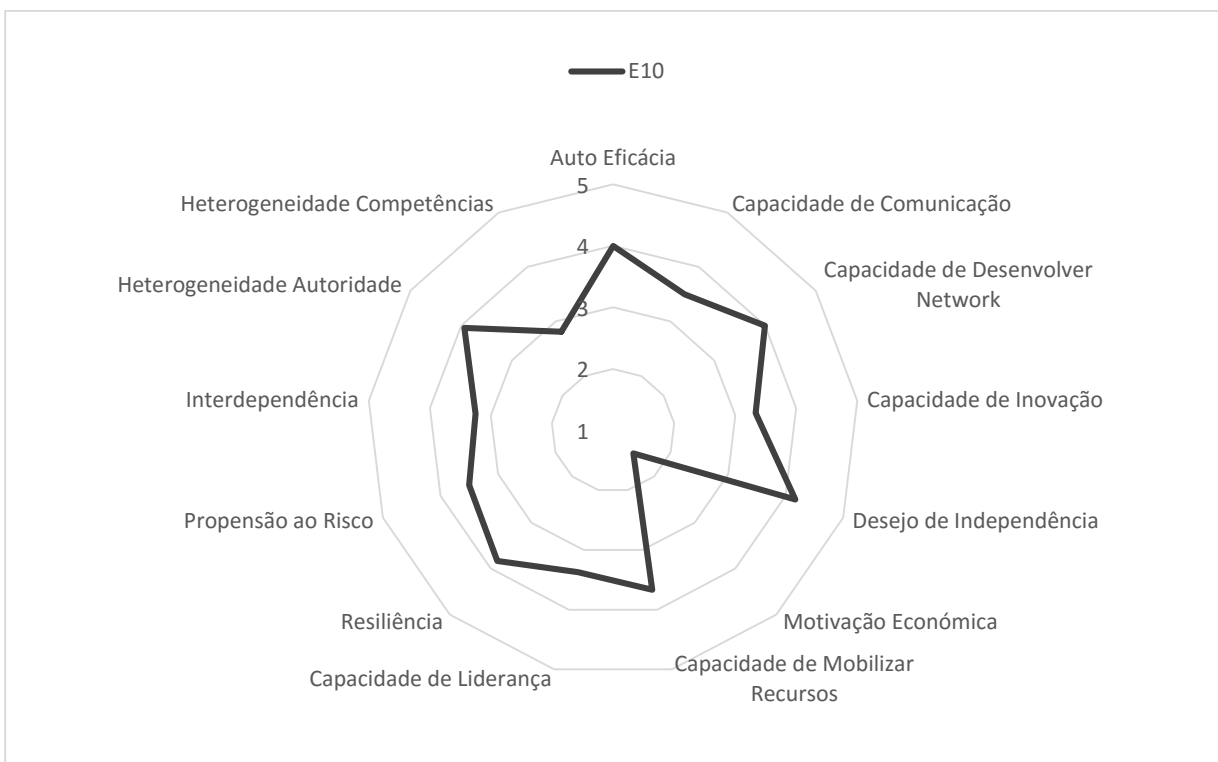
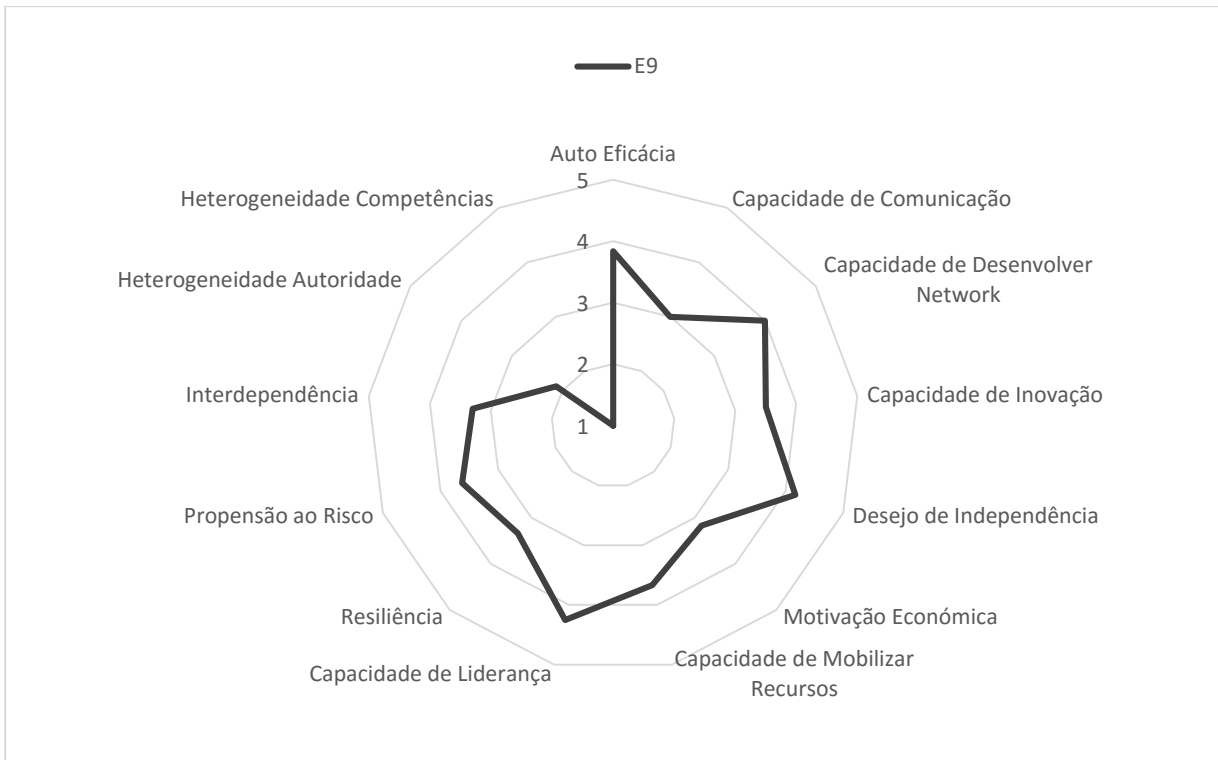
Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



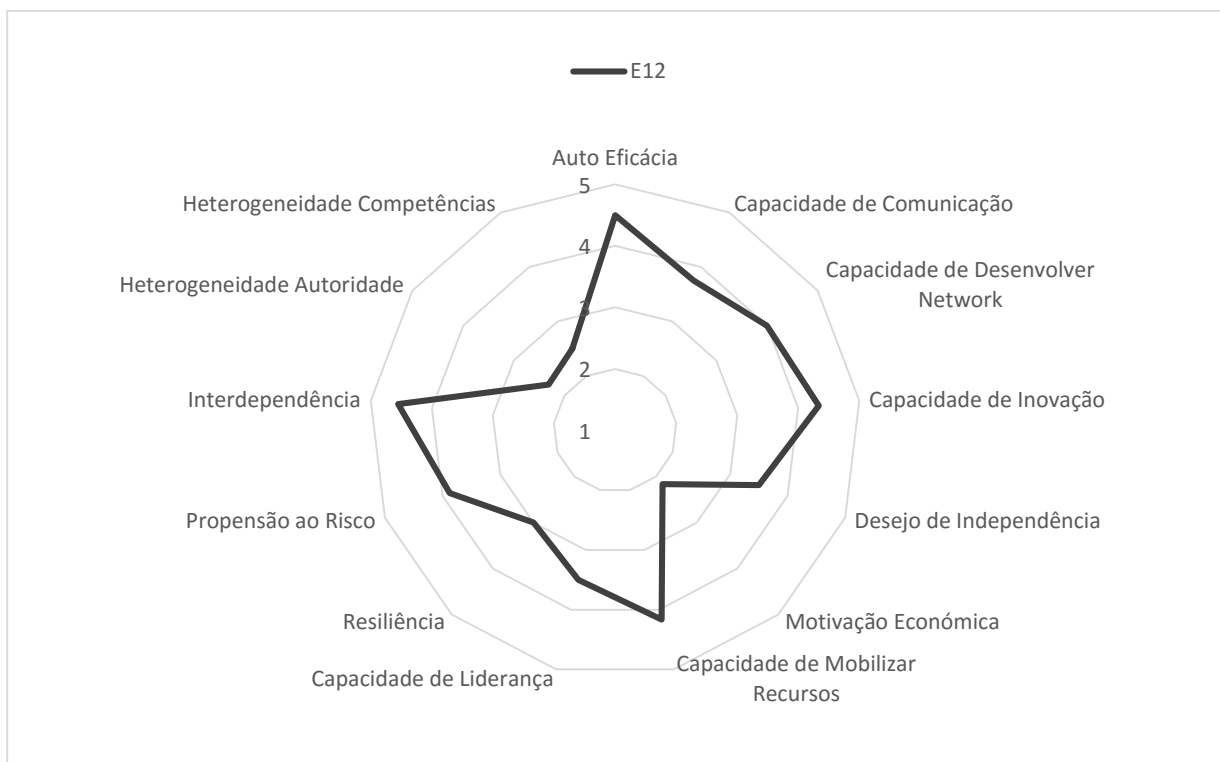
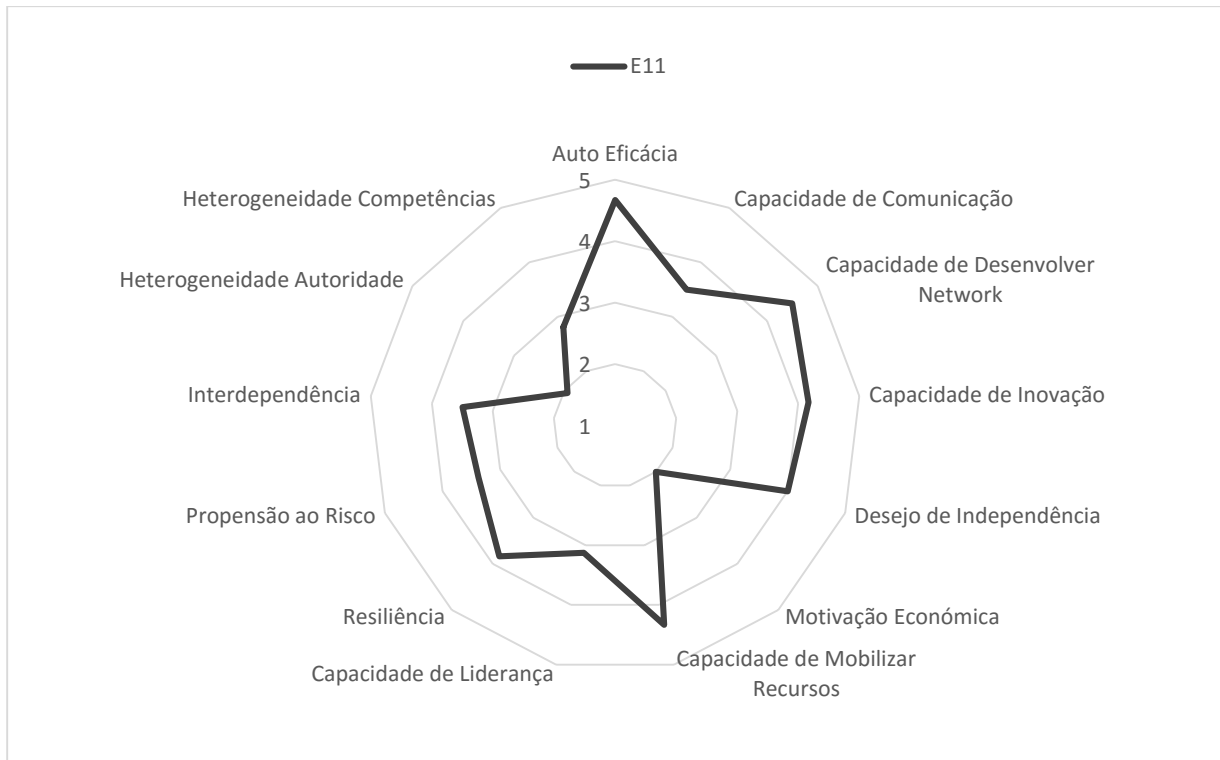
Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



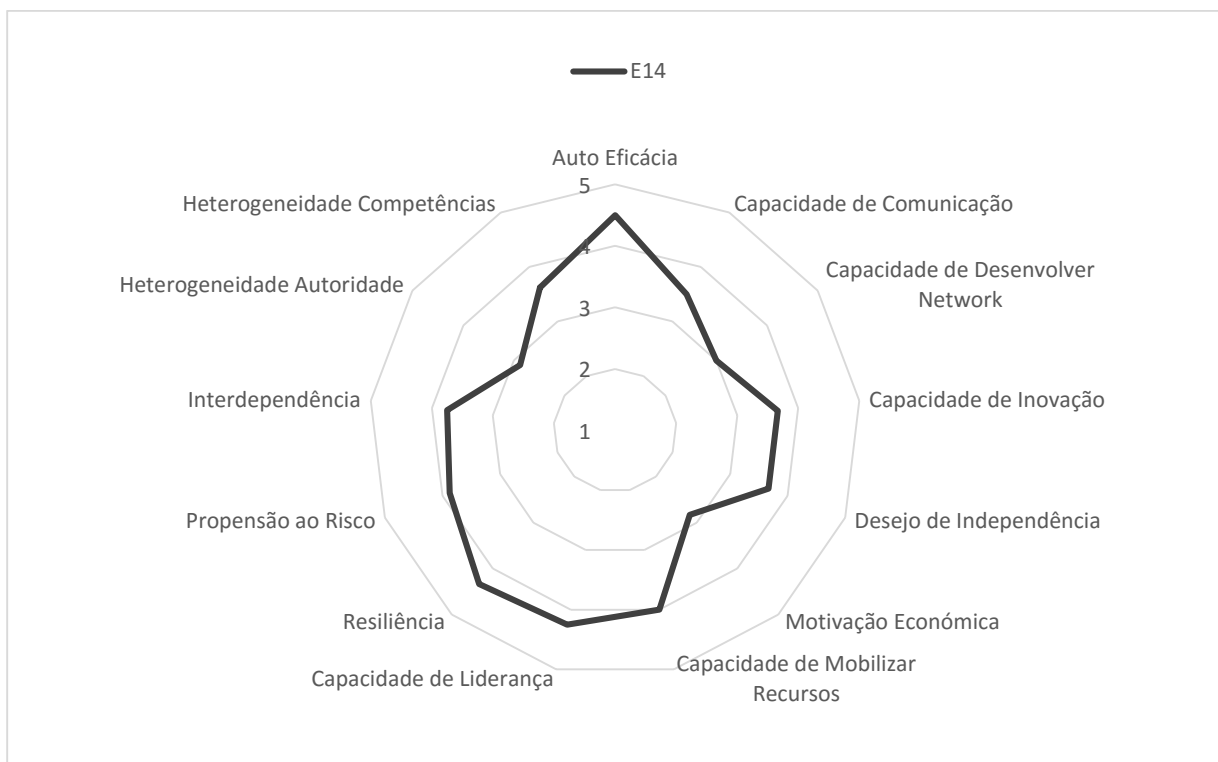
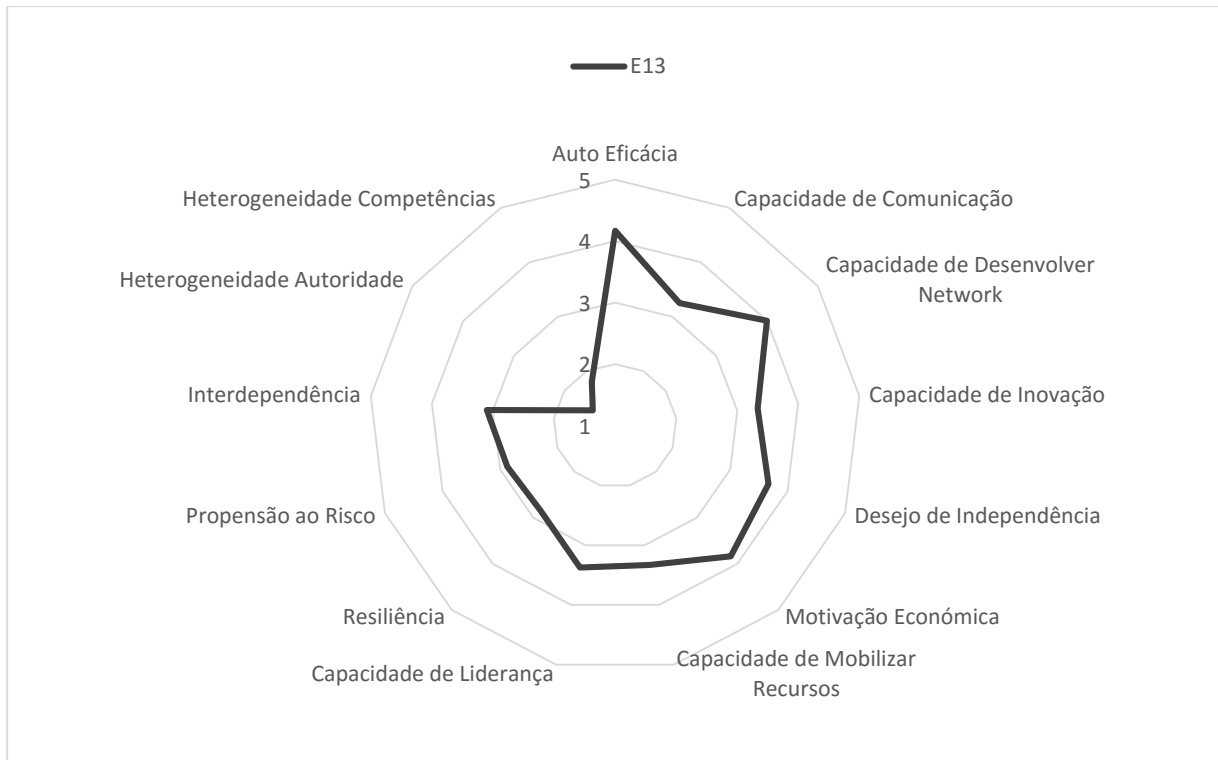
Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



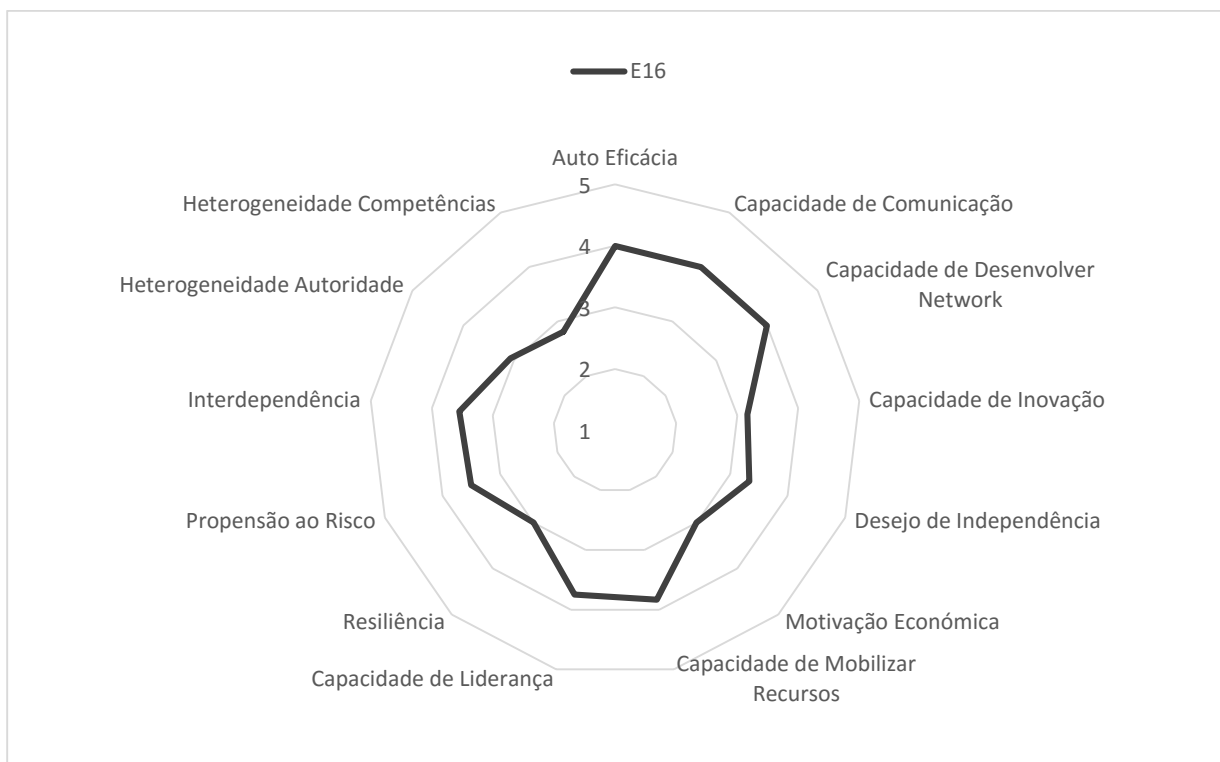
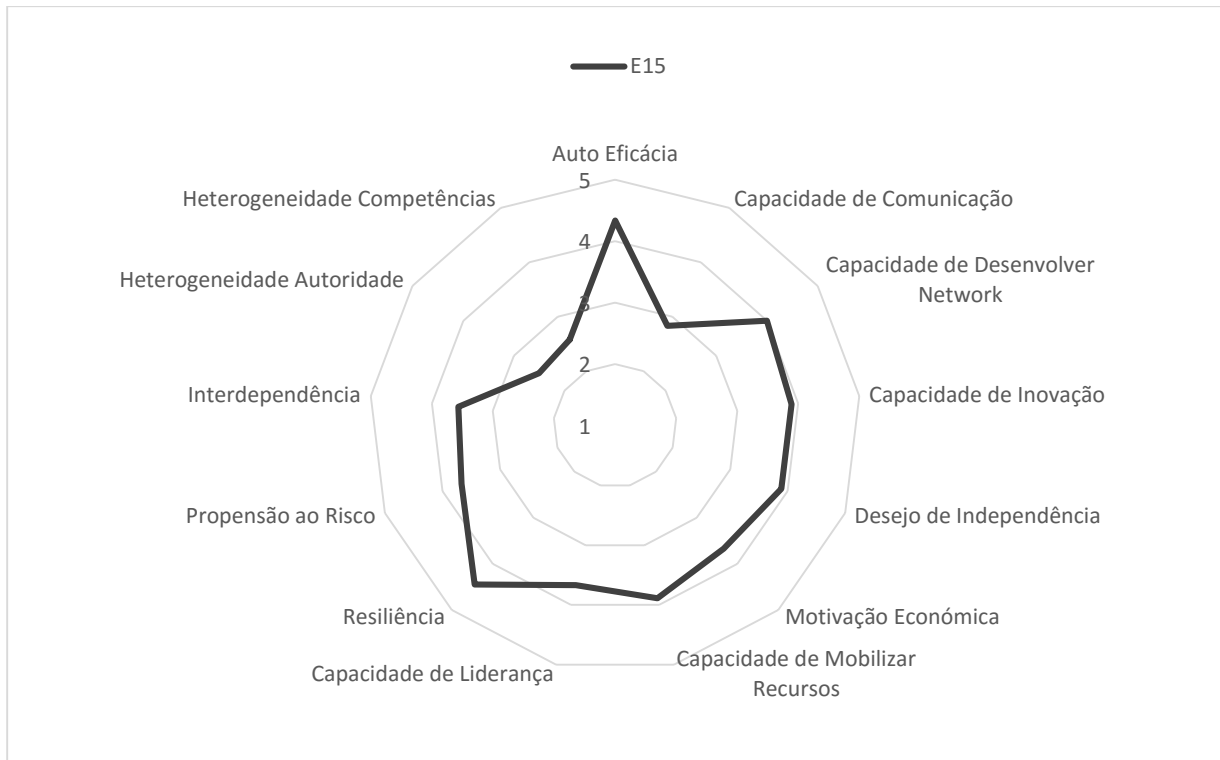
Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva



Competências e características de equipas empreendedoras de startups: Análise descritiva

