

**FUNÇÕES DE LIDERANÇA NAS PME PORTUGUESAS**

**Carina Monteiro dos Santos Soares de Campos**

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Investigadora Auxiliar  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Abril 2011

## Resumo

O interesse pela utilização das equipas em contexto organizacional conduziu a um aumento da investigação sobre os factores que contribuem para a sua eficácia. Vários autores têm procurado identificar os preditores da eficácia do trabalho em equipa, clarificando as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras. Os modelos mais recentes apontam para a importância que a liderança das equipas pode ter nestes processos. Contudo, apesar da existência de algumas propostas teóricas, o número de estudos empíricos que investigam directamente o processo de liderança de equipas é ainda reduzido.

O presente estudo visa identificar as funções de liderança de equipas que promovem a eficácia do trabalho em equipa tendo como referente a gestão de topo das PME nacionais. Procuramos igualmente investigar em que medida existem diferenças nas funções de liderança de acordo com as características das PME Portuguesas.

A amostra deste estudo foi constituída por 276 participantes, que responderam ao questionário *Team Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Morgeson et al., (2009).

Os resultados finais da análise de componentes principais permitiram distinguir as seguintes sete das quinze funções propostas: *Encorajar a auto-gestão das equipas*; *Estabelecer Objectivos*; *Desempenhar as tarefas das equipas*; *Identificar e interpretar acontecimentos*; *Definir a missão*; *Dar suporte social* e *Gerir as fronteiras das equipas*.

Quanto aos resultados da análise de variância univariada (ANOVA), verificamos diferenças na avaliação da função *Desempenhar as tarefas das equipas* segundo a função dos participantes e o nº de pessoas da organização. As implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões de estudos futuros são também discutidas.

**Palavras-chave** – Líder, Funções de Liderança, Eficácia de equipas, PME

D230 – Organizational Behavior

J240- Human Capital

## Abstract

The interest in the use of teams in organizational context, led to an increase of research about the factors that contribute to its effectiveness. Many authors have tried to identify the predictors of team effectiveness, clarifying the reasons why some teams are more effective than others. Most recent models suggest the importance that team leadership can have in this processes. However despite the existence of some theoretical proposals, the number of empirical studies that investigate directly the influence of team leadership is still reduced.

This study aims to identify the team leadership functions that promote teamwork effectiveness, based on top management of national PME. We also investigated to what extent there are differences in leadership functions according to the Portuguese PME characteristics.

The sample of this study was composed of 276 (two hundred and seventy six) participants that answered to the *Team Leadership Questionnaire*, developed by Morgeson et al.,(2009) that was translate to Portuguese.

The results of a principal component analysis allowed to distinguish the following seven of the fifteen proposed functions: *Encourage team self-management; Establish goals; Perform team task; Sense making; Define mission; Support social climate and Manage team boundaries.*

Regarding the comparison between groups, results from univariate analysis of variance (ANOVA), revealed significant differences on *Perform team task* function according to the function of the participants and the number of people in the organization. The theoretical and practical implications, limitations and suggestions for future studies are also discussed.

**Keywords** – Leader, Leadership functions, team effectiveness, PME

D230 – Organizational Behavior

J240- Human Capital

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar a minha gratidão.

Em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Ana Passos, pela disponibilidade e apoio, mas também pela preocupação com o rigor teórico e metodológico. O seu conhecimento e a sua exigência permitiram não só enriquecer este trabalho, como me enriqueceram pessoal e intelectualmente. Agradeço as suas palavras de encorajamento e o seu entusiasmo pelo meu trabalho.

À Ana Margarida Graça pelo apoio, disponibilidade e ajuda em todo o processo de realização deste trabalho.

Aos meus colegas da Licenciatura em Sociologia e aos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISCTE-IUL, pela troca de ideias e sugestões, assim como pelo apoio e incentivo ao longo de todo este trabalho e do meu percurso académico.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais e toda a minha família que sempre acreditaram em mim e pela capacidade de entenderem a minha falta de disponibilidade. Ainda aos meus amigos pelo apoio demonstrado.

A todos o meu sincero Obrigado!

## Índice Geral

1- Sumário Executivo.....	7
2- Introdução e Pertinência do estudo.....	10
3- Questões de liderança na eficácia das equipas.....	11
4- Funções de Liderança.....	14
5- Pequenas e Médias Empresas.....	20
6- Método.....	22
6.1- Amostra.....	22
6.2- Procedimento.....	22
6.3- Operacionalização de variáveis.....	23
6.3.1- Fase de Transição.....	23
6.3.2- Fase de Acção.....	24
7- Resultados.....	25
7.1- Comparações em grupo.....	29
8- Discussão.....	31
9- Referências.....	34

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Funções de Liderança.....	19
Quadro 2 - Análise de componentes principais dos itens das variáveis.....	26
Quadro 3 – Médias, Desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo.....	29

## Índice de Figuras

Figura 1 – Média de respostas à função <i>Desempenhar as tarefas das equipas</i> tendo em conta a função que desempenha.....	30
Figura 2 – Média de respostas à função <i>Desempenhar as tarefas das equipas</i> tendo em conta o nº de pessoas da organização.....	30

## 1- Sumário Executivo

As PME assumem uma grande importância na estrutura empresarial portuguesa, não só porque representam mais de 95% das empresas a operar em território nacional como pelo facto de gerarem cerca de 75% do emprego (INE, 2005).

O interesse crescente pela utilização das equipas em contexto organizacional conduziu a um aumento da investigação sobre os factores que contribuem para a sua eficácia. Vários autores têm procurado identificar os preditores da eficácia do trabalho em equipa, clarificando as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras. Os modelos mais recentes apontam para a importância que a liderança das equipas pode ter nestes processos.

Tendo por base os últimos desenvolvimentos da literatura sobre liderança de equipas, este estudo pretende investigar as funções de liderança de equipas que promovem a eficácia do trabalho em equipa tendo como referente a gestão de topo das PME nacionais.

Várias definições de equipas foram surgindo na literatura, contudo, segundo Kozlowski et. al (2003), as equipas são compostas por duas ou mais pessoas que estão em interacção social, tendo um ou mais objectivos comuns, sendo estas criadas para desempenhar tarefas importantes para as organizações. Possuem uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades, estão envolvidas num sistema organizacional com limites, fronteiras e restrições perante outras unidades da organização.

O trabalho em equipa, segundo Morgeson et al. (2009) é caracterizado por um ciclo que requer interacção mútua dos indivíduos que constituem as equipas. Este ciclo é dividido em duas fases distintas, a fase de transição e a fase de acção. (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Deste modo, as funções que os líderes terão que desempenhar nestas duas fases serão também elas diferentes. Entendemos por funções de liderança os comportamentos do líder que visam satisfazer as necessidades e permitem regular o comportamento dos membros da equipa com vista à concretização dos objectivos previstos. Na fase de transição, segundo Morgeson et al. (2009), as funções do líder passa pela certificação da combinação certa dos indivíduos na equipa, definição da missão geral da equipa, metas e padrões de desempenho e acautelar que todos os membros da equipa são capazes de realizar de forma eficaz as tarefas propostas facilitando processos de feedback da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Por

sua vez as funções de liderança na fase de acção incluem a monitorização da equipa e do seu desempenho, gestão das fronteiras entre a equipa e o ambiente organizacional. O líder envolve-se na execução do trabalho da equipa, resolve problemas, incentiva a equipa a agir de forma autónoma e ainda proporciona um clima social positivo (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Foi construída uma base de dados, tendo como ponto de partida a listagem das 5000 PME Líderes em Portugal publicadas na Revista PME Líder 2010 integrante do Diário Económico nº 4827 de 25 de Fevereiro de 2010. Durante várias semanas as empresas foram contactadas por e-mail com apresentação do estudo e onde constava o link de acesso aos questionário. Participaram neste estudo 276 sujeitos de 276 PME de Portugal. A maioria dos inquiridos era do sexo masculino, com uma média de idades compreendida entre 36 e 45 anos.

Respondendo ao objectivo do estudo que consistia em avaliar em que medida os líderes das PME nacionais distinguem as 15 funções de liderança identificadas por Morgeson et. al (2009), os resultados permitiram identificar 7 funções que os líderes das PME Portuguesas consideram ser distintivas entre. No que diz respeito às funções da fase de transição, foram destacadas: *Estabelecer objectivos, Identificar e interpretar acontecimentos e Definir a missão*. Por sua vez das funções da fase de acção destacaram-se: *Encorajar a auto gestão das equipas, Desempenhar as tarefas das equipas, Dar suporte Social e Gerir as fronteiras da equipa*.

Identificadas as 7 principais funções de liderança tendo por base a avaliação dos líderes das PME Portuguesas, o nosso segundo objectivo foi de analisar que diferenças existiam nestas 7 funções de liderança de acordo com algumas características organizacionais. Verificou-se apenas diferença quando relacionamos a função *Desempenhar as tarefas das equipas* com a função que o líder desempenha na organização e ainda com o número de pessoas que existe na organização.

Na primeira situação, constatamos que são os Sócios-gerentes que avaliam de forma mais positiva esta função, uma vez que quem menos a valoriza são os Gestores das organizações. No que diz respeito às diferenças encontradas na relação da função *Desempenhar as tarefas das equipas* com o número de pessoas que pertencem à organização, verificou-se que são os líderes das organizações com menos de 50 pessoas que melhor avaliam esta função.



Porque este estudo aborda directamente as funções de liderança no contexto organizacional, considera-se que o mesmo represente um contributo para o avanço do conhecimento nesta área.

## **2- Introdução e Pertinência do estudo**

As PME assumem uma grande importância na estrutura empresarial portuguesa, não só porque representam mais de 95% das empresas a operar em território nacional como pelo facto de gerarem cerca de 75% do emprego (INE, 2005). Apesar da relevância das PME para o sucesso da economia nacional, não existem estudos publicados até à data que investiguem especificamente o papel do líder destas empresas na gestão das suas equipas. De facto, tal como tem vindo a acontecer com as empresas de dimensão superior, também as PME para combater as necessidades dos novos mercados têm vindo a adoptar estruturas mais flexíveis em que as equipas de trabalho constituem um pilar relevante na sua estruturação interna.

O interesse crescente pela utilização das equipas em contexto organizacional conduziu a um aumento da investigação sobre os factores que contribuem para a sua eficácia. Vários autores têm procurado identificar os preditores da eficácia do trabalho em equipa, clarificando as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras. Os modelos mais recentes apontam para a importância que a liderança das equipas pode ter nestes processos. Contudo, apesar da existência de algumas propostas teóricas, o número de estudos empíricos que investigam directamente o processo de liderança de equipas é ainda muito reduzido.

Tendo como base os desenvolvimentos recentes na literatura sobre liderança de equipas procuramos neste estudo investigar as funções de liderança de equipas que promovem a eficácia do trabalho em equipa tendo como referente a gestão de topo das PME nacionais. Entendemos por funções de liderança os comportamentos do líder que visam satisfazer as necessidades e permitem regular o comportamento dos membros da equipa com vista à concretização dos objectivos previstos.

Sabemos que os líderes são pessoas centrais no sucesso das equipas e das organizações, contudo, pouco se sabe sobre como os líderes criam e gerem equipas eficazes (Zaccaro et al., 2001). Este estudo visa identificar as principais funções que do ponto de vista dos líderes, permite uma gestão eficaz das suas equipas. Apesar de investigarmos apenas a percepção que os líderes das PME têm, e não a conjugação entre percepção dos líderes e membros das equipas, consideramos que se trata de um passo relevante no estudo da liderança nestas empresas.

### 3- Questões de liderança na eficácia das equipas

Nos últimos anos, muitos investigadores têm procurado identificar os principais factores que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa, onde a liderança é um factor crucial para este processo (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Este interesse crescente deve-se, em parte, à necessidade de criar estruturas organizacionais mais flexíveis capazes de responder de forma atempada às alterações e exigências dos mercados.

Ao longo dos anos têm surgido na literatura várias definições de equipas ou grupos de trabalho. Segundo Kozlowski et. al (2003), as equipas são compostas por duas ou mais pessoas que estão em interacção social, tendo um ou mais objectivos comuns, sendo estas criadas para desempenhar tarefas importantes para as organizações. Possuem uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades, estão envolvidas num sistema organizacional com limites, fronteiras e restrições perante outras unidades da organização.

A maioria dos modelos de eficácia das equipas tem por base um modelo proposto por McGrath (1964), *Input-Process-Output*. Os *inputs* dizem respeito aos recursos que estão disponíveis para a realização do trabalho a vários níveis (organização, individuo e equipa). Por sua vez os *processos* referem-se à interacção dos membros da equipa e dizem respeito a acções onde os indivíduos têm que combinar os seus recursos para alcançarem os seus objectivos comuns. Por sua vez, os *outputs* são o resultado do trabalho da equipa e que reflectem a sua eficácia (Kozlowski e Bell, 2003). Contudo este modelo foi alvo de muita critica por ser considerado estático e não tomar em conta o factor temporal.

Na taxonomia de processos de equipa baseada no tempo de Marks et. al (2001), a componente temporal do trabalho em equipa toma alguma importância. Os autores consideram que os processos de equipa são “actos interdependentes entre os membros da equipa que transformam inputs em resultados através de actividades verbais, cognitivas e comportamentais, dirigidas para a organização do trabalho a efectuar no sentido de alcançar o objectivo colectivo” (p.357). Marks et. al (2001), defendem que o desempenho das equipas é composto por ciclos temporais ou episódios em vez de uma única sequência *Input-Process-Output*. A duração dos episódios altera-se segundo a natureza das tarefas que as equipas executam, dos recursos de que dispõem e ainda da maneira como as equipas optam por realizar o trabalho.

As equipas, segundo o modelo de Marks et. al (2001), estão envolvidas em várias tarefas em fases diferentes para atingirem os objectivos definidos. Em certas alturas, as equipas envolvem-se em actividades que contribuem directamente para a realização dos objectivos, denominando-se fase de acção e por outro lado também se dedicam a actividades de planeamento de tarefas futuras bem como de reflexão de desempenho sendo que estas actividades estão inseridas na fase de transição.

Na sua pesquisa Marks et. al (2001), identificaram alguns processos que ocorrem com maior frequência em cada fase. Os processos de transição englobam a análise da missão que se resume à interpretação e avaliação da missão da equipa incluindo a identificação das tarefas principais, bem como as condições e recursos que estão disponíveis. Esta fase inclui ainda a especificação de objectivos e por fim a formulação e planeamento da estratégia a adoptar. Por sua vez os processos de acção recaem sobre a monitorização do progresso diante dos objectivos, a monitorização do sistema, monitorização da equipa e feedback e ainda a coordenação.

Os autores verificaram que os processos interpessoais que são utilizados para gerir as relações entre os indivíduos podem ocorrer tanto na fase de acção como de transição. Estes processos dizem respeito à gestão dos conflitos, gestão de afectos e construção da motivação e da confiança. Constataram ainda que a frequência, duração e previsão das alterações das duas fases depende de algumas variáveis, entre elas a liderança.

Para se conseguir entender o processo de liderança das equipas é importante perceber a natureza do funcionamento das mesmas. Investigações empíricas bem como modelos teóricos que existem foram conduzidos sob diferentes níveis de análise: individual, de equipas e interpessoal (Kozlowski & Bell, 2003).

Os líderes são agentes capazes de aumentar directamente a motivação das equipas com recurso a estratégias motivacionais e indirectamente através do seu planeamento, da coordenação e pelos comportamentos de feedback (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008).

Tal como em relação a outros conceitos da literatura organizacional, não existe apenas uma definição de liderança, mas sim definições que incidem sobre vários aspectos de acordo com os modelos existentes.

Hackman e Walton (1986) delinearam um modelo de liderança funcional em que as funções dos líderes se dirigem aos problemas que podem afectar as cinco condições principais para a eficácia das equipas: “a) clareza da direcção; b) adequação da estrutura grupal; c) contexto organizacional de apoio; d) assistência aos processos de grupo; e e)

disponibilidade dos recursos materiais adequados” (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008, p.24).

A liderança funcional ao nível das equipas constitui um processo em que o líder tem a responsabilidade de diagnosticar problemas, gerar e planear as soluções necessárias e implementar essas soluções num contexto social complexo para assim se conseguirem alcançar os objectivos da equipa. O envolvimento dos membros que constituem as equipas é crucial para a execução das tarefas, na medida em que, se os membros acreditarem que a sua equipa tem a capacidade de alcançar os objectivos e ter sucesso, é mais provável que se envolvam nas tarefas (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008).

No momento de acção de tarefas, um ambiente afectivo positivo entre os indivíduos pode encorajar maior participação, cooperação, mais coesão e por sua vez menos conflito (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008). Assim que se conclui a fase de envolvimento na acção, a equipa passa para uma fase de reflexão que deve ocorrer no contexto do desempenho, possibilitando que as equipas esclareçam problemas de interpretação, melhorem estratégias e tenham como consequência a possibilidade de elaborar melhores planos. Nesta fase é importante que os líderes se encontrem em condições para fornecer o feedback necessário à regulação das equipas. Também os membros das equipas podem fornecer feedback, mas isto acontece apenas se os indivíduos tiverem segurança de que não serão prejudicados ou rejeitados quando expõem a sua opinião perante a sua equipa (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008).

O trabalho em equipa, segundo Morgeson et al. (2009) é caracterizado por um ciclo que requer interacção mútua dos indivíduos que constituem as equipas. Este ciclo é dividido em duas fases distintas (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Na fase de transição, as equipas planeiam as actividades que terão de realizar para conseguirem alcançar os objectivos definidos, sendo que na fase de acção como o próprio nome indica, as equipas realizam as actividades que vão contribuir para alcançarem os objectivos pretendidos. As equipas nas fases de transição e de acção encontram inúmeros desafios que surgem a partir da equipa, da organização onde trabalham, e do contexto em que estão inseridas. Estes desafios colocam em causa a viabilidade e eficácia da equipa e formam obstáculos à realização dos objectivos (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

A eficácia das equipas é normalmente concebido através de dois critérios, um interno e um externo. Na prática, a eficácia da equipa pode ser avaliada e definida de várias maneiras pois não tem uma construção teórica precisa (Kozlowski e Bell, 2003).

A eficácia do trabalho em equipa tem sido estudada há vários anos. Os primeiros estudos pretendiam identificar as variáveis preditoras da eficácia do trabalho em equipa, posteriormente os modelos mais recentes procuravam justificar porque razão existem equipas mais eficazes que outras.

#### **4- Funções de Liderança**

Um indivíduo, membro de uma equipa ou não, que assume as responsabilidades para satisfazer as necessidades das equipas, pode ser encarado como o líder da equipa. O papel deste, entre outras funções deve ser o de verificar se as acções estão a ser bem executadas pelos elementos do grupo (Morgeson et al., 2009). Para Kozlowski (2003) as funções dos líderes podem ser agrupadas em duas categorias gerais: a) formação e desenvolvimento de processos de equipas e b) controlo e gestão do desempenho da equipa. No que diz respeito ao desenvolvimento das equipas, os líderes são várias vezes desafiados a construir uma nova equipa e é dever do líder fornecer orientação aos indivíduos para que a equipa se torne coerente.

Como foi referido anteriormente, o trabalho em equipa, segundo Morgeson et al. (2009) é caracterizado por ciclos divididos em duas fases distintas. Desta feita, as funções que os líderes terão que desempenhar nestas duas fases serão naturalmente diferentes. Seguindo o modelo de Morgeson et al. (2009), serão expostas as várias funções de liderança nas duas fases do ciclo de desempenho das equipas.

A fase de transição é o período em que as equipas estão focadas nas actividades relacionadas com a estrutura da equipa bem como o planeamento do trabalho com o objectivo de alcançarem os objectivos definidos. Durante esta fase, as funções assumidas pelos líderes das equipas passam pela certificação da combinação certa dos indivíduos na equipa, definição da missão geral da equipa, metas e padrões de desempenho e acautelar que todos os membros da equipa são capazes de realizar de forma eficaz as tarefas propostas facilitando processos de feedback da equipa.

Na fase de transição uma função muito importante é a formação de equipas, onde os líderes têm que escolher um grupo de indivíduos que deverá ser bem sucedido na

realização das tarefas propostas. Esta função de liderança envolve duas tarefas principais. Segundo Morgeson et al. (2009), a primeira tarefa envolve o alinhamento da composição da equipa com o ambiente de trabalho e a garantia de que esse alinhamento persiste ao longo do tempo. A segunda tarefa consiste em assegurar que a equipa não só tem as competências necessárias para o desempenho das tarefas, mas também assegurar que a equipa é composta de tal forma que os membros tenham relações de confiança e cooperem entre si.

Depois das equipas estarem compostas o líder intervém para definir a missão da equipa. Trata-se de determinar e comunicar as expectativas da organização para o desempenho da equipa. A principal tarefa da liderança é certificar-se de que a missão é clara para a equipa, desafiante e partilhada por todos os membros que a constituem.

O líder assume uma outra função que se resume à estipulação de metas e de objectivos. Morgeson et al. (2009), defendem que esta função apresenta uma dinâmica no funcionamento da equipa onde os membros participam activamente na construção do seu futuro enquanto equipa definindo as expectativas sobre o seu desempenho e definindo as metas e objectivos. Nas equipas com líderes formais, estes trabalham com a equipa na definição das metas e expectativas bem como os objectivos a atingir. Para as equipas com uma estrutura de liderança mais informal, são os membros da equipa que definem os objectivos a atingir sendo responsabilizados em relação às expectativas do desempenho da equipa. Vários estudos que foram realizados mostram que o facto dos objectivos e as metas das equipas serem claros bem como perceptíveis a todos os membros aumenta a motivação e o desempenho da equipa.

Para atingir os objectivos de desempenho, os membros das equipas precisam de estar em consenso sobre a melhor forma de coordenar a sua acção para alcançar os objectivos da equipa. Nesse sentido, a função da liderança é determinar a melhor forma da equipa atingir os objectivos. Esta função envolve a determinação do método, ou seja, serve de apoio na estipulação de como o trabalho irá decorrer, divisão de tarefas e ainda a calendarização do trabalho (Morgeson et al., 2009).

Por vezes as equipas e os seus membros apresentam algumas deficiências de conhecimento e é neste sentido que surge a necessidade de se treinarem e desenvolverem essas capacidades mais fracas e que não permitem que a equipa tenha sucesso. As equipas precisam aprender e aplicar os novos conhecimentos tanto na tarefa que tem em mãos como nos processos interpessoais que permitem o bom

funcionamento do trabalho em grupo. Para desenvolver essas capacidades a equipa é sujeita a formações para desenvolver essas novas aprendizagens. Esta função de liderança de equipas implica ainda motivar os membros da equipa a utilizarem os recursos educativos fornecidos pela organização (Morgeson et al., 2009).

Enquanto as equipas permanecem no tempo várias são as alterações que ocorrem quer no seu interior e quer no seu exterior. Alguns investigadores, estudaram as várias alterações que ocorrem nas equipas e em que medida estas alterações influenciam o seu funcionamento. Estas alterações incluem as mudanças do tamanho das equipas, alterações na estrutura da liderança e mudanças do contexto organizacional (Morgeson et al., 2009). Estas mudanças nas equipas podem ser benéficas ou prejudiciais ao desempenho das mesmas, desta feita, cabe aos líderes das equipas terem em atenção estas alterações e os efeitos que estas provocam. Neste sentido surge uma nova função a ser desempenhada pelos líderes que engloba a identificação e interpretação de problemas e proceder à sua comunicação perante a equipa. Esta função, denominada “Sense Making” segundo Morgeson et al. (2009), facilita a compreensão do significado e os efeitos que as mudanças provocaram nas equipas e por sua vez vai ajudar os indivíduos a trabalhar em conjunto para superarem os problemas adjacentes a essas alterações.

Quanto ao feedback este é um contributo essencial para os mecanismos de regulação que dirigem e controlam o comportamento individual (Morgeson et al., 2009). No que cabe à liderança das equipas, o feedback permite avaliar o desempenho passado e presente e conseqüentemente procede a adaptações conforme necessário para garantir o sucesso das equipas. Morgeson et al. (2009), considera que as equipas devem ter acesso periódico à avaliação do seu desempenho conforme as metas estabelecidas e se por ventura o desempenho não corresponder às expectativas, deve-se alterar e determinar formas mais eficazes de funcionamento para o grupo. Essencial para esta função de liderança é o facto do feedback ser atribuído em tempo útil, ser específico, objectivo e adequado à equipa e aos indivíduos que a constituem. É importante ter em conta que o feedback para ser eficaz não deve apenas ser atribuído em fases finais de trabalhos, este deve ser um processo contínuo e deve incentivar os membros da equipa a dar feedback aos colegas no decorrer do trabalho.

Alguns literaturas sobre liderança de equipas aponta algumas razões pelas quais o acto de atribuir feedback satisfaz as necessidades das equipas e por sua vez aumenta o



desempenho das mesmas (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). A primeira razão é o facto do feedback dos líderes das equipas facilitar a determinação das tarefas e os processos interpessoais que permitem às equipas funcionar de forma mais eficaz. A segunda razão pelo qual se defende que o feedback melhora o funcionamento das equipas está relacionada com as implicações psicológicas das equipas. Assim, não só fornecer feedback facilita a interacção entre a equipa, mas os líderes que fornecem feedback também reforçam o vínculo entre os membros das equipas e seu compromisso com a mesma (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Enunciadas as funções que cabem aos líderes desempenhar na fase de transição, de seguida serão abordadas as funções de liderança na fase seguinte. A fase de acção, foca-se no conjunto das actividades que contribuem directamente para a realização dos objectivos da equipa. No decorrer desta fase as funções do líder incluem a monitorização da equipa e do seu desempenho, gestão das fronteiras entre a equipa e o ambiente organizacional. O líder envolve-se na execução do trabalho da equipa, resolve problemas, incentiva a equipa a agir de forma autónoma e ainda proporciona um clima social positivo (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Uma função importante da liderança de equipas durante a fase de acção consiste em controlar a equipa. Esta função inclui o acompanhamento e a avaliação do progresso da equipa em direcção à conclusão das tarefas, os recursos disponíveis para a equipa, o ambiente externo da equipa e o desempenho da mesma.

Morgeson (2009), defende uma função que envolve a gestão do relacionamento entre as equipas e o contexto organizacional. Por um lado, as equipas precisam de ter um limite apertado à sua volta para que os indivíduos percebam quem faz parte da equipa, os recursos e competências que esses membros fornecem, e quem é responsável pelo quê. Em contra partida as equipas também precisam de ter uma estrutura que evite o isolamento e permita um intercâmbio de informações com o ambiente em que ela esta inserida.

É da responsabilidade dos líderes atribuir desafios às equipas no que se refere ao desempenho de tarefas e a enfrentar os pressupostos das equipas num esforço para encontrar as melhores formas de realizar o trabalho colectivo. Durante a fase de acção, é importante que os membros das equipas explorem formas alternativas de trabalho.

De acordo com Morgeson (2009), a função da liderança que consiste na participação dos líderes nas tarefas das equipas pretende que estes assumam um papel mais activo no

trabalho da equipa. Embora esta função esteja orientada para os líderes externos que não estão envolvidos nas tarefas das equipas mas que podem envolver-se se necessário.

Alguns estudos empíricos referidos no artigo de Morgeson (2009), referem a importância da resolução de problemas com uma função de liderança de equipas. Acontece com regularidade as equipas terem de enfrentar problemas complexos que precisam de uma boa solução que os permita continuar o seu trabalho em direcção aos objectivos definidos. Alguns autores como Shea e Guzzo (1987), defendem que líderes eficazes são aqueles que sabem diagnosticar problemas e que principalmente tem a capacidade de intervir de forma eficaz na sua resolução (Morgeson et al., 2009).

A função de liderança que segue no modelo de Morgeson (2009), refere que os líderes têm a responsabilidade de tomar medidas para assegurar os recursos necessários para a equipa, incluindo a obtenção e fornecimento de informação, material financeiro e recursos humanos. Não são apenas os recursos essenciais para a conclusão da tarefa, mas o facto de se dar à equipa os recursos adequados mostra apoio dos líderes para como grupo. Esta é uma função essencial durante a fase de acção, pois se a equipa não tem os recursos de que necessita, então não há motivação para que a equipa tenha um bom desempenho. Alguns investigadores como Fleishman (1991), refere Morgeson (2009), assinalam que os recursos à disposição das equipas devem ser preservados e repostos à medida que as necessidades vão surgindo, permitindo sempre que as equipas consigam cumprir as tarefas propostas e alcancem os objectivos.

Passando para uma função de liderança que Morgeson diz ser mais indirecta, esta requer que as equipas tenham a capacidade para se gerir a si mesmas. Cabe ao líder incentivar os membros das equipas a resolver problemas relacionados com o trabalho colectivo devendo estes apoiarem-se nos seus próprios recursos em vez de procurar conhecimento fora da equipa.

Por fim, a última função de liderança enunciada por Morgeson et al. (2009), baseia-se em prestar apoio ao clima social da equipa. Esta função prolonga-se ao longo de todo o ciclo da tarefa e torna-se bastante importante para resolver problemas interpessoais dentro da equipa que podem vir a interferir com o desempenho da mesma. Morgeson et al. (2009), assinalou ainda que esta função de gerir as emoções da equipa não tem que ser específica de um líder, outros membros da equipa podem desempenhar essa função em diferentes momentos.

**Quadro 1** - Funções de Liderança (Morgeson et al., 2009)

	<b>Funções</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fase de Transição</b>	Formação de equipas	Escolher um grupo de indivíduos que em conjunto serão bem sucedidos na realização da tarefa
	Definir a missão	Determinar e comunicar as expectativas da organização
	Estabelecer objectivos	Definir metas claras e objectivas
	Estruturar e Planear	Determinar o método de trabalho; divisão de tarefas
	Dar Formação e Desenvolver as equipas	Aprender e desenvolver novos conhecimentos
	Identificar e Interpretar acontecimentos	Identificar e interpretar problemas e proceder à sua comunicação perante a equipa
	Fornecer feedback	Fornecer informação/ feedback à equipa acerca do seu desempenho
<b>Fase de Acção</b>	Monitorizar equipas	Acompanhamento e avaliação do progresso da equipa
	Gerir as fronteiras das equipas	Gestão do relacionamento equipa/contexto externo
	Desafiar as equipas	Incitar os indivíduos a enfrentar os pressupostos da equipa
	Desempenhar as tarefas das equipas	Participar e intervir no trabalho das equipas
	Resolver problemas	Diagnosticar e resolver os problemas
	Fornecer recursos	Fornecer informação; material financeiro e recursos humanos
	Encorajar a auto-gestão das equipas	Incentivar os indivíduos a gerirem-se a si próprios e resolver problemas
	Dar suporte social	Dar importância a problemas interpessoais e ajudar a resolver

Partimos do princípio que o facto dos líderes darem feedback às suas equipas funciona como incentivo e que por sua vez aumentará a eficácia das equipas. Alguns estudos (Geister, Konradt, Hertel, 2006) mostram que o feedback aumenta o desempenho das equipas e também dos indivíduos principalmente quando é conjugado com o estabelecimento de objectivos claros. Por esta razão atribuímos alguma relevância à função de fornecer feedback e verificar se nas PME nacionais o feedback é um condicionante para o aumento da eficácia das equipas.

Estudos realizados provam que o feedback aumenta o desempenho não só dos indivíduos, mas também das equipas, principalmente se for combinado com o estabelecimento de metas e objectivos (Geister, Konradt, Hertel, 2006). Foi ainda

demonstrado que o aumento do desempenho ao nível das equipas não foi tão elevado quando comparado com o aumento do desempenho obtido individualmente pelos membros das equipas (Geister, Konradt, Hertel, 2006). Outros estudos realizados com equipas de estudantes, mostraram que o feedback dos colegas a respeito dos comportamentos de cada membro levou a um aumento da motivação, comunicação, cooperação e satisfação dos elementos que formam a equipa (Geister, Konradt, Hertel, 2006).

É de salientar que existem poucos estudos empíricos sobre a liderança de equipas e principalmente sobre as funções de liderança especificamente. Contudo existem algumas excepções. Recentemente Graça e Passos (2010), investigaram o papel da liderança de equipas na relação entre processos de equipa e eficácia de equipa ao longo do tempo. Analisaram que a interacção dos processos interpessoais e de transição e as funções de transição de liderança não tiveram impacto significativo no desempenho das equipas, por outro lado verificaram que os processos interpessoais e de acção interagiram significativamente com funções de transição de liderança.

## **5- Pequenas e Médias Empresas**

As empresas devem a sua classificação de micro, pequenas ou médias empresas ao número de trabalhadores permanentes, valor de facturação anual e ainda ao valor do balanço anual. Assim sendo, uma empresa é micro se tiver até dez trabalhadores permanentes, 2 milhões de Euros de facturação anual ou 2 milhões de Euros de balanço anual. No que respeita às pequenas empresas, estas devem ter até cinquenta trabalhadores permanentes, 10 milhões de Euros de facturação anual ou 10 milhões de Euros de balanço anual. Por fim uma empresa é considerada média se tiver até duzentos e cinquenta trabalhadores permanentes, 50 milhões de Euros de facturação anual ou 43 milhões de euros de balanço anual.

Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), relativos a 2005, existem em Portugal cerca de 296 928 PME. Estes dados referem-se a empresas com sede em Portugal, constituídas sob a forma de sociedade, e com pelo menos uma pessoa ao serviço.

As PME portuguesas empregam cerca de 2 084 535 pessoas realizando um volume de negócios de 170,3 mil milhões de Euros. Estas empresas representam

aproximadamente 99,6% do tecido empresarial, geram 75,2% do emprego e realizam 56,4% do volume de negócios nacional.

No que diz respeito à dimensão média das empresas portuguesas, esta é muito reduzida – 9,3 trabalhadores e 1012,6 mil Euros de volume de negócios por empresa, valores que descem para 7 trabalhadores e para 573,6 mil Euros de volume de negócios por empresa no caso das PME.

As micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (97,3%). A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, e também, em termos de volume de negócios, já que micro e pequenas empresas geram 55,2% do emprego e realizam 35,3% do volume de negócios nacional.

No que concerne à distribuição geográfica, estão sedeadas em Lisboa e no Norte cerca de 2/3 das empresas, sendo que estas duas regiões geram, em consequência disso, perto de 71% dos empregos e dos negócios nacionais. O número de empresas com sede em cada uma das regiões não difere muito, mas o Norte gera mais empregos, enquanto a região de Lisboa realiza mais negócios.

A grande maioria das PME portuguesas (61,9%) exerce a sua actividade nos sectores comércio e serviços, sendo que uma percentagem também significativa actua na indústria transformadora (14,2%) e na construção (14%). Exercem actividade no turismo 9,5% das PME, enquanto que na indústria extractiva e energia apresentam uma expressão muito reduzida. As PME são perfeitamente dominantes em todas as regiões do país, representando mais de 99% do tecido empresarial em qualquer uma delas. No Centro e Alentejo elas constituem 99,8% das unidades empresariais com sede na região, sendo que no Algarve representam mesmo 99,9%. Em consequência disso, elas são geradoras de mais de 3/4 dos postos de trabalho de qualquer das regiões, à excepção de Lisboa, onde, ainda assim, criam 60,1% dos empregos privados. Por outro lado, as PME realizam mais de 2/3 dos negócios de qualquer das regiões, à excepção de Lisboa e da Madeira, onde são responsáveis por um pouco menos de metade do volume de negócios realizado.

As PME apresentam uma posição claramente dominante em todos os grandes sectores de actividade. Turismo, construção, comércio, indústria extractiva e serviços destacam-se neste domínio, sendo sectores onde as PME representam mais de 99,5% do tecido empresarial. Apesar de ligeiramente menos expressiva, a importância das PME é

também muito elevada na indústria transformadora (99,2%) e energia (95,4%). Quer em termos de emprego quer de volume de negócios o papel das PME revela-se especialmente importante no comércio (81,8% e 59,7%, respectivamente), construção (88,7% e 69,1%, respectivamente) e turismo (84,6% e 82,3%, respectivamente).

O presente estudo pretende identificar as principais funções de acordo com o modelo de Morgeson et al. (2009) que do ponto de vista dos líderes das PME, permite uma gestão eficaz das suas equipas. Apesar de investigarmos apenas a percepção que os líderes das PME têm, e não a conjugação entre percepção dos líderes e membros das equipas, consideramos que se trata de um passo relevante no estudo da liderança nestas empresas. Apesar de se tratar de um estudo exploratório colocamos como hipótese a possibilidade de distinguir as funções enunciadas por Morgeson et al. (2009). Procuramos igualmente investigar em que medida existem diferenças nas funções de liderança de acordo com as características das PME Portuguesas.

## **6- Método**

### **6.1- Amostra**

Participaram neste estudo 276 sujeitos de 276 PME de Portugal. A maioria dos inquiridos era do sexo masculino, cerca de 54%, com uma média de idades compreendida entre 36 e 45 anos. Quanto às funções que desempenham nas organizações, cerca de 13,7% dos inquiridos são Administradores e aproximadamente 12% desempenham funções de Gerência. No que diz respeito ao número de pessoas que os inquiridos coordenam directamente, verificou-se que 33,6% tem a seu cargo menos de 10 pessoas e apenas 7,7% é responsável por mais de 40 pessoas. Verificou-se ainda que aproximadamente 50% das empresas que participaram neste estudo são constituídas por menos de 50 pessoas.

### **6.2- Procedimento**

Dada a inexistência de uma base de dados com os contactos das PME Portuguesas (pelo menos sem custos envolvidos), o ponto de partida para a construção da amostra deste estudo foi a listagem das 5000 PME's Líderes em Portugal publicadas na Revista PME Líder 2010 integrante do Diário Económico nº 4827 de 25 de Fevereiro de 2010.

Foi construída uma listagem de 2570 empresas com o nome das PME e o contacto de e-mail correspondente. Em alguns casos teve de se recorrer a uma breve pesquisa no Google para conseguir obter o e-mail das empresas que estava em falta na listagem original das 5000 PME.

Durante cinco semanas foram enviados vários e-mails às empresas. Na primeira semana enviamos um e-mail com o link de acesso ao questionário a 1257 empresas e nas duas semanas seguintes enviamos um *reminder* às empresas que não tinham respondido até à data com o prazo limite de resposta. Na terceira semana contactamos mais 1313 empresas enviando o e-mail com o link de acesso ao questionário e na duas semanas seguintes procedemos de igual forma enviando a cada semana um *reminder* às empresas que ainda não tinham respondido. É de ter em conta que foi pedido no primeiro e-mail de cada grupo de empresas que o questionário fosse preenchido por um elemento da gestão de topo ou alguém por ela designado.

### **6.3- Operacionalização de variáveis**

Foi utilizado o questionário *Team Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Morgeson et al., 2009 que foi traduzido para português e posteriormente criado online a partir do “Qualtrics Survey Software”. O questionário era formado por 83 perguntas relativas às 15 funções dos líderes tal como proposto por Morgeson e tal. (2009), e foram acrescentadas cinco perguntas de cariz sócio demográficas. Os participantes responderam numa escala de 7 pontos (1= Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente) em que medida estavam de acordo com cada uma das afirmações apresentadas. As 83 perguntas relativas às funções dos líderes estavam divididas em duas fases, sendo que a fase de transição continha 7 funções com vários itens e a fase de acção tinha 8 funções.

#### **6.3.1- Fase de Transição**

Tal como foi referido anteriormente Morgeson propõe 7 funções distintas relacionadas com a fase de transição. Para a função *Constituir equipas* utilizaram-se 5 itens (por exemplo: “Selecciono colaboradores com competências elevadas”; “Selecciono colaboradores que têm uma elevada motivação”).

A função *Definir a missão* foi operacionalizada com 5 itens (por exemplo: “Asseguro que as equipas têm uma direcção clara”; “Desenvolvo e articulo uma missão de equipa clara”).

Na função *Estabelecer objectivos* utilizaram-se 10 itens (por exemplo: “Tenho em consideração as expectativas das equipas”; “Comunico o que é esperado das equipas”).

A função *Estruturar e Planear* foi operacionalizada com 6 itens (por exemplo: “Garanto que os membros das equipas têm papéis claros”; “Defino e estruturo o meu próprio trabalho e o trabalho das equipas”).

Para operacionalizar a função *Dar formação e desenvolver a equipa* utilizaram-se 5 itens (por exemplo: “Ajudo os novos colaboradores a aprenderem como realizar o trabalho”; “Forneço instruções aos membros das equipas relacionadas com a tarefa”).

A função *Identificar e interpretar acontecimentos* foi operacionalizada com 5 itens (por exemplo: “Facilito a compreensão de eventos ou situações das equipas”; “Ajudo as equipas a interpretarem acontecimentos externos ou internos”).

Por fim, foram utilizados 5 itens para operacionalizar a função *Fornecer feedback* (por exemplo: “Recompenso o desempenho dos colaboradores de acordo com padrões de desempenho”; “Revejo resultados de desempenho relevantes com as equipas”).

### **6.3.2- Fase de Acção**

Morgeson propõe 8 funções distintas relacionadas com a fase de acção. Para a função *Monitorizar as equipas* utilizaram-se 5 itens (por exemplo: “Peço informação relevante para a tarefa aos colaboradores”; “Monitorizo mudanças no ambiente externo das equipas”).

A função *Gerir as fronteiras da equipa* foi operacionalizada por 5 itens (por exemplo: “Protejo as equipas da influência de forças ou acontecimentos”; “Ajudo equipas diferentes, comunicando com umas e outras”).

Utilizaram-se 5 itens para operacionalizar a função *Desafiar as equipas* (por exemplo: “Enfatizo a importância de questionar os colaboradores”; “Desafio o modo como as coisas estão a funcionar”).

Na função *Desempenhar as tarefas das equipas* utilizaram-se 5 itens (por exemplo: “Trabalho com os colaboradores para ajudá-los a realizar o trabalho”; “Contribuo e ajudo as equipas com o seu trabalho”).



Para a função *Resolver problemas* utilizaram-se 5 itens (por exemplo: “Procuro perspectivas diferentes e múltiplas quando resolvo os problemas”; “Participo na resolução com as equipas”).

Quanto à função *Fornecer recursos* foram utilizados 5 itens (por exemplo: “Vejo se cada equipa recebe o que é preciso de outras equipas”; “Ajudo as equipas a encontrar e obter recursos de peritos”).

Para operacionalizar a função *Encorajar a auto-gestão das equipas* foram utilizados 6 itens (por exemplo: “Encorajo as equipas a resolverem os seus próprios problemas”; “Encorajo as equipas a avaliarem o seu desempenho”).

Por fim a função *Dar suporte social* foi operacionalizada com recurso a 5 itens (por exemplo: “Atento pelo bem-estar pessoal dos colaboradores”; “Vou para além dos meus interesses para o bem das equipas”).

No que diz respeito às variáveis sócio-demográficas *Idade; Função; N° de Pessoas que coordena directamente e N° de Pessoas da organização* realizou-se para cada uma das variáveis uma recodificação para formar categorias homogéneas e facilitar a análise dos dados.

## 7- Resultados

O objectivo do estudo consistiu em avaliar em que medida os líderes das PME nacionais distinguem as 15 funções de liderança identificadas por Morgeson et. al (2009). Nesse sentido, a análise de dados passou pela realização de uma análise de componentes principais. Pretendia-se testar se a estrutura subjacente aos dados recolhidos está de acordo com a proposta teórica. Desta forma, os itens foram objecto de uma análise de componentes principais, com rotação varimax tendo sido eliminados todos aqueles que eram ambíguos na solução factorial. Considerou-se itens não ambíguos quando a saturação era superior a .50 e a diferença entre os pesos factoriais era inferior a .30.

A solução final é apresentada no Quadro 2. Dos 83 itens iniciais retiveram-se 37 itens que saturaram em sete componentes distintas. No total estas componentes explicam 76% de variância.

Quadro 2 - Análise de componentes principais dos itens das variáveis

	Comp.1 Encorajar a auto-gestão das equipas	Comp.2 Estabelecer Objectivos	Comp.3 Desempenhar as tarefas das equipas	Comp.4 Identificar e interpretar acontecimentos	Comp.5 Definir a missão	Comp.6 Dar suporte social	Comp.7 Gerir as fronteiras das equipas
Encorajo as equipas a tomarem a maioria das suas decisões relacionadas com o seu próprio trabalho	<b>,844</b>	,244	,069	,176	,182	,158	,134
Solicito às equipas a tomarem as suas próprias decisões relativas a quem faz o quê de cada equipa	<b>,834</b>	,224	,062	,191	,130	,112	,156
Encorajo as equipas a resolverem os seus próprios problemas	<b>,774</b>	,168	,099	,263	,180	,261	,096
Encorajo as equipas a serem responsáveis pelos seus próprios assuntos	<b>,726</b>	,227	,135	,164	,181	,327	,088
Encorajo as equipas a serem responsáveis por determinar os métodos, procedimentos e horários para a realização do trabalho	<b>,703</b>	,244	,196	,200	,167	,236	,077
Encorajo as equipas a avaliarem o seu desempenho	<b>,696</b>	,219	,115	,183	,195	,258	,143
Mantenho padrões de desempenho claros	,159	<b>,762</b>	,096	,132	,288	,143	,124
Estabeleço ou ajudo a estabelecer objectivos para o trabalho das equipas	,159	<b>,754</b>	,073	,279	,177	,264	,031
Defino ou ajudo a definir objectivos desafiantes e realistas	,226	<b>,741</b>	,082	,207	,200	,255	,106
Comunico o que é esperado das equipas	,235	<b>,712</b>	,137	,238	,304	,127	,075
Comunico as minhas expectativas para um desempenho elevado das equipas	,339	<b>,685</b>	,164	,169	,264	,080	,110
Asseguro que as equipas têm objectivos claros de desempenho	,302	<b>,606</b>	,056	,210	,464	,212	,110
Peço aos colaboradores das equipas para cumprirem as regras e os regulamentos	,210	<b>,582</b>	,353	,107	,180	,020	,022

Trabalho com as equipas de forma a ter o trabalho feito	,122	,101	<b>,873</b>	,142	,071	,038	,141
Intervento para ajudar os colaboradores a ter o trabalho concluído	,083	,168	<b>,859</b>	,131	,016	,147	,139
“Arregaço as mangas” e ajudo as equipas a fazer o seu trabalho	,101	,081	<b>,842</b>	,171	,163	,139	,093
Trabalho com os colaboradores para ajudá-los a realizar o trabalho	,129	,071	<b>,817</b>	,258	,135	,143	,115
Contribuo e ajudo as equipas com o seu trabalho	,055	,215	<b>,726</b>	,201	,231	,302	,125
Ajudo as equipas a interpretarem acontecimentos internos ou externos	,237	,204	,175	<b>,771</b>	,178	,117	,180
Auxilio os colaboradores a interpretar acontecimentos que ocorrem fora da equipa	,307	,083	,170	<b>,751</b>	,062	,151	,168
Facilito a compreensão de eventos ou situações das equipas	,155	,271	,230	<b>,726</b>	,220	,180	,098
Auxilio os colaboradores a interpretar acontecimentos que ocorrem nas equipas	,170	,258	,182	<b>,719</b>	,144	,196	,224
Ajudo as equipas a “dar sentido” a situações ambíguas	,231	,249	,199	<b>,646</b>	,255	,203	,081
Ajudo os novos colaboradores a desenvolverem as suas competências	,155	,220	,365	<b>,619</b>	,273	,151	,015
Asseguro que as equipas têm uma compreensão clara do seu propósito	,223	,346	,136	,172	<b>,739</b>	,199	,094
Asseguro que as equipas têm uma direcção clara	,232	,308	,105	,189	<b>,720</b>	,170	,094
Desenvolvo e articulo uma missão de equipa clara	,173	,356	,171	,196	<b>,717</b>	,239	,097
Enfatizo o quão importante é ter um sentido colectivo de missão	,266	,263	,173	,273	<b>,645</b>	,216	,054
Forneço uma visão clara de “para onde as equipas estão a ir”	,167	,441	,230	,197	<b>,637</b>	,022	,094
Atento pelo bem-estar pessoal dos colaboradores	,255	,322	,173	,165	,220	<b>,750</b>	,130
Faço coisas que tornam agradável ser colaborador desta empresa	,346	,234	,127	,171	,191	<b>,717</b>	,178

Envolvo-me em acções que demonstram respeito e preocupação pelos colaboradores	,332	,187	,250	,247	,208	<b>,711</b>	,081
Vou para além dos meus interesses para o bem estar das equipas	,346	,089	,273	,239	,105	<b>,681</b>	,116
Respondo prontamente às necessidades ou preocupações dos colaboradores	,374	,202	,248	,291	,257	<b>,584</b>	,249
Defendo o nome de uma equipa a outros na organização	,174	,067	,169	,056	,137	,068	<b>,824</b>
Actuo como um representante de uma equipa com outras partes da organização (e.g. outras equipas, gestão)	,116	,020	,253	,178	,115	,137	<b>,731</b>
Protejo as equipas da influência de forças ou acontecimentos externos	,139	,211	,065	,251	-,012	,163	<b>,667</b>

Tendo por base os resultados finais da análise de componentes principais foram construídos novos índices que correspondem à agregação dos itens que saturaram em cada um dos factores. Desta forma foram construídas sete novas variáveis que foram designadas de: *Encorajar a auto-gestão das equipas* (agregação dos 6 itens do factor 1); *Estabelecer Objectivos* (agregação dos 7 itens do factor 2); *Desempenhar as tarefas das equipas* (agregação dos 5 itens do factor 3); *Identificar e interpretar acontecimentos* (agregação dos 6 itens do factor 4); *Definir a missão* (agregação dos 5 itens do factor 5); *Dar suporte social* (agregação dos 5 itens do factor 6) e *Gerir as fronteiras das equipas* (agregação dos 3 itens do factor 7).

No Quadro 3 apresentam-se as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo.

**Quadro 3** – Médias (M), Desvios-padrão (SD) e correlações (r) das variáveis em estudo

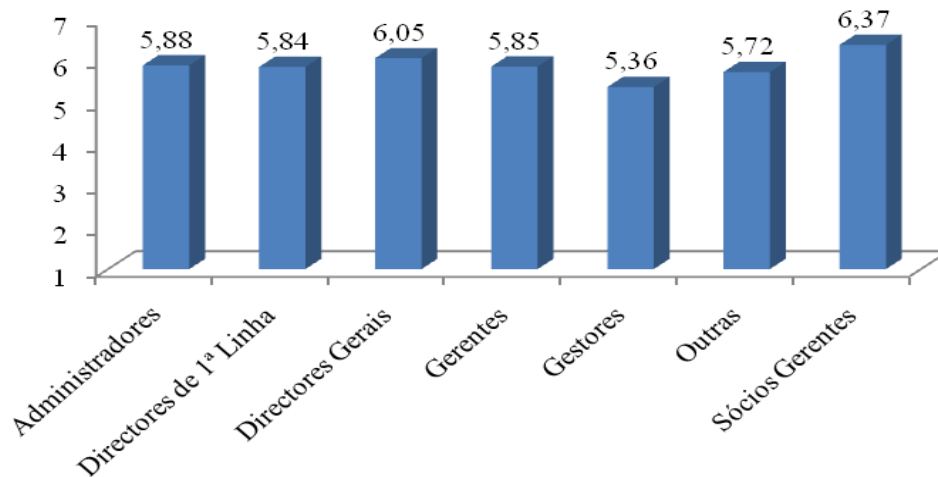
	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Encorajar a Auto-Gestão das equipas	6,06	,868						
2. Estabelecer Objectivos	6,19	,741	,605**					
3. Desempenhar as tarefas das equipas	5,83	1,052	,334**	,441**				
4. Identificar e Interpretar acontecimentos	5,90	,796	,544**	,612**	,539**			
5. Definir a missão	6,30	,738	,587**	,764**	,420**	,570**		
6. Dar suporte Social	6,07	,806	,692**	,614**	,491**	,614**	,596**	
7. Gerir as Fronteiras das equipas	5,45	1,143	,368**	,354**	,423**	,427**	,327**	,444**

(\*\*) Correlação é significativa para  $p < 0.01$ .

### 7.1- Comparações em grupo

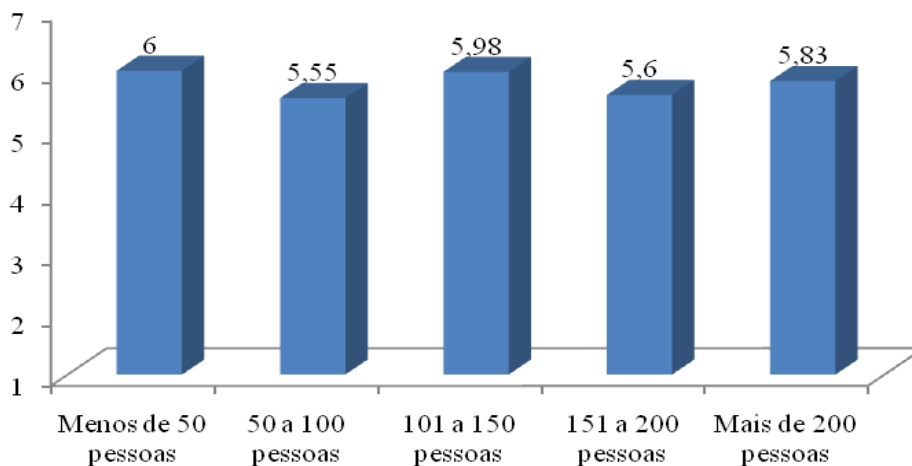
Um segundo objectivo consistiu em avaliar em que medida existiam diferenças nas funções de liderança, tendo por base um conjunto de variáveis de caracterização organizacional.

Assim, neste ponto apresentamos um conjunto de ANOVA'S tendo por base os seguintes factores: Função; Nº de pessoas na organização.



**Figura 1** – Média de respostas à função *Desempenhar as tarefas das equipas* tendo em conta a função que desempenha

Relativamente à função *Desempenhar as tarefas das equipas* foram encontradas diferenças significativas quando comparamos a função que os indivíduos desempenham na organização ( $F= 2,07, p.<0.05$ ). Como se verifica através da análise da figura 1, existem diferenças nas médias de respostas à função *Desempenhar as tarefas das equipas*. Os Sócios-gerentes são os que avaliam mais positivamente esta função ( $M= 6,37$ ) quando comparados com os Gestores ( $M= 5,36$ )



**Figura 2** – Média de respostas à função *Desempenhar as tarefas das equipas* tendo em conta o nº de pessoas da organização

Relativamente à função *Desempenhar as tarefas das equipas* foram também encontradas diferenças significativas quando comparamos o nº de pessoas da organização ( $F= 2,33, p.<0.05$ ). Como se verifica através da análise do figura 2, existem diferenças nas médias de respostas à função Desempenhar as tarefas das equipas. É nas organizações com menos de 50 pessoas que a avaliação é mais positiva ( $M=6,0$ ) quando comparada com as organizações com dimensão de 50 a 100 pessoas a média de respostas ( $M= 5,55$ ).

## 8- Discussão

Neste estudo procurámos identificar as principais funções de acordo com o modelo de Morgeson et al. (2009) que do ponto de vista dos líderes das PME, permite uma gestão eficaz das suas equipas. Apesar de investigarmos apenas a percepção que os líderes das PME têm, e não a conjugação entre percepção dos líderes e membros das equipas, consideramos que se trata de um passo relevante no estudo da liderança nestas empresas. Apesar de se tratar de um estudo exploratório colocamos como hipótese a possibilidade de distinguir as funções enunciadas por Morgeson et al. (2009). Procuramos igualmente investigar em que medida existem diferenças nas funções de liderança de acordo com as características das PME Portuguesas.

Das 15 funções de liderança identificadas por Morgeson et. al (2009), os resultados deste estudo permitiram identificar 7 funções que os líderes das PME Portuguesas consideram ser distintivas entre. No que diz respeito às funções da fase de transição, foram destacadas: *Estabelecer objectivos, Identificar e interpretar acontecimentos e Definir a missão*. Por sua vez das funções da fase de acção destacaram-se: *Encorajar a auto gestão das equipas, Desempenhar as tarefas das equipas, Dar suporte Social e Gerir as fronteiras da equipa*.

A razão pela qual foram destacas 3 funções da fase de transição e 4 da fase de acção, pode justificar-se com o facto de as PME Portuguesas darem mais importância às actividades que contribuem directamente para a realização dos objectivos das equipas e não tanto para o período em que as equipas precisam de se focar nas actividades relacionadas com a estrutura da equipa bem como o planeamento do trabalho.

Identificadas as 7 principais funções de liderança tendo por base a avaliação dos líderes das PME Portuguesas, o nosso segundo objectivo foi de analisar se existiam

diferenças nestas 7 funções de liderança de acordo com algumas características organizacionais. Concluimos apenas que existe diferença quando relacionamos a função *Desempenhar as tarefas das equipas* com a função que o líder desempenha na organização e ainda com o número de pessoas que existe na organização.

Na primeira situação, constatamos que são os Sócios-gerentes que avaliam de forma mais positiva esta função, uma vez que quem menos a valoriza são os Gestores das organizações. Este resultado mostra que os sócios-gerentes participam mais nas tarefas das equipas, quer isto dizer que estes desempenham um papel activo no interior das equipas participando nas tarefas que estão a ser desenvolvidas. Uma justificação para serem os Gestores que menos valorizaram esta função prende-se com o facto destes se limitarem a desenvolver planos estratégicos e operacionais eficazes para atingir os objectivos organizacionais, não participando nas tarefas das equipas.

Relativamente às diferenças encontradas na relação da função *Desempenhar as tarefas das equipas* com o número de pessoas que pertencem à organização, verificou-se que são os líderes das organizações com menos de 50 pessoas que melhor avaliam esta função. Este resultado faz sentido se considerarmos que nas organizações com menores dimensões o ambiente é mais familiar, as pessoas tendem a conhecer-se no seu todo e daí ser mais fácil os líderes participarem nas actividades das equipas.

O aumento do interesse pela utilização das equipas no contexto organizacional fez aumentar a curiosidade e a necessidade de se investigar sobre os factores que poderiam contribuir para aumentar a eficácia das equipas, sendo a liderança um deles, justificando a razão pela qual existem equipas mais eficazes que outras. Contudo o facto, de existirem estudos recentes sobre esta temática, poucos investigam directamente o processo de liderança de equipas. É neste sentido que o presente estudo pretende contribuir com um avanço nesta área uma vez que aborda as funções de liderança como responsáveis do aumento da eficácia das equipas e ainda porque retrata a realidade das PME Portuguesas.

Poderá ser considerada uma limitação, o facto de não se ter controlado quem de facto respondeu aos questionários. Foi pedido que estes fossem respondidos por um elemento da gestão de topo ou alguém por ela designado e por isso poderá ter ocorrido aqui alguma diferença nas respostas. Outra limitação, diz respeito à validade externa deste estudo, embora se tenham enviado 2570 questionários apenas 276 foram respondidos.



Este número reduzido de participantes não permite a possibilidade de generalizar os resultados que foram obtidos.

De forma a aprofundar os resultados obtidos, seria interessante realizar estudos combinando metodologias quantitativas (por exemplo: questionários) e qualitativas (por exemplo: entrevistas) de forma a conseguir resultados mais exactos.

Outro aspecto interessante para analisar em estudos futuros é investigar a questão do feedback. Sendo esta uma função que não foi valorizada pelos líderes das PME participantes seria pertinente perceber se nas PME Portuguesas não se fornece feedback aos trabalhadores e se esta situação existe, em que momento é fornecido às equipas.

## 9- Referências

- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research, 30*, 678 –711
- Geister, Susann; Konradt, Udo; Hertel, Guido (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research, 37*, 459-489
- Graça, A. M.; Passos, A. M. (2011, under review). Leadership Over Time: Understanding the role of team leadership in episodic team processes and effectiveness. Under review in *Leadership Quarterly*
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 2, 256-282
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. 12, 333-375. London: Willey
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A Temporally based framework and Taxonomy of Team processes. *Academy of Management Review, 26*, 3, 356-376
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, XX-(X)*, 1-39
- Santos, J. P., Caetano, A. e Jesuino, J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7*, 3, 22-33

- Zaccaro, S. J.; Rittman, A. L. e Marks, M. A. (2001), Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483

### **Imprensa**

- Revista PME Líder 2010 integrante do Diário Económico nº 4827 de 25 de Fevereiro de 2010

### **Sites consultados**

- IAPMEI- Sobre as PME  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>
- Carlos Coelho, Dossiers - PME na Europa  
<http://www.carloscoelho.eu/dossiers/pme/default.asp?submenu=20>