

***Microequipas e Macroequipa no Terceiro Setor Português:
Funcionamento e liderança***

Celso Pais



IS Working Papers

2.ª Série, N.º 4

Porto, Julho de 2012

IS Working Papers

2.ª Série

Editora: Cristina Parente

Uma publicação seriada online do

Instituto de Sociologia

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

Disponível em: http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx

ISSN: 1647-9424

IS Working Paper N.º 4

Título/Title

“Microequipas e Macroequipa no Terceiro Setor Português: Funcionamento e liderança”

Autor/Author

Celso Pais



Os autores, titulares dos direitos desta obra, publicam-na nos termos da licença *Creative Commons* “Atribuição – Uso Não Comercial – Partilha” nos Mesmos Termos 2.5 Portugal (cf. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pt/>).

Microequipas e Macroequipa no Terceiro Setor Português:

Funcionamento e liderança

Celso Pais

Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Pós-doutorando e membro da equipa de investigação do projeto “Empreendedorismo Social: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”

E-mail: celsopais@sapo.pt

Resumo

O presente artigo centra-se no estudo do modo como as organizações do Terceiro Setor português percecionam o trabalho em equipa. Foram construídos os conceitos de *microequipa* e de *macroequipa*, para diferenciar as equipas operacionais, da organização, no seu todo. Foi também abordada a forma como as organizações valorizam certas capacidades de liderança de equipas no terreno organizacional.

Os resultados apontam para uma perceção positiva da utilização das equipas de trabalho nas organizações do Terceiro Setor, especialmente naquelas que apresentam um forte perfil de empreendedorismo social. Há, no entanto, uma menor tendência para as equipas participarem no planeamento de ações estratégicas.

Ao nível da liderança, são valorizadas, nos líderes de *microequipas*, as capacidades de planeamento e fixação de objetivos, de organização e coordenação, de iniciativa, e de criatividade. Surgem, assim, realçadas as mesmas capacidades de liderança que vigoram nas organizações do Setor com Fins Lucrativos.

Palavras-chave: Microequipas; macroequipa; participação; empreendedorismo social; liderança de equipas

Nota introdutória

O propósito do presente trabalho é estudar o Terceiro Setor português, no que concerne aos aspetos organizacionais, nomeadamente à forma como estão estruturados os recursos humanos e ao modo como são liderados. Mais concretamente, trata-se de conhecer as representações do trabalho em equipa e da liderança em organizações que fazem parte da chamada Economia Social.

Não sendo abundante a literatura sobre a temática acima enunciada, tomaremos como princípio-base do nosso trabalho a similitude formal entre as organizações do Setor com Fins Lucrativos e as organizações do chamado Terceiro Setor (as que produzem valor não revertível para acionistas). Para Barnard (1971), por exemplo, a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, sendo a cooperação entre elas essencial para a existência do todo organizacional. O autor apresenta, ainda, três condições para a existência de uma organização, as quais reforçam, a nosso ver, o isomorfismo intersetorial que aqui veiculamos: *i)* há pessoas capazes de se comunicarem; *ii)* as pessoas estão dispostas a contribuir para uma ação conjunta; *iii)* existe um objetivo comum a ser cumprido.

A similitude assim assumida leva-nos a recorrer a algumas teorias grupais e de liderança construídas a partir do estudo de organizações provenientes do Setor Empresarial do Mercado.

Idêntico pressuposto é assumido por Bose (2004). O autor realizou, no Brasil, um estudo de caso múltiplo em instituições do Terceiro Setor, o qual permitiu concluir que o espírito de equipa é uma característica naturalmente existente nas organizações, em geral.

Na mesma linha de raciocínio, mas, desta feita, debruçando-se sobre a questão da liderança de topo, Kay (1994) afirma que todos os gestores (sejam eles do Setor do Mercado ou do Terceiro Setor) são criadores e utilizadores de metáforas, conciliando imagens, por vezes, com valências contrárias. Recorrendo à técnica de incidentes críticos, Kay obteve narrativas de vinte e seis diretores nacionais e regionais de organizações inglesas sem fins lucrativos. Nestas narrativas, foi possível detetar a presença de metáforas já anteriormente descritas por Morgan (1986), a propósito das organizações com fins lucrativos, a saber: *máquinas* (instrumentos de gestão para atingir fins pré-determinados); *militar* (estratégia, alvos); *organismos* (relacionamento de elementos, diferenciados, mas integrados, tentando sobreviver num contexto ambiental alargado, aparecendo a organização e a pessoa como entidades possuidoras de necessidades); *cérebros* (foco na comunicação, na informação, na tomada de decisão); *sistemas políticos* (foco no conflito de interesses, e no papel exercido pelo poder, dentro das organizações); *culturas* (envolvendo os aspetos simbólicos da vida organizacional e a criação de significados partilhados). Mas, às metáforas enunciadas por Morgan, os diretores das organizações enquadradas no Terceiro Setor acrescentavam, nas suas narrativas, mais quatro, a saber: *viagem* (encruzilhadas, direções, estádios); *jogo* (equipa, manter as cartas junto ao peito); *teatro* (papel, desempenho, drama, impostura); *território* (regional, nacional, local, e campo). Estas quatro metáforas não nos parecem alheias ao contexto organizacional das empresas com fins lucrativos, sendo, do nosso ponto de vista, algo difícil estabelecer fronteiras rígidas entre os Setores do Mercado e da Economia Social, quando nos referimos à estrutura e ao funcionamento organizacionais.

Partindo dos pressupostos anteriormente apresentados – e abdicando da formulação de hipóteses científicas, que poderiam decorrer de um corpo teórico que, por ora, não existe no âmbito do Terceiro Setor –, optámos por colocar várias questões, de cariz algo exploratório, que irão guiar a presente investigação. Tais questões emanam de aspetos organizacionais diversos, que vão desde a eventual necessidade de as organizações se estruturarem em equipas de trabalho, até às capacidades exigidas aos líderes dessas equipas, passando pelas problemáticas da interdependência grupal, e pela participação das equipas na elaboração de planos estratégicos.

As questões de investigação a colocar, partirão, no entanto, de alguns fundamentos teóricos que nos permitem refletir sobre as temáticas do trabalho em equipa, e da respetiva liderança, nos contextos organizacionais situados no território empresarial com fins lucrativos.

Microequipas e macroequipa

Alguns autores estabelecem uma distinção entre os termos *grupo de trabalho* e *equipa de trabalho* (e.g., Dunphy & Bryant, 1996; Katzenbach & Smith, 1993; Robbins, 1984). Por exemplo, para Robbins (1984) os grupos possuem um desempenho que resulta da soma dos contributos individuais, enquanto que o nível de desempenho das equipas é maior do que a soma dos investimentos individuais. Por sua vez, Dunphy & Bryant (1996) consideram que há um maior grau de interdependência nas equipas, relativamente aos grupos.

Esta distinção é, na opinião de Guzzo & Shea (1992), inconsistente e pouco reconhecida. Também Sundstrom, McIntyre, Halfhill e Richards (2000) usam os dois termos de forma intermutável, propondo a seguinte definição para ambos: "é uma coleção interdependente de indivíduos que partilham a responsabilidade pela consecução de determinados resultados para a sua organização (p.44).

Ao longo do presente texto, iremos, à semelhança de Sundstrom et al., utilizar indiferenciadamente os termos *grupo* e *equipa*. Utilizaremos, como base de trabalho, a definição de grupo de trabalho, concebida por Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, (1992). Esta tem o seguinte teor: "É um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objetivo ou missão valiosos, o qual tem atribuídos papéis específicos ou funções a desempenhar durante um período limitado" (p.4). Tendo em conta que a missão proposta a um coletivo de pessoas pode circunscrever-se a uma tarefa específica, ou ao objetivo global da organização, criámos os termos *microequipa* e *macroequipa*. Com o termo *microequipa* queremos significar todo o conjunto de pessoas que trabalham, interdependentemente e unidas por um objetivo comum, no âmbito de um projeto, de uma secção, de um departamento, ou de uma série de operações. Portanto, a designação *microequipa* não significa exclusivamente uma equipa constituída por um número reduzido de membros. Pode, ou não, ter um baixo número de elementos. A condição necessária é que, independentemente do número de pessoas que a constituem, a *microequipa* possua objetivos ligados ao desempenho de tarefas operacionais, e possa ser diferenciada e delimitada por fronteiras definidas.

Pela designação *macroequipa* queremos referir-nos à organização no seu todo, funcionando os seus departamentos, secções, e projetos de forma interdependente, e em torno de uma missão e de objetivos globais comuns.

As organizações que adotaram o formato estrutural de equipas de trabalho, podem, ou não autopercecionar-se como uma grande equipa. Quando uma organização não se vê como uma *macroequipa*, há uma tendência para os seus trabalhadores ganharem um sentido exagerado de pertença ao grupo de trabalho ao qual estão organicamente ligados (a *microequipa*). Assim sendo, os trabalhadores mostram, geralmente, uma certa dificuldade em colaborar com outros grupos, coartando, dessa forma, as possibilidades de a organização funcionar como um todo.

Em algumas organizações pode coexistir a perceção de pertença à *macroequipa* e à *microequipa*, funcionando esta última como um pólo de referência primária. Organizações de reduzida dimensão, em termos de recursos humanos, constituem, simultaneamente, uma *macro* e uma *microequipa*. Com base na exposição anterior, colocamos a nossa primeira questão de investigação:

Q1 1 – *As organizações do Terceiro Setor português encontram-se estruturadas com recurso à existência de microequipas de trabalho?*

E, apelando ao conceito de *macroequipa*, podemos formular uma outra questão derivada da anterior:

Q1 1 a) – *As organizações do Terceiro Setor português autopercecionam-se, no seu todo, como uma grande equipa de trabalho?*

A literatura portuguesa e estrangeira sobre o Terceiro Sector é muito escassa na abordagem das áreas concernentes ao trabalho em equipa. No entanto, o sítio da Web, intitulado KnowHowNonprofit (2011), apresenta algumas características das organizações sem fins lucrativos, entre as quais se destaca a estruturação do trabalho com recurso a equipas. Passamos a enunciá-las:

- têm de adaptar-se constantemente às mudanças de política governamental;
- possuem uma cultura de participação e formas democráticas para a tomada de decisões;
- precisam de considerar as perspetivas de múltiplos *stakeholders* e utilizadores dos serviços;
- são particularmente vulneráveis à escassez de recursos.

Segundo o mesmo texto, estas características representam um forte desafio para as pessoas trabalharem de um modo coeso, ou seja, em equipa.

Do ponto de vista de Peters e Waterman (1982), os pequenos grupos constituem as peças que constroem as organizações excelentes. Segundo Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) os argumentos para a instituição de estruturas organizacionais baseadas em equipas estão frequentemente asseverados na crença de que os diversos membros de um grupo podem alargar a base de conhecimento inicial do coletivo, e contribuir para um cenário propício à expansão daquela base de conhecimento, à medida que os indivíduos vão aprendendo uns com os outros. De um modo mais pragmático, McIntyre e Salas (1995) consideram que uma das razões mais importantes para a adoção de estruturas baseadas em equipas reside na necessidade de partilha da quantidade de trabalho a realizar. Esta partilha do trabalho não tem, a nosso ver, de restringir-se somente às tarefas que requerem o exercício de atividades rotineiras. Pensando em termos de

macroequipa, podemos visualizar uma partilha ao nível das tarefas de planeamento, estratégico, contando com a participação das várias *microequipas*. A título de exemplo, e no que diz respeito ao Setor com Fins Lucrativos, Boyett e Boyett (1994) relatam o caso da fábrica Ford, em Dearborn, onde 2200 funcionários se reuniram com o intuito de contribuírem para o planeamento estratégico da empresa.

Mutatis mutandis, situando-nos agora no Terceiro Setor, e partindo do princípio que existem *microequipas* nas organizações do Terceiro Setor, é lícito perguntar:

QI 2 – *As microequipas que operam no Terceiro Setor português têm uma participação ativa na elaboração de planos de ação estratégicos?*

O Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental (Fernandes, 1994). Na opinião do autor citado, estas organizações têm por objetivo dar continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e mecenato.

Carrion (2000), por sua vez, vê o Terceiro Setor inserido numa gama variada de organizações, que vão desde as entidades sem fins lucrativos às instituições filantrópicas, passando pelas fundações e pelas organizações não governamentais (ONGs). Para Carrion, o Terceiro Setor abarca todas as organizações que se preocupam com o bem-estar da sociedade. A mesma ideia é veiculada por Santos (2010), quando se refere ao conceito de Empreendedorismo Social (ES): “uma diferença central entre o empreendedorismo comercial (com fins lucrativos) e o empreendedorismo social reside no facto de os empreendedores sociais serem movidos por uma motivação que visa criar valor para a sociedade, e não para eles próprios” (p. 20). A temática do Empreendedorismo Social surgiu nos EUA, recuperando o conceito convencional de empreendedorismo de mercado.

Para uma organização ser socialmente empreendedora deve, segundo Boschee e MacLurg (2003), produzir receitas e fazer a reversão dos lucros para a própria missão organizacional. Esta produção de receitas poderá emanar das mesmas táticas utilizadas pelo empreendedorismo empresarial. A este propósito, Quintão (2007) aponta as seguintes ideias-chave no empreendedorismo, quando encarado *lato sensu*: i) a criação de valor e de produtividade, no sentido da optimização de recursos e de eficiência económica; ii) a inovação, no sentido de criação de formas inovadoras de produção, explorando várias vias como, por exemplo, novos produtos, novas tecnologias ou a reorganização de sistemas produtivos; iii) a exploração das oportunidades existentes, geradas pelas mudanças sociais, económicas, tecnológicas e normativas; iv) a perseguição de oportunidades sem o condicionamento da eventual escassez dos recursos controlados no presente.

No que concerne ao Terceiro Setor, a geração de receitas próprias pelas organizações, a par das práticas de criação de valor social, do planeamento estratégico, e da optimização dos recursos humanos, configuram, no seu conjunto, um cenário propício ao ES. Pensando, concretamente, em termos de optimização de recursos humanos, somos levados a colocar a seguinte questão de investigação:

QI 3 – *As organizações com forte perfil de ES, comparativamente às que possuem um perfil moderado de ES, e às que não detêm perfil de ES, valorizam mais a estruturação do trabalho com recurso a micro-equipas?*

E raciocinando em termos de *macroequipa*, surge uma questão ligada à anterior:

QI 3 a) - *As organizações com forte perfil de ES, comparativamente às que possuem um perfil moderado de ES, e às que não detêm perfil de ES, autopercecionam-se mais intensamente como macroequipas?*

Aspetos do funcionamento grupal

Uma das poucas referências da literatura sobre o trabalho em equipa nas organizações de cariz não lucrativo provém de Rugar e Rugar (n.d.). Os autores realizaram um estudo sobre as perceções do pessoal prestador de cuidados de saúde, quanto à eficácia do trabalho grupal. O estudo decorreu num centro esloveno para deficientes visuais, tendo sido elaborados dois questionários. O primeiro foi distribuído a todos os membros da equipa de cuidados de saúde; o segundo destinou-se aos residentes do centro, no intuito de conhecer o seu grau de satisfação com os cuidados recebidos. Os resultados evidenciaram a necessidade de ser incrementado o nível de qualidade do trabalho em equipa, nomeadamente no que dizia respeito aos problemas de comunicação - que eram menos notórios entre os colaboradores que denotavam maior autoconfiança -, e à frequência de situações de conflito, decorrentes da exiguidade da informação fornecida ao pessoal.

Comunicação, resolução de conflitos, tomada de decisão e coordenação, constituem exemplos de processos grupais (Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Urban, Bowers, Cannon-Bowers, & Salas, 1995), que se afiguram como intermediários entre as características estruturais do grupo de trabalho (normas, dimensão do grupo, objetivos, etc.) e os resultados obtidos. O impacto dos processos grupais nos resultados poderá ser influenciado, em larga medida, pelo nível de desenvolvimento que um grupo apresenta, num determinado momento. Neste âmbito, evocamos o modelo de desenvolvimento grupal de Wheelan (2005), que concebe para o grupo face-a-face a passagem por quatro estádios de desenvolvimento que se afiguram bastante diferentes entre si.

No primeiro estádio (Dependência e Inclusão) há como que uma ameaça à unidade individual. O Eu é posto em questão (Anzieu, 1984) e os membros desejam sentir-se incluídos no coletivo, gerando-se alguma ansiedade nos indivíduos. O segundo estádio (Luta) caracteriza-se pela existência de conflitos entre os membros, e entre estes e o líder. Isto conduz a uma desvalorização da importância da tarefa.

A resolução dos conflitos – levando à criação de um clima de confiança – permite a entrada do grupo no terceiro estádio (Confiança e Estrutura). As questões afetivas passam, agora, para segundo plano, e o grupo concentra-se na tarefa. Adquire a capacidade de estabelecer normas e partilhá-las. Deste modo, o grupo passa ao quarto estádio (Trabalho), centrando-se sobremaneira na prossecução dos objetivos e atingindo valores elevados de produtividade.

De um modo semelhante, Agazarian aponta, no seu modelo de desenvolvimento grupal, uma fase final, na qual o grupo atinge os objetivos planeados, usando livremente os seus recursos e orientando a energia para o trabalho interdependente (Agazarian & Gantt, 2003).

A consecução de um estágio final de desenvolvimento aparece, assim, ligada à existência de um grau elevado de interdependência entre os membros de uma equipa. A interdependência poderá, de acordo com Wageman (1995), derivar de várias fontes: (1) os aspetos ligados às tarefas, tais como a distribuição de competências, recursos e tecnologias; (2) os processos pelos quais os elementos dos grupos executam o trabalho; (3) a maneira como os objetivos são definidos e atingidos; e (4) a forma como o desempenho é recompensado.

Também Champion, Medsker e Higgs (1993) encaram a interdependência como um conceito multidimensional. Para estes autores existe uma *interdependência da tarefa*, que está relacionada com a produtividade; uma *interdependência dos objetivos*, que se relaciona com a avaliação da performance grupal; e uma *interdependência dos resultados*, que se relaciona com a satisfação dos membros.

Esta perspetiva leva-nos a considerar a interdependência, simultaneamente, como um aspeto estrutural, e como um aspeto processual. Ou seja, a organização pode ser geradora de interdependência, em função do tipo de estruturação dos meios que coloca ao serviço das equipas. Mas, por seu lado, a equipa poderá, ou não, em função dos seus processos de comunicação e cooperação, usar aqueles meios para atingir uma verdadeira interdependência, geradora de satisfação individual.

A perspetiva desenvolvimentalista da interdependência, que acima propusemos, conduz-nos à próxima questão da presente investigação:

Q1 4 – *Serão as organizações com menos tempo de existência, aquelas onde as microequipas trabalham de forma menos interdependente?*

Liderança de equipas de trabalho

Algumas organizações ditas sem fins lucrativos têm na sua génese a existência de um, ou mais, empreendedores sociais. Dees (2001, p. 4) perceciona-os como agentes de mudança. O autor aponta nos empreendedores sociais as seguintes facetas:

- 1) adotam uma missão para gerar valor social;
- 2) são inflexíveis na prossecução de novas oportunidades, que se coloquem ao serviço da realização da missão;
- 3) envolvem-se num processo de inovação contínua, de adaptação, e de aprendizagem;
- 4) atuam com audácia, sem se deixarem coartar pela limitação dos recursos disponíveis;
- 5) exibem acentuada responsabilidade, quer perante os membros que integram a organização, quer face aos resultados obtidos.

Visto desta forma, o empreendedor social não parece afastar-se muito do empreendedor típico do Setor específico do Mercado. No fundo, os empreendimentos sociais “podem ser vistos simplesmente como negócios detentores de uma missão social” (Duncan, 2007, p. 40).

A conduta descrita por Duncan para os empreendedores sociais, leva-nos a colocar a questão clássica: de onde provêm as capacidades demonstradas por estes atores sociais?

O século XX introduziu na literatura sobre a liderança o debate que opôs os defensores da existência de características marcantes de personalidade, através das quais se pode influenciar o comportamento das outras pessoas (Bennis, 1994; Stogdill, 1948), aos partidários duma perspetiva multifatorial (Tannenbaum & Schmidt, 1991), que leva em linha de conta os fatores inerentes ao líder (por exemplo, o seu sistema de valores, ou a sua confiança nos subordinados), os fatores inerentes ao subordinado (necessidades de independência; prontidão para assumir responsabilidades de decisão), e os fatores inerentes à situação (natureza do problema em causa; pressão do tempo).

Os processos de liderança eficaz representam, talvez, o fator mais crítico para o sucesso das equipas que operam dentro de uma organização (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

LaFasto e Larson (2001) investigaram a liderança grupal ao longo de quinze anos, entrevistando e observando mais de seis mil membros de grupos de trabalho, no sentido de tentarem saber quais os comportamentos do líder que fomentam, ou prejudicam, a eficácia de uma equipa. Os autores concluíram que as competências consistentes de liderança incluíam o foco no objetivo grupal, a instituição de um clima de colaboração, a criação de confiança entre os membros da equipa, a demonstração de competências técnicas pelo próprio líder, a fixação de prioridades, e a gestão do desempenho da equipa.

Centrando-se exclusivamente em líderes considerados eficazes, Galanes (2003) entrevistou vinte e três líderes de equipa, detetando cinco grandes temas, que emergiram no discurso dos indivíduos, a saber: *a)* fixação de um propósito para o projeto global da equipa; *b)* desenvolvimento de uma cultura grupal positiva; *c)* observação e gestão das interações dentro da equipa; *d)* gestão da tarefa grupal e manutenção do grupo focado na tarefa; e *e)* comportamentos de comunicação e características pessoais do líder. Este último tema constitui a pedra angular do conceito de liderança (*lato sensu*) que Hackman e Johnson (1996) propõem, quando afirmam que o líder provoca a afetação do comportamento dos outros por intermédio do seu comportamento de comunicação, no sentido de serem alcançados os objetivos grupais ou organizacionais.

Numa perspetiva de teor mais situacional, podemos enquadrar os comportamentos de comunicação numa gama variada de ações, manifestadas pelo líder, em função do contexto e das características dos subordinados. A variação comportamental do líder pode ser expressada, por exemplo, no modelo dos seis estilos de liderança proposto por McClelland nos anos setenta do século XX (McClelland & Burnham, 2003). Os seis estilos denominam-se, respetivamente: *visionário, democrático, relacional, treinador, pressionador, e dirigista*.

No que respeita à liderança institucional (de topo) das organizações sem fins lucrativos, Nair e Bhatnagar (2011) assinalam que a seleção e a sucessão de líderes é menos formal neste tipo de instituições, comparativamente às organizações com fins lucrativos. Os autores também afirmam que é mais difícil encontrar líderes para as organizações do Terceiro Setor, e os que aí prevalecem podem ser considerados como líderes carismáticos (House, 1999), que funcionam como modelos, no desempenho dos respetivos papéis.

A relação entre a liderança nas organizações do Terceiro Setor e a eficácia das equipas de trabalho foi investigada por Irving (2005). O autor recorreu ao conceito de *liderança servidora*, que radica no

trabalho seminal de Greenleaf (1977). Trata-se de um tipo de liderança baseada num “processo de associação entre líderes e seguidores, com o propósito de alcançarem uma visão comum, pela qual o bem dos liderados está acima do bem dos líderes” (Irving, 2005, p. X). O termo “servidora” emana das perspectivas cristãs, cujas matrizes fundamentais se situam no altruísmo, na humildade, no amor ao próximo, na confiança e na empatia.

Utilizando vários tipos de questionários, Irving estudou a sucursal norte-americana de uma organização internacional sem fins lucrativos. O tratamento estatístico dos resultados permitiu concluir que existe uma correlação positiva bastante significativa entre o exercício da *liderança servidora* e os resultados produzidos pelos grupos de trabalho. A correlação referida é, de acordo com os resultados obtidos por Irving, intermediada pela satisfação laboral dos membros das equipas.

Ainda no campo das organizações sem fins lucrativos, Bhuvanagiri (2008) sugere aos responsáveis institucionais algumas estratégias, que são fundamentais para se alcançar o sucesso das equipas de trabalho. A primeira estratégia tem a ver com a seleção de pessoas que detenham as competências e as atitudes necessárias, de modo a que não haja sobrecarga de trabalho para certas pessoas dentro da equipa. Depois, é preciso criar uma atmosfera de entrega e devoção ao trabalho. Neste ponto, é recomendado aos líderes que expliquem a todos os membros da equipa o que se espera deles, no sentido de os tornar auto-responsáveis. Em terceiro lugar, surge a importância da coordenação entre os membros, a fim de se eliminarem dúvidas e desconfianças. Por último, Bhuvanagiri realça a necessidade de existir um sistema de comunicação eficaz entre os membros, e uma atitude do líder que denote a apreciação dos esforços dos vários indivíduos, no sentido de os fazer sentir satisfeitos.

As sugestões de Bhuvanagiri parecem não diferir daquelas que os modelos clássicos de eficácia grupal têm vindo a apontar para as empresas do setor lucrativo que opera estritamente no mercado (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1987).

Também abordando a forma como as organizações sem fins lucrativos devem ser geridas, Bonner (2010) realça um dos desafios enfrentados pelas equipas de gestão, a saber: possuir uma perspetiva organizacional holística, em detrimento duma perspetiva funcional, de cariz muito limitado. No que concerne aos processos grupais¹ no interior da equipa de gestão, a autora aponta um outro desafio, que tem a ver com a criação de formas de comunicação eficazes, e com a necessidade de a equipa dedicar, nas suas reuniões, o tempo suficiente à imaginação de soluções, aquando da discussão de questões estratégicas. Vemos, deste modo, projetados no corpo diretivo, os pressupostos do trabalho de equipa eficaz, tão caros às organizações que obtêm lucros e os distribuem pelos acionistas.

Tendo por base as asserções acima enunciadas, a nossa próxima questão de investigação partirá do pressuposto de que as mesmas capacidades comportamentais solicitadas ao líder de topo são exigidas ao líder da *micro-equipa* (recordamos que uma *microequipa* pode ser, por exemplo, um conjunto de pessoas envolvidas num projeto específico, de cariz operacional). A questão que a seguir formulamos faz apelo, mais uma vez, ao tipo de perfil de empreendedorismo social (ES) das organizações do Terceiro Setor.

¹ Segundo Gladstein (1984), os processos grupais incluem: a comunicação, o apoio, o conflito, a discussão de estratégias, o peso dos contributos individuais, e a gestão de fronteiras.

QI 5 – Poder-se-á afirmar que as organizações com forte perfil de ES (tendo em conta o seu dinamismo e iniciativa, o seu planeamento estratégico e a sua tendência para otimizar os recursos) valorizam mais nos líderes das microequipas as capacidades de planeamento e fixação de objetivos, controlo dos resultados, de iniciativa, e de formulação de metas quantitativas?

A penúltima questão de investigação remete-nos para a perspetiva de Hersey e Blanchard (1986), que incluem no seu modelo situacional de liderança um estilo denominado *delegação*. De acordo com este estilo, os líderes devem delegar tarefas aos subordinados que detêm as capacidades exigidas para o desempenho das mesmas, e mostram um nível de motivação adequado. A necessidade de tornar eficazes e eficientes os circuitos de comando nas organizações leva-nos a pressupor a existência de um maior grau de recurso do estilo delegante em organizações de maior dimensão. Assim, perguntamos:

QI 6 – Nas organizações do Terceiro Setor que apresentam uma dimensão maior, em termos do volume de recursos humanos remunerados, há mais tendência para valorizar a capacidade de delegação, por parte dos líderes das microequipas?

Finalmente, a nossa última questão dirige-se à temática da personalidade dos líderes de microequipas em organizações do Terceiro Setor. Tem a seguinte formulação:

QI 7 – Quais são os traços de personalidade dos líderes de microequipas mais valorizados pelas organizações do Terceiro Setor portugueses?

Investigação empírica

Metodologia

O presente trabalho de investigação surge no âmbito de um projeto levado a efeito na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, que se intitula: “*Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*”. Esse projeto possui três eixos analíticos: político/legislativo, organizacional, e educativo/formativo. O segundo destes eixos – no qual inserimos os nossos objetos de investigação – propõe-se estudar as estruturas organizacionais, os modelos de gestão e os modelos de intervenção nas organizações de base do Terceiro Setor português.

Dentre as várias tarefas que caracterizam o Projeto do Empreendedorismo Social, uma delas tem como objetivo efetuar um diagnóstico e analisar modelos organizacionais e de gestão, sendo a este nível que se colocam também os objetivos da pesquisa, que enunciámos na introdução.

Para recolher a informação necessária à consecução dos objetivos formulados no ponto anterior, foram inseridas diversas questões num inquérito global do projeto acima mencionado. Este inquérito serviu, portanto, os desígnios de vários investigadores.

No nosso caso, as questões do inquérito estão enquadradas nas componentes *modelos de gestão organizacional* e *gestão de recursos humanos*.

Não obstante termos usado, indiferenciadamente, ao longo do nosso texto, os termos *grupo de trabalho* e *equipa de trabalho*, a enunciação das nossas questões, foi subordinada ao uso da designação “equipa de trabalho”. Esta opção decorre, por um lado, dos pressupostos apresentados em NowHowNonprofit (2011) sobre a importância das equipas nas organizações sem fins lucrativos, e, por outro lado, das posições assumidas por Urban et al. (1995), que, como dissemos atrás, veem as equipas como entidades detentoras de uma melhor capacidade de adaptação ao meio envolvente. Pressupomos que as organizações do Terceiro Setor sejam mais permeáveis à utilização do termo “equipa de trabalho”, justamente porque necessitam de grande flexibilidade na sua adaptação a um meio, caracterizado pela escassez de recursos e que exige criatividade e empenho permanentes (pensemos, por exemplo, na árdua tarefa de recolha de fundos, que coloca desafios de elevada coordenação às *equipas* envolvidas nessa atividade).

Para obter informação sobre as questões de investigação **QI 1 a QI 4**, foi inserido no questionário um primeiro conjunto de 5 frases, quatro das quais estão diretamente relacionadas com o conceito de *equipa de trabalho*, na aceção de Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992). Para estes autores, uma *equipa de trabalho* é “um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objetivo ou missão valiosos, o qual tem atribuídos papéis específicos ou funções a desempenhar durante um período limitado” (p. 4).

Uma das cinco frases (a segunda) remete para o conceito de *macroequipa*, que definimos no ponto 1 do presente artigo.

Expõe-se, a seguir, o conteúdo das cinco frases sobre equipas de trabalho, inseridas no inquérito:

Frase 1 – Na minha organização existem equipas de trabalho.

Frase 2 – A organização, como um todo, funciona como uma equipa.

Frase 3 – As equipas de trabalho possuem objetivos enunciados de forma clara.

Frase 4 – Os membros das equipas trabalham de forma interdependente (o trabalho de cada um depende dos contributos dos colegas).

Frase 5 – As pessoas que trabalham nas equipas possuem, em cada momento, papéis ou funções específicos.

As respostas a estas cinco frases deveriam ser produzidas de acordo com uma escala de concordância de dez pontos, na qual o valor 1 representa o grau mínimo e o valor 10 significa o grau máximo.

Para recolher dados sobre questões **QI 5 a QI 7**, relativas à temática da liderança eficaz de equipas de trabalho, foram introduzidas no inquérito duas questões. A primeira contém 10 afirmações, cada uma delas caracterizando uma capacidade para o exercício da liderança eficaz de uma equipa. As primeiras quatro afirmações emanam das competências de gestão propostas por Fayol (1992), a saber: *Planeamento e Fixação de Objetivos, Organização e Coordenação, Comando e Decisão, e Controlo*.

A quinta afirmação – *Delegação* – provém do modelo de Hersey e Blanchard (1986), que preconiza este estilo para as equipas onde a maturidade profissional e a motivação dos indivíduos são elevadas.

A *Gestão de Conflitos* configura a sexta afirmação, e enquadra-se nos pressupostos da Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1987). Para os autores citados, os líderes que investem, simultaneamente, em elevado grau, na vertente humana e na vertente ligada aos resultados, são aqueles que resolvem conflitos, procurando obter acordos mútuos nas equipas que lideram.

A *Iniciativa* (sétima afirmação) é um dos comportamentos de liderança diferenciados por Stogdill (1948). A oitava afirmação intitula-se *Criatividade*, e faz parte do conjunto de comportamentos de liderança apontados por Bass (1990). Incluímos também no conjunto das afirmações uma que denominámos por *Espírito Crítico* (nona afirmação). Fizemo-lo, porque consideramos a pessoa do líder um agente de mudança e alguém que põe termo à inércia – duas características que, a nosso ver, justificam a manifestação de espírito crítico.

Finalmente, a décima afirmação (*Formulação de metas quantificáveis*) foi acrescentada, tendo em conta que as equipas têm, inexoravelmente, que lidar com objetivos mensuráveis.

As dez afirmações enunciadas foram igualmente respondidas de acordo com a escala de concordância de 1 a 10. Em suma, podemos dizer que as capacidades de liderança enunciadas traduzem competências de gestão associadas aos atos de liderança de equipas (*micro* e *macro*).

A segunda questão do inquérito, relativa à liderança de equipas, incide mais especificamente nas características de personalidade do líder de uma equipa de trabalho que podem vir a influenciar o comportamento dos seguidores em prol da consecução de objetivos grupais. Inserimos 13 rubricas nesta questão, que se enunciam seguidamente:

- Autoconfiança;
- Iniciativa;
- Sociabilidade;
- Persistência;
- Estabilidade emocional;
- Motivação para realizar;
- Extroversão;
- Originalidade;
- Integridade;
- Ascendência;
- Tolerância ao stresse;
- Elevada energia;
- Esforço.

A *Iniciativa* é repetida no âmbito desta questão, por se tratar de um conceito que tanto pode abarcar um comportamento expresso nos atos de liderança (questão anterior), como uma característica de personalidade ou uma predisposição mental.

Foi também inserida a *Integridade*, encarando-a como uma vertente de personalidade que apela à dimensão ética, que tão importante se mostra no exercício da liderança (Bass e Steidlmeier, 1999).

As restantes 11 características de personalidade provêm da compilação organizada por Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002).

A tarefa dos inquiridos face à questão da personalidade do líder era a de selecionarem as características que consideravam mais importantes.

Quanto aos respondentes ao inquérito são, maioritariamente, pessoas com responsabilidades ao nível da Direção Estatutária das organizações. Em algumas instituições, a incumbência de responder ao inquérito foi atribuída ao Técnico Superior.

Constituição da amostra

No âmbito do projeto supracitado, foi definido um conjunto de 89 organizações a inquirir, selecionados com base numa amostra aleatória estratificada. Constituíram-se seis grupos aleatórios de organizações respeitando a sua frequência no universo português. Trata-se, por conseguinte, de uma amostragem por quotas.

A Tabela 1 apresenta as frequências registadas nos seis tipos organizacionais.

Tabela 1

Organização da amostra

	N	%
Associações	55	61,8
ADL's	3	3,4
Mutualidades	3	3,4
Cooperativas	5	5,6
Fundações	17	19,1
Misericórdias	6	6,7
Total	89	100,0

As Associações apresentam a maior frequência, logo seguidas das Fundações. As ADL (Agências de Desenvolvimento Local) e as Mutualidades registam, *ex æquo*, os valores mais baixos da amostra.

Resultados

A nossa primeira questão de investigação (**Q1 1**) debruça-se sobre o recurso à existência de microequipas de trabalho nas organizações do Terceiro Setor português.

Em todas as questões relacionadas com o trabalho em equipa (da frase 1 à frase 5), os respondentes utilizaram, como atrás referimos, uma escala graduada de 1 (grau mínimo de concordância) até 10 (grau máximo de concordância). Neste grupo de questões (ver Tabela 2), a afirmação “Na minha organização existem equipas de trabalho” (variável *Equipas de trabalho - frase 1*) atinge a média de 8,55.

A afirmação “A organização, como um todo, funciona como uma equipa” (variável *Equipas de trabalho - frase 2*) apresenta um valor similar. Este dado responde, assim, à questão de investigação **QI 1 a)**, que se dirige ao modo como as organizações se autopercecionam, em termos de grande equipa.

A variável *Equipa de trabalho - frase 3* (“As equipas de trabalho possuem objetivos enunciados de forma clara”) obtém uma média de 8,32. Por sua vez, a interdependência entre os membros de uma equipa (variável *Equipas de trabalho - frase 4*) e a especificidade dos papéis desempenhados na equipa (variável *Equipas de trabalho - frase 5*) apresentam médias, respetivamente, de 7,60 e 8,22. A interdependência assume, assim, o menor valor.

Tabela 2

Variáveis ligadas ao conceito de equipa de trabalho

	Média	Desvio-padrão
Equipas de trabalho - frase 1	8,55	2,17
Equipas de trabalho - frase 2	8,23	1,80
Equipas de trabalho - frase 3	8,31	1,64
Equipas de trabalho - frase 4	7,60	2,25
Equipas de trabalho - frase 5	8,22	1,80

Tabela 3

Participação das equipas na elaboração de planos de ação

	N	%
Sim	17	19,1
Não	44	49,4
Não se aplica	28	31,5
Total	89	100,0

A questão de investigação **QI 2** remete para a participação ativa das microequipas (equipas que operam no terreno / grupos de projeto) na elaboração dos planos de ação estratégicos. Encontramos na Tabela 3 uma percentagem válida de 72,1 pontos para os respondentes que consideram que as

equipas não têm uma intervenção na elaboração dos planos. Há, portanto, uma percentagem muito expressiva de inquiridos que aponta para a inexistência de participação das equipas operacionais nos planos estratégicos.

A questão subsequente (**Q1 3**), que, como referimos, tenta indagar acerca da presença de *microequipas* nas organizações, toma em linha de conta o Perfil de Empreendedorismo Social (*ES*). Foram constituídos três graus de *empreendedorismo social (ES)*: nulo, moderado, e forte. A constituição destes graus emana da análise prévia das organizações tendo em conta os seguintes vetores de gestão: *a)* os modos de financiamento; *b)* a orientação comercial; *c)* a gestão da mão de obra remunerada; *d)* as ferramentas de gestão de recursos humanos; *e)* a organização centralizadora, ou delegante, do trabalho.

A Tabela 4 compara as médias das cinco frases ligadas à temática das equipas de trabalho, em função dos três graus de empreendedorismo referidos.

Tabela 4

Variáveis do trabalho em equipa em função do perfil de Empreendedorismo Social

Perfil de empreendedorismo social		Equipas de trabalho – frase 1	Equipas de trabalho – frase 2	Equipas de trabalho – frase 3	Equipas de trabalho – frase 4	Equipas de trabalho – frase 5
Sem perfil de empreendedorismo social	<i>Média</i>	7,13	8,00	7,80	8,13	8,27
	<i>N</i>	15	15	15	15	15
	<i>Desvio padrão</i>	3,04	1,56	1,66	2,23	1,87
Perfil moderado de empreendedorismo social	<i>Média</i>	8,71	8,00	8,39	7,43	8,12
	<i>N</i>	51	51	51	51	51
	<i>Desvio padrão</i>	1,99	2,01	1,51	2,20	1,94
Perfil forte de empreendedorismo social	<i>Média</i>	9,14	8,91	8,45	7,64	8,41
	<i>N</i>	22	22	22	22	22
	<i>Desvio padrão</i>	1,39	1,23	1,92	2,40	1,44
Total	<i>Média</i>	8,55	8,23	8,31	7,60	8,22
	<i>N</i>	88	88	88	88	88
	<i>Desvio padrão</i>	2,17	1,80	1,64	2,25	1,80

Em todas as frases, exceto na número 4 (“os membros das equipas trabalham de forma interdependente”) o perfil forte de *ES* obtém as médias mais elevadas (respetivamente: 9,14; 8,91; 8,45 e 8,41).

Nas frases 1 e 2, as organizações sem perfil de *ES* registam as médias mais baixas, a saber: 7,13 e 7,8.

Tendo em conta que os grupos formados a partir da variável *Perfil de ES* não possuem dimensão semelhante, ficámos impossibilitados de utilizar o teste estatístico Análise de Variância, no sentido de apurar a existência de diferenças significativas entre as médias dos diversos perfis de *ES*, no que respeita à estruturação do trabalho com recurso a microequipas (frase 1). Recorremos, como alternativa, ao teste de Kruskal-Wallis (ver Tabela 5).

A Tabela 5 mostra um valor de significância (0,027) para frase 1 (Trabalho em Equipa – “Na minha organização existem equipas de trabalho”). Podemos com efeito afirmar que as diferenças de médias, na frase em causa, são significativas, ou seja, quanto maior é o grau de *ES*, maior probabilidade existe de as organizações se estruturarem mediante o recurso às equipas de trabalho.

Seguidamente, abordamos a questão de investigação **QI 3 a)**, que se refere à mesma temática da **QI 3**, mas, desta feita, pergunta-se se as organizações com forte perfil de *ES* se autopercecionam mais intensamente como *macroequipas*. A consulta da variável *Equipas de trabalho – Frase 2* (Tabela 4) permite-nos verificar que a maior média (8,91) é atingida pelas organizações com forte perfil de *ES*. Contudo, os resultados do teste de Kruskal Wallis (Tabela 5) não permitem afirmar que a diferença de médias seja significativa, pois obtivemos um valor de 0,124 no referido teste.

Tabela 5

Teste de Kruskal-Wallis para o trabalho em equipa, em função do perfil de *ES* das organizações

	Equipas de trabalho - frase 1	Equipas de trabalho – frase 2
<i>Qui-Quadrado</i>	7,217	4,173
<i>df</i>	2	2
<i>Asymp. Sig.</i>	0,027	0,124

Comparámos também as médias obtidas na frase que se relaciona com a interdependência intragrupal, tendo em conta a antiguidade das organizações. Assim, demos resposta à questão de investigação **QI 4**, que perguntava se as organizações com menos tempo de existência são aquelas onde as microequipas trabalham de forma menos interdependente.

Foram constituídos cinco escalões etários para as organizações (ver Tabela 6). A frase 4 (“Os membros das equipas trabalham de forma interdependente”) regista o maior valor nas organizações com mais de 50 anos de existência. Porém, há dois tipos de organizações (5-10 anos, e 26-50 anos) que também obtêm valores elevados na frase 4 (7,74).

Registe-se, todavia que o valor de interdependência mais baixo foi obtido nas organizações mais recentes, em termos de tempo de existência, obtendo-se assim uma resposta afirmativa à nossa questão de investigação **QI 4**.

Tabela 6

Interdependência intragrupal, em função da antiguidade das organizações

Idade da organização em intervalos	Equipas de trabalho - frase 4	
1 a 4 anos	<i>Média</i>	5,43
	<i>N</i>	7
	<i>Desvio padrão</i>	3,41
5 a 10 anos	<i>Média</i>	7,74
	<i>N</i>	23
	<i>Desvio padrão</i>	2,51
11 a 25 anos	<i>Média</i>	7,64
	<i>N</i>	28
	<i>Desvio padrão</i>	2,13
26 a 50 anos	<i>Média</i>	7,74
	<i>N</i>	19
	<i>Desvio padrão</i>	1,79
> 50 anos	<i>Média</i>	8,20
	<i>N</i>	10
	<i>Desvio padrão</i>	0,92
Total	<i>Média</i>	7,57
	<i>N</i>	87
	<i>Desvio padrão</i>	2,24

Somos novamente forçados a recorrer ao teste Kruskal-Wallis (Tabela 7), dada a disparidade dos valores de N nos vários grupos da variável de agrupamento.

Os resultados da Tabela 7 permitem concluir que não existem diferenças significativas (0,358) entre os vários grupos de antiguidade quando as organizações se pronunciam sobre as temáticas ligadas à interdependência dentro das microequipas.

Tabela 7

Teste de Kruskal-Wallis para a interdependência, em função da antiguidade das organizações

Equipas de trabalho - frase 4	
<i>Qui-Quadrado</i>	4,374
<i>Df</i>	4
<i>Asymp. Sig.</i>	0,358

Tabela 8

Capacidades para a liderança eficaz das equipas

	N	Média	Desvio padrão
Planeamento e fixação de objetivos	88	9,33	,92
Organização e coordenação	88	9,31	,84
Comando e decisão	87	8,57	1,33
Controlo	88	7,72	1,86
Delegação	88	8,68	1,29
Gestão de conflitos	88	8,51	1,69
Iniciativa	88	9,16	0,91
Criatividade	87	9,11	1,03
Espírito critic	88	8,90	1,09
Formulação de metas quantificáveis	88	8,32	1,57
N válido	86		

A próxima questão de investigação (**QI 5**) relaciona-se com as capacidades mais valorizadas nos líderes de microequipas, em organizações de forte perfil de *ES*.

Começamos por nos debruçar sobre as capacidades para o exercício de uma liderança eficaz das equipas de trabalho, em termos globais, ou seja, tendo em conta os resultados de toda a amostra.

Quatro capacidades para o exercício de uma liderança eficaz de microequipas são altamente reconhecidas pelos inquiridos (ver Tabela 8):

- Planeamento e fixação de objetivos (média 9,33);
- Organização e coordenação (média 9,31);
- Iniciativa (média 9,16);
- Criatividade (média 9,11).

No entanto, todas as restantes capacidades se encontram no nível 8 de concordância, excetuando o “controlo” que mostra uma média de 7,72.

Reportando-nos agora mais estritamente à questão de investigação **QI 5**, decorre da observação da Tabela 9 a constatação de que as organizações sem perfil de *ES* detêm as médias mais elevadas nas capacidades de planeamento de objetivos, controlo, iniciativa e formulação de metas quantificáveis.

Confrontados, mais uma vez, com a dissemelhança entre os valores de *N* de cada perfil de *ES*, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis (ver Tabela 10), para verificar se as diferenças encontradas possuem significância estatística.

Tabela 9

Capacidades de liderança inseridas na questão de investigação QI 5, em função do perfil de *ES*

Perfil de empreendedorismo social		Planeamento e fixação de objetivos	Controlo	Iniciativa	Formulação de metas quantificáveis
Sem perfil de empreendedorismo social	<i>Média</i>	9,53	8,33	9,33	9,27
	<i>N</i>	15	15	15	15
	<i>Desvio padrão</i>	0,74	1,76	0,82	1,10
Perfil moderado de empreendedorismo social	<i>Média</i>	9,27	7,71	9,10	8,25
	<i>N</i>	51	51	51	51
	<i>Desvio padrão</i>	0,94	1,66	0,90	1,32
Perfil forte de empreendedorismo social	<i>Média</i>	9,32	7,32	9,18	7,82
	<i>N</i>	22	22	22	22
	<i>Desvio padrão</i>	0,99	2,30	1,01	2,08
Total	<i>Média</i>	9,33	7,72	9,16	8,32
	<i>N</i>	88	88	88	88
	<i>Desvio padrão</i>	0,92	1,86	0,91	1,57

Tabela 10

Teste de Kruskal-Wallis para as capacidades da Q I 5, em função do perfil de ES das organizações

	Planeamento e fixação de objetivos	Controlo	Iniciativa	Formulação de metas quantificáveis
<i>Qui-Quadrado</i>	0,822	2,714	0,897	8,256
<i>df</i>	2	2	2	2
<i>Asymp. Sig.</i>	0,663	0,257	0,639	0,016

A leitura da Tabela 10 conduz-nos à conclusão de que só existem diferenças estatisticamente significativas entre os três tipos de perfil de ES para a capacidade de formular metas quantificáveis (sig. 0,016).

Tabela 11

Capacidade de delegação, em função do volume de recursos humanos (RH)

Classificação da organização quanto ao volume de RH remunerados		Delegação
Sem RH remunerados	<i>Média</i>	8,39
	<i>N</i>	18
	<i>Desvio padrão</i>	1,61
Micro-organizações (< 10 RH remunerados)	<i>Média</i>	8,92
	<i>N</i>	26
	<i>Desvio padrão</i>	1,26
Organizações de porte médio (11-40 RH remunerados)	<i>Média</i>	8,83
	<i>N</i>	30
	<i>Desvio padrão</i>	1,02
Organizações de grande dimensão (> 40 RH remunerados)	<i>Média</i>	8,29
	<i>N</i>	14
	<i>Desvio padrão</i>	1,38
Total	<i>Média</i>	8,68
	<i>N</i>	88
	<i>Desvio padrão</i>	1,29

A penúltima questão de investigação (**QI 6**) pretende saber se as organizações do Terceiro Setor português com maior volume de recursos humanos remunerados tendem a valorizar mais a capacidade de delegação dos líderes de microequipas.

A dimensão organizacional foi estruturada com base em quatro escalões dimensionais (ver Tabela 11). Observando os dados, podemos constatar que as médias registadas nos quatro escalões se situam todas no nível de concordância 8.

Procurámos detetar, com recurso ao teste Kruskal-Wallis, a existência de diferenças significativas entre os vários grupos de volume de recursos humanos remunerados. A Tabela 12 mostra os resultados do teste. Podemos constatar que o nível de significância para a capacidade de delegação é superior a 0,05. Assim, não se registam diferenças significativas entre os quatro escalões.

Tabela 12

Teste de Kruskal-Wallis para a capacidade de delegação, em função do volume de recursos humanos

	Delegação
<i>Qui-Quadrado</i>	2,609
<i>df</i>	2
<i>Asymp. Sig.</i>	0,271

Tabela 13

Caraterísticas de personalidade do líder

	N	%
Autoconfiança	28	31,5
Iniciativa	41	46,1
Sociabilidade	7	7,9
Persistência	28	31,5
Estabilidade emocional	23	25,8
Motivação para realizar	52	58,4
Extroversão	0	0
Originalidade	8	9
Integridade	43	48,3
Ascendência	3	3,4
Tolerância ao stresse	12	13,5
Elevada energia	5	5,6
Esforço	10	11,2
	89	

Por último, reportamo-nos à **Q1 7**, que tem por objetivo apurar quais os traços de personalidade mais valorizados nos líderes de equipas operacionais.

Para obtermos resposta à questão anterior introduzimos no inquérito um conjunto de 13 características que poderão ser diferenciadas na personalidade dos líderes de microequipas. Os respondentes tinham, neste conjunto, que assinalar as características que consideravam mais importantes. A tabela 13 mostra as frequências, em termos do número de “sim” em cada característica. Os resultados evidenciam que os traços de personalidade mais realçados pelos respondentes foram, por ordem decrescente, a *Motivação para realizar* (58,4%), a *Integridade* (48,3%), e a *Iniciativa* (46,1%). A *Autoconfiança* (31,5%), a *Persistência* (31,5%) e a *Estabilidade Emocional* (25,8%) assumem também alguma relevância, embora mais fraca.

Discussão

Em primeiro lugar, discutiremos os resultados emanados das respostas às nossas questões de investigação, desde 1 a 4. Trata-se das questões diretamente envolvidas no conceito de equipa de trabalho.

A discussão de resultados que agora encetamos irá debater-se, como já dissemos, na nota introdutória do presente artigo, com a escassez de estudos sobre o trabalho em equipa no contexto do Terceiro Setor, quer em termos nacionais, quer em termos internacionais.

A leitura dos resultados permite, desde logo, constatar que há uma adesão muito forte ao conceito de equipa de trabalho, sendo que as organizações, em geral, assumem que se encontram estruturadas no formato de *microequipas*. Por outro lado, autopercecionam-se como uma *macroequipa*. Deste ponto de vista, parece não haver diferenças entre os modos de estruturação dos recursos humanos nas organizações com fins lucrativos e nas organizações sem fins lucrativos.

No âmbito das questões do inquérito que foram dedicadas ao trabalho em equipa, o valor de concordância mais baixo foi atribuído pelos inquiridos à frase que foca a interdependência das pessoas no seio das equipas. Podemos, sobre este aspeto, colocar a possibilidade de haver na *macroequipa* organizacional algumas dificuldades quanto à interligação das várias áreas funcionais da organização, nomeadamente, problemas de comunicação, ou existência de conflitos. A este propósito refira-se que Wheelan (2009), no seu estudo com 329 grupos de trabalho oriundos de organizações com fins lucrativos e de organizações sem fins lucrativos, concluiu que os membros dos grupos provenientes das primeiras reportavam a existência de mais conflitos intragrupais e desacordos com o líder do grupo do que os membros de grupos inseridos nas segundas.

Para Van de Ven, Delbecq, e Koenig (cit. in LePine et al., 2008), a interdependência da tarefa é o grau pelo qual os membros da equipa dependem uns dos outros para realizarem os seus esforços e obterem informação e recursos. Quando a interdependência é elevada, há um grande número de interações, e maior complexidade na coordenação dessas interações. Ao nível das *microequipas*, poder-se-ão colocar também alguns óbices no que toca à falta de uma verdadeira interdependência,

a qual, quando garantida, gera um equilíbrio sustentado entre as variáveis que estão do lado da eficiência e as que estão do lado da eficácia.

Um estudo realizado num centro para deficientes visuais, na Eslovénia (Rupar & Rupar, n.d.), permitiu dar conta da necessidade de ser incrementado nessa organização o nível de qualidade do trabalho em equipa, nomeadamente no que dizia respeito aos problemas de comunicação colocados à resolução de situações de conflito, decorrentes da exiguidade da informação fornecida ao pessoal. Em equipas com este estilo de funcionamento, acabamos por nos confrontar, afinal, com problemáticas de interdependência.

Quando analisamos as representações da interdependência, e tendo em conta as organizações mais novas, verificamos que estas exibem níveis de concordância algo medianos para a frase que evoca aquele componente do trabalho em equipa (valor situado na casa dos cinco pontos). Se pensarmos em termos de *macroequipa*, facilmente percebemos que o grau de desenvolvimento destas organizações (entenda-se, de trabalho com interdependência eficaz) pode estar, de certa forma, aquém de um nível ideal, devido à falta de maturação cabal dos processos organizacionais. Assim, talvez pudéssemos enquadrar estas *macroequipas* nos dois primeiros estádios de desenvolvimento grupal, que Wheelan (2009) denominou, respetivamente, por *Dependência e Inclusão*, e *Contradependência e Luta*. O caminho que as equipas teriam pela frente para atingirem o seu desenvolvimento pleno, envolve, na ótica da autora, a passagem por mais dois estádios: *Confiança e Estrutura*, e *Trabalho*.

No que respeita ao grau de participação das equipas na elaboração dos planos de ação, e, não obstante, as organizações se autopercecionarem como uma *macroequipa*, é notória a contradição desta atitude com o facto de 72,1% dos respondentes afirmarem que as *microequipas* não intervêm nos planos, ou seja, a organização é vista como um todo, mas não é gerida com a contribuição desse todo. Não dispondo neste particular de estudos realizados no âmbito do Terceiro Setor, reportamos aqui a investigação levada a efeito por Higgs, Plewnia, e Ploch (2005), que incidiu sobre a diversidade de papéis desempenhados por uma equipa. Estes autores lançaram mão dos papéis funcionais diferenciados por Belbin (1993) e estudaram 28 equipas da Ford Motor Company. Concluíram que a diversidade de papéis estava relacionada positivamente com a performance das equipas em tarefas complexas, e negativamente em tarefas simples. Ora, tendo em conta que a elaboração dos planos de ação numa qualquer organização é uma tarefa complexa, a possível intervenção das várias *microequipas*, gerando, assim, um aumento do nível de diversidade funcional, poderá conduzir a melhorias da qualidade na planificação. Podemos até imaginar uma reunião de planificação na qual uma *microequipa* desempenha um papel mais inovador enquanto outra poderá manifestar um papel de cariz mais crítico, complementando-se, deste modo, dois tipos de papéis desempenhados por elementos estruturais da *macroequipa*.

No âmbito de uma investigação sobre as práticas formalizadas de gestão de recursos humanos em empresas sem fins lucrativos, de Montreal (Canadá), Comeau-Vallée (2009) concluiu que a participação dos trabalhadores se fazia manifestar ao nível da expressão das suas opiniões sobre os métodos de trabalho, as quais eram levadas em linha de conta, aquando da tomada de decisão por parte dos gestores de topo. Já no que concerne ao ritmo e à coordenação do trabalho, à constituição de equipas, e aos aspetos ligados à formação, os trabalhadores eram meramente *consultados*, permanecendo as decisões sob a autoridade dos gestores. O grau de participação diminuía bastante

quando se tratava de questões inerentes à gestão organizacional, como, por exemplo, o financiamento. Neste particular, os trabalhadores eram simplesmente informados sobre as decisões tomadas, de modo unilateral, pelos administradores. Há, portanto, um menor grau de participação direta dos trabalhadores canadianos em aspetos da gestão global da organização sem fins lucrativos. Todavia, é de realçar, a nosso ver, a sua participação, em termos consultivos, nas matérias que diretamente lhes dizem respeito, nomeadamente, a constituição das equipas de trabalho.

Abordando agora os três Perfis de Empreendedorismo Social (*ES*), nos quais estruturámos o conjunto das organizações inquiridas, verificamos que, relativamente às representações do trabalho em equipa, as instituições com forte perfil de *ES* registam os maiores valores de concordância com as frases do inquérito que remetem para o conceito de trabalho em equipa. De qualquer modo, todas as organizações emitiram respostas cujo valor de concordância é igual ou superior a sete. Vemos, assim, retratada uma tendência muito vincada para assumir as equipas como sendo uma das bases da arquitetura de gestão no Terceiro Setor – pelo menos em termos discursivos –, independentemente do grau de *ES* detido pela organização.

Seguidamente, interpretamos os resultados ligados às variáveis implicadas na liderança de equipas, e que dizem respeito às nossas questões de investigação 5 a 7. Os resultados do inquérito evidenciam que as organizações sem perfil de *ES* detêm as médias mais elevadas nas capacidades de planeamento de objetivos, controlo, iniciativa e formulação de metas quantificáveis (resposta à questão **Q1 5**). Recordamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os três tipos de organizações para a variável “formulação de metas quantificáveis”. Estes dados afiguram-se algo controversos, pois seria expeável que as organizações com forte perfil de *ES*, recorrendo mais às táticas de gestão baseadas na otimização dos recursos, se centrassem mais na quantificação de metas.

As restantes nove capacidades de liderança de equipas aparecem bastante valorizadas pelos inquiridos, sendo atribuído o valor mais elevado à capacidade de *Planear e Fixar Objetivos*. Sobre esta capacidade, relembremos o estudo levado a efeito por LaFasto e Larson (2001) cujos resultados dão muito bem nota da importância da persecução de objetivos e da criação de um clima de colaboração, no êxito do desempenho de uma equipa. O foco nos objetivos, e a colaboração dos membros da equipa na sua fixação e prossecução, constituem, para os autores referidos, duas tarefas nucleares da função exercida pelo líder. Este aspeto leva-nos a deduzir que as organizações portuguesas do Terceiro Setor se aproximam cada vez mais dos moldes de gestão praticados pelas empresas que atuam no Mercado com fins lucrativos. Recordamos, a este propósito a figura de Peter Drucker – também ele ligado à gestão de organizações sem fins lucrativos –, que foi um dos primeiros a sugerir que a gestão deve apoiar-se na fixação de objetivos (Drucker, 1954).

Os resultados encontrados para a capacidade de planeamento de objetivos parecem, no entanto, ser contrastantes com os resultados da capacidade de controlo, que foi a menos valorizada entre as dez que constam no inquérito. Planeamento de objetivos e respetivo controlo deveriam aparecer interligados (Fayol, 1992).

De realçar também a valorização, pelos inquiridos, da capacidade de o líder de uma equipa ser criativo. Convém aqui afirmar que a criatividade manifestada numa organização tem mais impacto motivacional quando emana do coletivo, nomeadamente da aplicação da técnica de *brainstorming*

(Osborn, 1963). Por mais criativas que sejam as ideias de um líder, dificilmente serão levadas à prática se os membros do grupo não contribuírem para a geração dessas ideias.

No que concerne à capacidade de delegação – circunscrita à questão de investigação **QI 6** – apurámos que, independentemente do volume de recursos humanos remunerados que integram as organizações, há uma valorização deste modo de exercer a liderança. Não se confirma, portanto, o nosso pressuposto de que as organizações mais volumosas teriam de recorrer mais intensamente às práticas delegantes. Cabe, no entanto, perguntar: será que a capacidade de delegação conduz a um verdadeiro espírito de participação nos objetivos da *macroequipa*? Ou trata-se somente de um estereótipo veiculado no mundo da gestão do Terceiro Setor?

A criação de valor social constitui o desígnio nuclear das organizações inseridas no Terceiro Setor. A geração desse valor está frequentemente subordinada a metas temporais muito restritas, dado o cariz de urgência social em que as organizações do setor se movem. Não é de estranhar, portanto, que apareçam bastante valorizadas no inquérito os seguintes traços de personalidade dos líderes de *microequipas* (**QI 7**): *Motivação para Realizar, Iniciativa, Autoconfiança e Persistência*. Podemos, por conseguinte, afirmar que surge no Terceiro Setor a mesma representação da pessoa líder que é veiculada nos estudos oriundos do setor com fins lucrativos (e.g. Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, 2002). Parece-nos que os traços de liderança que foram mais valorizados pelos respondentes ao inquérito evidenciam, afinal, a realidade de um setor que necessita de responder rápida e eficazmente às solicitações dos seus públicos, as quais, muitas vezes, decorrem de necessidades básicas, que a sociedade civil, e o Estado, não conseguem preencher. Num cenário com estas facetas, a intervenção determinada, autoconfiante e íntegra, dos líderes das *microequipas* mostra-se decisiva para a organização cumprir a sua missão.

É pertinente, no entanto, evocar outros processos que, de acordo com Zaccaro, Rittman e Marks (2001), estão envolvidos na consecução de objetivos operacionais indutores da eficácia económica de uma equipa (Beaudin e Savoie, 1995). A eficácia grupal, de acordo com os autores citados, só se torna evidente se o líder conseguir fazer despoletar quatro tipos de processos, a saber (Zaccaro et al., 2001):

- *Processos cognitivos*. O líder encoraja e treina os membros da equipa na identificação de problemas, e na geração de soluções.
- *Processos motivacionais*. O líder apela ao sucesso da equipa no passado; mostra modelos de desempenho bem sucedido.
- *Processos afetivos*. O líder favorece um clima onde as discordâncias acerca das estratégias a usar possam ser exibidas de forma construtiva. O conflito interpessoal é desencorajado.
- *Processos coordenativos*. O líder facilita o desenvolvimento de mecanismos que ajudem os membros da equipa a criar padrões de desempenho. Fornece estratégias de desempenho que não deixem dúvidas no espírito dos indivíduos.

Na mesma linha de raciocínio, Galanes (2003) vem reforçar a ideia de que a prossecução da eficácia grupal carece da manifestação de condutas de liderança focadas na edificação do “nós”, na delegação, na inspiração dos membros para apoiarem os objetivos da equipa, e na seleção prévia de pessoas dotadas das competências e das atitudes propícias ao bom desempenho.

Conclusões

Com base nos dados que o inquérito forneceu, é possível concluir o seguinte:

i) As organizações do Terceiro Setor veem-se como uma *macroequipa*, e adotam formatos estruturais baseados em *microequipas*. Contudo, as equipas operacionais ficam afastadas da participação nos planos de gestão estratégica das organizações do Terceiro Setor português. Por conseguinte, investigações ulteriores poderão deter-se sobre as razões que levam os dirigentes de topo à não integração das equipas de base nos atos de planeamento estratégico.

ii) *Embora as organizações com forte perfil de empreendedorismo social (ES) apresentem maior tendência para a utilização de microequipas, e se autopercecionem em maior grau como uma macroequipa, é nas organizações sem perfil de ES que se verifica uma mais vincada valorização das capacidades de planeamento de objetivos e de formulação de metas quantificáveis por parte dos líderes de equipas operacionais. Sendo que as duas capacidades referidas constituem um vetor central para o trabalho em equipa - tendo em conta a definição da qual partimos para construir as questões inseridas no inquérito -, parece haver da parte das organizações com forte perfil de ES uma postura algo ambígua, em termos de gestão. Seria pertinente estudar, em investigações subsequentes, a forma como as equipas formulam as suas metas em organizações sem perfil de ES. Estarão essas metas vinculadas unicamente à necessidade de cumprimento de objetivos decorrentes do financiamento do Estado?*

iii) No cômputo geral, as organizações mostram um grau de concordância menor quando lhes é perguntado se os membros das *microequipas* trabalham de forma interdependente. Esta faceta do trabalho grupal parece, assim, constituir um certo entrave a uma plena assunção do conceito de *microequipa*. No entanto, é de relevar o facto de não existirem diferenças significativas entre organizações de diferentes níveis de antiguidade, não se confirmando o pressuposto de que a baixa interdependência está ligada a cenários grupais algo imaturos, em termos de tempo de vida. Sugerimos que outras investigações possam abordar com mais detalhe as problemáticas de interdependência nas equipas, quer do ponto de vista do desenvolvimento grupal, quer do ponto de vista dos processos grupais.

iv) O planeamento de objetivos, a coordenação, a iniciativa e a criatividade estão entre as quatro capacidades mais valorizadas na pessoa do líder da equipa de trabalho. A terceira e quarta capacidades merecem-nos a seguinte reflexão: se nas decisões da equipa não forem envolvidos os trabalhadores de base, e se estes não forem convocados para a participação no coletivo, pouco valor terá a iniciativa e a criatividade do líder, pois estas acabarão por ser concretizadas em tarefas operacionais, nas quais os membros dos grupos de trabalho acabarão por não se rever.

v) A capacidade de controlo é a menos valorizada pelas organizações, quando se detêm sobre a figura do líder de uma equipa operacional (por nós designada *microequipa*). Parece, também aqui, haver uma contradição entre a valorização do planeamento de objetivos e a menor atenção prestada à função controlo. Futuras investigações poderão esclarecer sobre o modo como as organizações conciliam a fixação dos objetivos com o respetivo controlo de resultados.

vi) Em termos de traços de personalidade do líder, as organizações valorizaram sobremaneira, entre outras, a motivação para realizar e a iniciativa. Será isto compatível com a menor tendência para suscitar às *microequipas* um papel ativo na participação da elaboração de planos de ação estratégicos? E do ponto de vista dos próprios líderes de equipa, dotados dos dois traços referidos? Sentir-se-ão frustrados por não poderem projetar na organização essas facetas da sua personalidade? Estas são mais duas questões a formular em investigações futuras.

Aludimos, seguidamente, a duas limitações do presente estudo. Uma primeira diz respeito às questões introduzidas no inquérito. Talvez estas questões tivessem conduzido a outro tipo de resultados, se tivéssemos solicitado aos respondentes as suas opções face a uma lista de situações críticas de liderança, decorrentes da própria realidade vivida nas organizações do Terceiro Setor. Para isso, necessitaríamos de ter estudado previamente algumas organizações, levando a cabo a realização de observações naturalistas.

A segunda limitação tem a ver com as pessoas que responderam ao nosso instrumento de recolha de dados. Tendo em conta que muitos respondentes ao inquérito, eram, efetivamente, Diretores de Topo, somos confrontados com a possibilidade de estes terem emitido respostas às questões de liderança, que poderão ser, ainda que inconscientemente, uma projeção da sua própria pessoa nas capacidades de liderança e nas características de personalidade do líder sobre o qual tinham de se pronunciar. Isto, porque, sendo Diretores Institucionais, estes respondentes assumem, para todos os efeitos, o estatuto de líderes da *macroequipa* organizacional. *Macroequipa* esta que eles, maioritariamente, reconheceram como sendo uma realidade vigente nas organizações do Terceiro Setor.

Finalmente, e tendo por base a informação recolhida, resta-nos a seguinte sugestão: seria recomendável que as organizações do Terceiro Setor português passassem a assumir em pleno a matriz de gestão preponderante nas empresas do setor privado que se caracterizam por práticas baseadas no envolvimento dos trabalhadores, por exemplo em ações de melhoria contínua, sessões de *brainstorming*, caixas de sugestões, etc. De notar, a este respeito, que algumas organizações que operam no âmbito da economia social em Portugal já começaram a introduzir nas suas metodologias de gestão o *Balanced Scorecard* (Costa, 2009; Pereira, 2009), que certamente, acaba por gerar um nível de participação e de responsabilização muito mais expressivo, em comparação com práticas de gestão autocrática tradicional.

O trabalho em equipa, a par da sua liderança eficaz, poderá constituir uma forma de os trabalhadores do Terceiro Setor enfrentarem com ânimo e motivação muito consistentes as árduas tarefas que se colocam à maior parte das suas organizações, forçadas, como estão, a lidar permanentemente com a escassez de recursos, no processo de produção de bens sociais.

Por último, salientamos uma limitação nuclear da presente investigação. Essa limitação tem a ver com as rubricas sobre liderança que inserimos nas questões do inquérito, as quais poderão ter induzido os inquiridos a um tipo de resposta baseada em imagens pré-concebidas sobre as temáticas da coordenação e comando de grupos de trabalho. Tanto as capacidades de liderança, como as características de personalidade do líder que introduzimos no inquérito, fazem parte de um conjunto de atributos estereotipadamente reconhecidos nos meios ligados à gestão, justificando, porventura, o facto da maioria ter sido alvo de uma sobrevalorização.

Referências bibliográficas

- Agazarian, Y., & Gantt, S. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypothesis and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 238-252.
- Anzieu, D. (1984). *Le Group et l'Inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris: Dunod.
- Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. S. Paulo: Atlas.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16 (1), 185-201.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bennis, W. G. (1994). *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1987). *La troisième dimension du management*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Bonner, L. (2010). *Building healthy and effective nonprofit leadership teams*. Pittsburgh: Dewey & Kaye. Nonprofit Consultants.
- Boschee, J., & McClurg, J. ((2003)). Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship Some Important Distinctions. Retirado 21 de novembro 2011, de https://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
- Bose, M. (2004). *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de S. Paulo, S. Paulo.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1998). *O guia dos gurus*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bhuvanagiri, B. (2008). Importance of Team Work in Non-profit Organisations. Retirado 8 de Fevereiro 2011, de <http://innovationplatform.concordia.ca/joomla15/teamwork/96-importance-of-team-work-in-non-profit-organisations.html>.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Carrion, R.M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor. *Tempo Social, Revista de Sociologia da Universidade de São Paulo*, 12 (2), 237-255.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Comeau-Vallée, M. (2009). *La formalisation des pratiques de Gestion de Ressources Humaines dans les entreprises d'Économie Sociale: Une menace aux valeurs du secteur?*, Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Costa, A. C. (2009). *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa (não publicada).
- Dees, J.G. (2001). Social entrepreneurship. In J. G. Dees & P. Economy (Eds.), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs* (pp. 1-18). New York: Wiley.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Duncan, E.L. (2007). *A grounded theory study on social entrepreneurship*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Phoenix.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49(5), 677-699.
- Fayol, H. (1992). General principles of management. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 56-68). Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Fernandes, R.C. (1994). *Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Galanes, G. J. (2003). In their own words. An exploratory study of bona fide group leaders. *Small Group Research*, 34(6), 741-770.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (1996). *Leadership: A communication perspective*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional*. S. Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda..
- Higgs, M., Plewnia, U., & Ploch, J. (2005). Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management*, 11(7/8), 227-250.

- House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm. *Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input - process - output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Unpublished Doctoral thesis, Regent University, Virginia Beach.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Kay, R. (1994). The artistry of leadership: An exploration of the leadership process in voluntary not-for-profit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 4(3), 285- 300.
- KnowHowNonprofit. (2011). The importance of teams. Retirado 8 Fevereiro 2011, de <http://www.knowhownonprofit.org/people/teams/about-teams-and-types-of-team/importance>.
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6000 members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61 (2), 273-307.
- McClelland, D., & Burnham, D. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: lessons from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Nair, N., & Bhatnaga, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations. Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), 289-309.
- Osborn, A. A. (1963). *Applied imagination*. New York: Scribner's.
- Pereira, J. L. (2009). *Contributo para a concepção de um Balanced Scorecard num equipamento de uma organização sem fins lucrativos*. Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Quintão, C. (2007). Empresas de Inserción y empresas sociales en Europa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, CIRIEC-España.
- Robbins, P. R. (1984). *Essentials of Organizational Behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.

- Rupar, B., & Rupar, M. (n.d.). *Importance of team work for nonprofit organizations*. Retirado 12 Janeiro 2011, de http://Kochi-tech.ac.ip/pdf/publicmanagement/sessionc4/pms_09_Rupar.pdf.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Santos, F.M. (2010). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. INSEAD, Social Innovation Centre.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work Groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1991). How to choose a leadership pattern. In Harvard Business Review Paperback (Ed.), *Managers as leaders*. Boston: Harvard Business Review.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1995). The importance of team architecture in understanding team process. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 2, Knowledge work in teams* (pp. 205-228). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, March, 40 (1), 145-180.
- Wheelan, S. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (Second ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Abstract

The present paper has to do with the study of how third sector organizations in Portugal perceive team work. We've created the constructs of *microteam* and *macroteam* in order to differentiate operational teams and the organization as a whole. It was also addressed the issue concerning the most valued capabilities of *microteam* leadership.

The results of our research indicate a positive perception about the use of teams in third sector organizations, namely in those considered as highly social entrepreneurs. Nevertheless, there's a low level of *microteam* participation on strategic planning actions inside organizations.

In terms of *microteam* leadership, the studied nonprofit organizations value the following capabilities: planning and goal setting, organizing and co-ordinating, initiative, and creativity. There are no substantial differences when we compare these capabilities with those considered the most important in the profit sector.

Keywords: *Microteams; macroteams; participation; social entrepreneurship; team leadership.*

Submetido para avaliação em Fevereiro de 2012.

Aprovado para publicação em Maio de 2012.

Versão final entregue em Julho de 2012.