

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Liderança e Equipas de Trabalho num Contexto de Mudança

Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave

Isabel Teixeira Abreu Cunha

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Célio A.A. Sousa

Setembro de 2014

Isabel Teixeira Abreu Cunha

Nº: 19024

Liderança e Equipas de Trabalho num Contexto de Mudança: Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Célio A.A. Sousa – Instituto Universitário da Maia

SETEMBRO 2014

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação de Mestrado à minha família, em particular à minha mãe, Teresa Maria Araújo Ferreira de Abreu e à minha avó, Irene Rosa de Araújo, pois são os meus maiores pilares, as fontes de inspiração que mais me incentivaram e me deram força para fazer o Mestrado em Gestão de Empresas e as pessoas mais importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa, por ter aceitado ser o meu orientador e pelas informações, sugestões, revisões e conselhos importantes que se tornaram cruciais para a realização e conclusão da minha dissertação.

Em segundo lugar, quero agradecer ao coordenador do mestrado, Professor Doutor João Carvalho, por todas as informações, conhecimentos e saberes importantes transmitidos sobre a dissertação, que me foram muito úteis e necessárias.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos restantes docentes do Mestrado em Gestão de Empresas que, de alguma maneira contribuíram para o meu crescimento académico.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos pelo apoio e incentivos que sempre me deram na dissertação de mestrado e à minha família pelo apoio financeiro que me deu para que a dissertação pudesse ser entregue e o mestrado concluído.

Liderança e Equipas de Trabalho num Contexto de Mudança:

Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave

RESUMO

A Liderança é um conceito extraordinariamente popular, que pode ser vista como um processo relacional que, à luz das oportunidades e desafios de um ambiente complexo e em constante mutação, procura melhorar continuamente a articulação entre pessoas, processos e resultados organizacionalmente válidos. Esta dissertação procurou contribuir para este debate, procurando compreender três aspectos interrelacionados: (1) identificar as principais ameaças e oportunidades colocadas a empresas industriais; (2) compreender os desafios que aquelas ameaças e oportunidades podem apresentar à liderança de equipas; e (3) compreender o papel que as equipas de trabalho poderão ter nos processos de mudança. Com o recurso a um guião de entrevista, inquiram-se os responsáveis máximos de 10 empresas industriais do Vale do Ave. Os resultados deste estudo permitiram retirar três grandes conclusões. Em primeiro lugar, constata-se que os participantes deste estudo consideram que as principais ameaças aos seus negócios, que superam em número e severidade as oportunidades, estão fora da sua esfera de influência direta, o que parece resultar na dificuldade de formulação de estratégias deliberadas e focalizadas para lidar com aquelas. Em segundo lugar, verifica-se que estes estão igualmente cientes dos impactos negativos que estas ameaças podem ter na liderança e funcionamento das equipas, ainda que, por serem exógenas, torne a eficácia das suas intervenções difusa e incerta. Em último lugar, constata-se que a consciência dos impactos negativos potenciais das ameaças na estrutura e funcionamento do negócio poderá explicar a adoção de iniciativas vocacionadas para a motivação, envolvimento e participação das equipas nos processos de mudança em curso, o que poderá sugerir a emergência de características transformacionais de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Liderança, Equipas, Mudança, Eficácia, Organização.

Leadership and Work Teams in a Changing Context:

A study on industrial organizations in Vale do Ave region

ABSTRACT

Leadership is an extremely popular concept, which can be seen as a relational process that continually seeks to improve the relationships between people, processes and organizationally valid results, given the opportunities and challenges of a complex and constantly changing environment. This dissertation seeks to contribute to this debate by seeking to understand three interrelated aspects: (1) to identify the main threats and opportunities posed to industrial companies; (2) to understand the challenges that those threats and opportunities may pose to the leadership of work teams; and (3) to understand the role that work teams may play in the organizational change process. With the use of an interview protocol, 10 CEOs of industrial enterprises of Vale do Ave have been inquired. The results of this research show that three key conclusions can be drawn. Firstly, participants consider that while threats posed to their businesses are more significant than opportunities, both in number and relevance, they lie beyond their direct sphere of influence, which seems to result in the difficulty of formulating deliberate strategies focused to dealing with the former ones. Secondly, it appears that they are also aware of the negative impacts that these threats can have on leadership and work teams, though, for being exogenous, the threats make the effectiveness of their interventions diffuse and uncertain. Finally, it is clear that awareness of the potential negative impacts of those threats to the businesses may explain the adoption of initiatives focusing on motivation, involvement and participation of teams in the processes of ongoing change, which may suggest the emergence of transformational leadership characteristics.

KEYWORDS: Management, Leadership, Teams, Change, Effectiveness, Organization

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUÇÃO.....	1
1. Justificação da Importância do Tema	1
3. Questões de Investigação	2
4. Estrutura do Trabalho.....	3
1 – LIDERANÇA de equipas	4
1.1. Evolução do Conceito de Liderança	4
1.2. Teorias de Liderança.....	5
1.2.1. Teorias Clássicas de Liderança.....	6
1.2.1.1. Abordagem dos Traços	6
1.2.1.2. Abordagens Comportamentais.....	7
1.2.2. Teorias Situacionais/Contingenciais	9
1.2.2.1. Modelo Contingencial de Fiedler.....	9
1.2.2.2. Abordagem das trocas Líder-membro (TLM)	10
1.3. Equipas.....	11
1.3.1. Evolução do Conceito de Equipas.....	11
1.3.2. Tipos de Equipas	11
1.3.3. Determinantes de Eficácia de Equipas.....	12
1.4. Liderança e Eficácia de Equipas	13
2 – MUDANÇA Organizacional.....	15
2.1. Conceito de Mudança	15
2.1.1. Mudança: Origens e Características do Conceito.....	15
2.1.2. Estratégias, Processos e Modelos Explicativos de Gestão da Mudança	17
3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	21
3.1. Caracterização do Método de Investigação	21

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	22
3.3. Caracterização das Empresas industriais em estudo.....	24
4 – ANÁLISE E Discussão DE RESULTADOS.....	27
4.1. Análise de Resultados	27
4.1.1. <i>Word Cloud</i> de Resultados	27
4.1.2. Análise de Resultados: Modelos Dinâmicos.....	28
4.1.3. Análise Qualitativa de Resultados.....	32
4.2. Discussão de Resultados.....	38
5 – CONCLUSÃO.....	44
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Liderança: Traços e Características desejáveis.....	6
TABELA 2: Questões Investigação.....	24
TABELA 3: Caracterização das Empresas Industriais em Estudo.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Frequência de palavras das Entrevistas aos Participantes	28
FIGURA 2: Modelo Ameaças e/ou Oportunidades para o Negócio	29
FIGURA 3: Modelo Consequências das Ameaças e/ou Oportunidades para Liderança e/ou Gestão das Equipas.....	31
FIGURA 4: Modelo Eficácia das Equipas.....	32

INTRODUÇÃO

1. Justificação da Importância do Tema

A liderança é um conceito popular nos dias de hoje. As pessoas estão cada vez mais interessadas em saber quem são os líderes, o que é que eles fazem, o que é necessário para uma boa liderança e o que fazer para se tornarem bons líderes (Northouse, 2012). Na vasta literatura existente sobre o conceito de Liderança pode encontrar-se diversas definições de vários autores. DePree (1987) define Liderança como sendo um processo onde se estabelecem relações entre líderes e equipas com diferentes talentos, ideias e capacidades. É também um processo de influência social e intencional exercida por uma pessoa ou grupo sobre outras pessoas ou grupos visando a estruturação da organização (Bush & Glover, 2003). A Liderança é importante, para que haja um ambiente fértil para o desenvolvimento de capital intelectual (Almeida et al., 2008). Os grupos ou equipas de trabalho são importantes na medida em que estão a tornar-se a forma mais comum de organização dentro das empresas. A emergência do trabalho em equipa resulta na percepção que o trabalho desenvolvido por estas é mais eficaz.

Os conceitos de Liderança e Equipas apresentam-se frequentemente associados ao da Mudança, bem como às suas origens, características e modelos. A partir do século XXI a mudança e o modo como lidar com ela com sucesso tornou-se num foco importante para os líderes por várias razões, entre elas, a mudança está a ocorrer em todo lado, a velocidade e a complexidade da mudança estão a aumentar e o futuro das empresas depende do modo como os líderes de sucesso lidam com a mudança (Anderson & Ackerman, 2010). Para além disso, com o aumento do ritmo da mudança, a capacidade dos gestores/líderes de lidar com situações complexas da mudança será afectada pela diminuição das escalas de tempo (Paton & McCalman, 2008).

Resulta daqui o interesse em procurar compreender-se qual o impacto que as ameaças/oportunidades de negócio actuais têm no processo de mudança, de que formas estas podem influenciar os estilos de liderança, e qual o papel que as equipas de

trabalho poderão ter neste processo. Este interesse e questões abertas que lhe estão subjacentes define o âmbito desta dissertação.

2. Objectivo de Estudo

Partindo então da questão inicial acima formulada definiram-se os seguintes três objectivos de investigação:

- 1) Identificar ameaças e/ou oportunidades actuais para empresas industriais da região do Vale do Ave;
- 2) Compreender o impacto que estas ameaças e/ou oportunidades de negócio possam ter sobre a gestão e/ou liderança das equipas;
- 3) Compreender qual o papel das equipas no processo de mudança em empresas industriais do Vale do Ave.

3. Questões de Investigação

Atendendo aos objectivos de investigação acima indicados, deduziram-se as seguintes três questões de investigação:

- 1) Que ameaças e/ou oportunidades, reais ou potenciais, existem actualmente para empresas industriais na região do Vale do Ave?
- 2) Que consequências, reais ou potenciais, poderão essas ameaças e/ou oportunidades ter sobre a gestão e/ou liderança das equipas?
- 3) Que mudanças/alterações os gestores de empresas industriais da região do Vale do Ave fizeram, estão a fazer ou prevêem fazer para manter ou melhorar a eficácia das suas equipas?

4. Estrutura do Trabalho

A liderança tem assumido cada vez mais um papel importante nas organizações. Com esta investigação pretende-se estudar e entender melhor a importância da liderança e da mudança para as organizações e qual o impacto de ambas na eficácia das equipas. Esta dissertação é constituída por cinco capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a liderança, a evolução do conceito, bem como das respectivas abordagens, estilos de liderança, competências e/ou funções da liderança, as equipas e a relação entre a liderança e a eficácia das equipas. No segundo capítulo discute-se o conceito de mudança incluindo origens, suas características e modelos e distinção entre liderança e mudança. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia deste trabalho incluindo a caracterização do método de investigação, caracterização das empresas industriais em estudo e os instrumentos de recolha e análise de dados. No quarto capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo procede-se não só à conclusão, como também à identificação das limitações do estudo e à apresentação de sugestões para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA DE EQUIPAS

1 – LIDERANÇA DE EQUIPAS

A liderança é um conceito muito popular e importante para as organizações. Admite-se comumente que é um importante determinante de sucesso empresarial e igualmente uma variável crítica para o desempenho, motivação e eficácia das equipas. As equipas assumem-se como a forma mais comum de organização do trabalho dentro das empresas e a sua emergência resulta na percepção que o trabalho desenvolvido por estas é mais eficaz. Neste sentido, neste capítulo primeiramente discute-se a evolução do conceito de liderança e explicitam-se as suas principais teorias. Em seguida, discutem- não só a evolução do conceito e tipologias de equipas, mas também os determinantes da sua eficácia.

1.1. Evolução do Conceito de Liderança

A liderança é um fenómeno que surgiu no início da civilização. Governantes egípcios, heróis gregos e patriarcas bíblicos têm todos algo em comum: a liderança (Stone & Patterson 2005). Inyang (2013) refere que a Liderança é um dos temas mais pesquisados no âmbito da literatura em gestão e organizações, mas que, apesar disso, não é possível encontrar-se uma definição universal do conceito de liderança. É possível encontrar-se sim um conjunto de definições desenvolvidas a partir de perspectivas individuais de cada um dos autores que estudam este fenómeno. Segundo Bush & Glover (2003, p. 4) “as definições de liderança são arbitrárias e muito subjectivas. Algumas definições são mais úteis do que outras, mas não há nenhuma definição aceite como ‘correta’”. Como tal, admite-se que as competências da liderança possam ser aprendidas e esta aprendizagem é um processo que tem lugar ao longo da vida (Singh, 2011).

O tema de liderança tem suscitado amplo interesse entre académicos e profissionais, pelo que várias propostas têm sido apresentadas para a definir ou delimitar a sua área

de influência. Diversos trabalhos e abordagens a este tema foram realizados. Diferentes definições do conceito de liderança daí surgiram. Uma das propostas conceituadas é de Fred Fielder, um autor clássico que entende a liderança como um exercitar de poder por parte do líder com intenção de obter de outros indivíduos aquilo que sozinho não conseguiria obter e, simultaneamente, ser visto pelos seus subordinados como um ser influente e uma personalidade com poder (Barracho et al., 2010).

Para Chiavenato (2004, p. 122) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. A liderança pode ser também definida como um processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização a fim de desenvolverem os esforços requeridos para a prossecução de objectivos comuns (Pinto et al., 2010). E ainda, como um exercício de influência não coerciva com o intuito de coordenar os membros de um grupo no alcance dos seus objectivos (Ferreira et al., 2001).

1.2. Teorias de Liderança

Existe um conjunto de teorias que procuram explicar a origem da liderança que podem ser classificadas em duas grandes categorias: as teorias clássicas e as situacionais/contingenciais (Donnelly et al., 2000). As teorias clássicas da liderança adoptam uma perspectiva muito individualista do líder, tendo como objecto as características e comportamentos dos líderes. Já as teorias situacionais/contingenciais focam-se no papel das equipas e na natureza contextual da liderança. Até cerca década de 40 do séc. XX, a preocupação dos investigadores era identificar atributos pessoais e traços de personalidade dos líderes. Posteriormente, o foco passou a estar direccionado para os comportamentos dos líderes identificando-se categorias, factores e estilos de liderança. A partir dos anos 60, e com a emergência de correntes contingenciais, a

liderança passa a estar associada às variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Barracho, et al., 2010).

1.2.1. Teorias Clássicas de Liderança

A primeira abordagem clássica a ser explicitada seguidamente é a dos traços, e em seguida, as abordagens comportamentais que surgiram como consequência do baixo poder explicativo da primeira.

1.2.1.1. Abordagem dos Traços

Até ao início do séc. XX, a liderança era vista como uma questão de personalidade e carácter de quem dirigia as organizações (Donnelly et al., 2000). A procura pela melhor combinação de traços manteve-se nos 40 anos seguintes. O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança foi no sentido de identificar as características e traços pessoais (personalidade, aptidões, atributos) comuns aos líderes. A abordagem dos traços tenta explicar a liderança baseada no que é ser um líder (Méndez et al., 2013). Pesquisas e consultas da literatura identificam o seguinte conjunto de traços desejáveis nos líderes:

Tabela 1: Liderança: Traços e Características desejáveis (adaptado a partir de Donnelly et al., 2000)

Traços	Características
Vontade	Tomar iniciativa, muita energia e busca de realização
Motivação	Forte desejo de liderar e influenciar os outros
Integridade	Decisão, segurança e confiança
Autoconfiança	Ser decisivo, seguro e confiante
Inteligência	Competência verbal e matemática
	Capacidade de processar e utilizar informação complexa
Conhecimento	Sólida compreensão do cargo, da organização e do sector de actividades

Os resultados obtidos com os estudos que adoptaram esta perspectiva não foram, contudo, os esperados. Não se conseguiram determinar quais as características de personalidade que caracterizam um líder eficaz e que fossem suficientemente distintivas. Encontraram-se sim, combinações de características que favorecem uma liderança mais eficaz, entre elas, a inteligência, a autoconfiança, a tendência para aceitar responsabilidades, as aptidões para comunicar, a capacidade de trabalho e a educação (Pinto et al. 2010). Acresce a isto o facto de não ter sido possível a distinguir as características de líderes e não-líderes. Os objectivos iniciais desta abordagem, identificar características e traços pessoais comuns aos líderes, não foram assim cabalmente atingidos.

1.2.1.2. Abordagens Comportamentais

A incapacidade da abordagem dos traços para explicar a liderança e o aparecimento dos líderes, fez com que se começasse a pensar em outros caminhos alternativos. Desta forma, “ o novo caminho” encontrado foi o da ênfase no comportamento dos líderes admitindo que há comportamentos específicos que distinguem os líderes dos não-líderes. A abordagem comportamental foca-se no que o líder *faz* e no comportamento do líder no desempenho das suas funções. Esta abordagem tenta explicar a liderança com base nos estilos de exercício de autoridade (Méndez et al. 2013).

Os estilos de liderança surgem porque os líderes são diferentes uns dos outros, logo adoptam diferentes estilos de orientar as suas equipas. Para além disso, os estilos de liderança são importantes, na medida em que vêm demonstrar o impacto dos líderes no ambiente organizacional (Chiavenato, 2000).

Segundo Teixeira (2011), podem identificar-se quatro estilos ou comportamentos de liderança: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*. O líder autocrático é aquele que comunica com os seus subordinados o que eles têm de fazer, que espera ser obedecido sem quaisquer problemas e tem sucesso quando se trata de tarefas simples, repetitivas e quando a relação com a equipa tem um período curto (ex. Trabalho

temporário). O líder participativo é aquele que envolve os seus subordinados no processo de tomada de decisões, mas a sua autoridade final prevalece, o líder tem sempre a última palavra. Já o líder democrático é aquele que tenta aceder a todos os pedidos dos seus subordinados. O objectivo pelo qual o fazem é que com esta atitude conseguem alcançar altos índices de produtividade e por fim, o estilo *laissez-faire*, estilo aonde o líder não está envolvido no trabalho de grupo, permite que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser que se trate de um grupo de especialistas motivados como por exemplo: departamento de cientistas.

Existem diversos estudos de referência no contexto das abordagens comportamentais, entre eles podem-se destacar estudos desenvolvidos na universidade de Ohio, na universidade de Michigan, liderados por Rensis Likert, que deram origem aos quatro estilos de Likert e por fim a grelha de gestão de Blake e Mouton desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (Teixeira, 2011). O estudo da universidade de Ohio, com o objectivo de demonstrar que o líder ideal é aquele que tem um bom relacionamento com a sua equipa e que se empenha de uma forma activa na definição, condução e controlo das actividades dos mesmos descreve o comportamento do líder em duas dimensões: a *estrutura de iniciação*, ou seja, a forma como o líder estabelece objectivos e estrutura as suas tarefas com as da sua equipa para melhor alcançar os objectivos e a *consideração*, isto é, as relações entre líder e sua equipa baseadas numa confiança recíproca e respeito pelas ideias e sentimentos dos elementos da equipa. O estudo da universidade de Michigan com o objectivo de verificar se as conclusões de Lewin sobre os estilos de liderança se aplicam em geral nas organizações, procurou observar o comportamento de indivíduos no exercício de funções directivas. O estudo de Likert, com o objectivo de estudar a relação entre a liderança e a eficácia vem definir quatro estilos de liderança: estilo 1 – autoritário, estilos 2 e 3 – intermédios e estilo 4 – participativo, e defende que quanto mais as organizações mudam dos estilos 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior é a sua eficácia (produtividade e satisfação pessoal). E por fim, o modelo de Blake e Mouton, o mais utilizado na formação de líderes, tem como

objectivo entender quais os comportamentos mais apropriados para os indivíduos que exerçam funções de liderança e é constituído por duas dimensões que medem a preocupação com as tarefas e a preocupação com os relacionamentos (Ferreira et al., 2001).

1.2.2. Teorias Situacionais/Contingenciais

À semelhança do que havia sucedido com as teorias clássicas, o surgimento das teorias situacionais/contingenciais foi originado pela insatisfação com a solidez teórica e empírica das teorias clássicas para a formação de líderes (Ferreira et al., 2001). As teorias situacionais/contingenciais surgem com o propósito de estudar e compreender a eficácia da liderança, uma vez que as abordagens dos traços e as comportamentais não conseguiram explicitar nem por que razão os líderes adoptam diferentes estilos em diferentes situações nem porque são eficazes numas situações e noutras não (Cunha et al., 2007). As teorias situacionais/contingenciais visam analisar o modo como os factores situacionais influenciam a eficácia do comportamento de um determinado líder e estilo de liderança combinando os estilos de liderança de acordo com as situações com que os líderes se deparam (Cruz et al., 2011). Dentro das teorias situacionais/contingenciais podemos encontrar diversos modelos e abordagens, sendo que os mais referenciados na literatura são o modelo contingencial de Fiedler e abordagem troca líder-membro, que se descrevem em seguida.

1.2.2.1. Modelo Contingencial de Fiedler

De forma a explicar as questões acima referidas surgiram vários modelos contingenciais sendo que o modelo mais popularizado é o Modelo de Contingência da Liderança de Fred Fiedler, o qual sugere que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação. De acordo com este modelo há três principais factores que determinam se uma situação é mais ou menos favorável ao líder:

a relação líder/subordinado, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder (Teixeira, 2011).

1.2.2.2. Abordagem das trocas líder-membro (TLM)

Outra abordagem das teorias situacionais/contingenciais da liderança é a abordagem das trocas líder-membro. Nesta abordagem, o objectivo é descrever as relações de troca entre o líder e a sua equipa, numa perspectiva multi – nível (Cunha et al., 2007). Segundo Lunenburg (2010), esta abordagem sugere que o líder clarifique o seu relacionamento com a sua equipa sejam eles quem forem, uma vez que, os líderes devem ser encorajados e treinados para se relacionarem com toda a equipa e ter como foco estabelecer distintas relações entre os elementos da sua equipa.

Se assim for, estas atitudes levam a um processo de liderança mais equitativo, a uma melhor qualidade dos relacionamentos e a um estímulo da eficácia da liderança. Esta teoria sugere que o líder clarifique as relações com cada um dos seus subordinados. Assim, a abordagem das trocas líder-membro faz referência a um processo de construção de liderança com um ciclo de vida constituído por três fases: *teste* onde o líder e o subordinado se avaliam mutuamente; *conhecimento*, fase em que a relação entre o líder e o subordinado se desenvolve criando-se confiança, lealdade e respeito mútuo; e por fim, *colaboração* onde o líder e o seu subordinado se unem em volta de uma missão e objectivos de trabalho comuns (Barracho et al., 2010).

O objectivo da liderança é assim voltado para o desenvolvimento das equipas. Neste sentido, justifica-se discutir o que são equipas, os seus determinantes de eficácia e que tipos de equipas podem-se formar. Voltamos agora a nossa atenção para este tema que se analisa seguidamente.

1.3. Equipas

1.3.1. Evolução do Conceito de Equipas

As experiências de Elton Mayo em Hawthorne realizadas há mais de 60 anos tornaram os estudos sobre conceito de grupos importantes para as organizações (Ferreira et al., 2001). No entanto, há outro conceito a este associado, o conceito de equipa e a distinção entre estes dois conceitos não é consensual na literatura. Há autores que sugerem a existência de diferenças conceptuais entre ‘grupos’ e ‘equipas’ e há outros que não as assinalam. Katzenbach & Smith (1993) entendem que os conceitos de grupos e equipas são diferentes, sendo que a principal diferença entre os dois é que enquanto as equipas requerem responsabilidades individuais e mútuas, os grupos têm como foco apenas as performances individuais. Já Kozlowski & Bell (2001) entendem os conceitos de grupos e equipas como sinónimos, porquanto ambos se referem a conjuntos de dois ou mais indivíduos que realizam tarefas organizacionalmente relevantes, participam num ou mais objectivos comuns, interagem socialmente e são colocados num contexto organizacional que define limites, restringe as equipas e influencia trocas com outras unidades em entidades mais amplas.

1.3.2. Tipos de Equipas

As equipas podem variar no tamanho e no tipo e são formadas mediante diversos contextos, funções, processos internos e ligações externas (Kozlowski & Bell, 2001). Segundo Cunha et al. (2007) podem-se encontrar dois grandes tipos de grupos: formais e informais. Os grupos formais são grupos criados pela gestão das organizações para efectuar tarefas específicas relacionadas com a missão da organização pelo que podem ser permanentes ou temporários (Ferreira et al., 2001). Os grupos formais permanentes são grupos cujas tarefas são de carácter contínuo. Já os grupos formais temporários são

grupos que surgem para responder a um objectivo específico e num tempo determinado (Cunha et al., 2007).

Os grupos informais são grupos cujo relacionamento dos membros que o constituem é muito próximo do relacionamento familiar e são originados pela necessidade dos indivíduos de satisfazer necessidades pessoais (Ferreira et al., 2001). Dentro dos grupos informais podemos encontrar três tipos: horizontais, verticais e mistos. Os grupos horizontais são grupos compostos por elementos pertencentes ao mesmo nível hierárquico e à mesma área funcional; os grupos verticais são grupos que são compostos por elementos de diferentes níveis num determinado departamento e por último, os grupos mistos são compostos por elementos de diferentes níveis hierárquicos e diferentes departamentos da organização (Cunha et al., 2007).

1.3.3. Determinantes de Eficácia de Equipas

Os grupos ou equipas de trabalho estão a tornar-se a forma mais comum de organização dentro das empresas (Prati, et al., 2003). A emergência do trabalho em equipa resulta na percepção que o trabalho desenvolvido por estas é mais eficaz.

Encontra-se vários determinantes de eficácia de equipas, entre eles, a dimensão das equipas, a composição das equipas e as exigências das tarefas, ou seja, os recursos necessários para a realização das mesmas, tais como, o conhecimento, as capacidades, as competências, entre outras (Ferreira et al., 2001).

Relativamente à *dimensão* do grupo, pode-se dizer que é um determinante de eficácia, na medida em que, quanto maior for o grupo de trabalho mais difícil se torna a orientação e o controlo da execução de tarefas do mesmo. Outro determinante de eficácia é a *composição* dos grupos que podem ser homogéneos, ou seja, grupos constituídos por pessoas com atitudes e personalidades semelhantes ou heterogéneos, isto é, grupos constituídos por pessoas com atitudes e personalidades diferentes. Por último, as *exigências das tarefas* que são determinantes de eficácia, na medida em que, quanto melhores, ou mais ajustados, forem os *conhecimentos*, as *capacidades* e as

competências de cada um dos membros dos grupos, mais preparados estão para realizar as tarefas e corresponder às exigências das mesmas (Cunha, et al., 2007).

1.4. Liderança e Eficácia de Equipas

A eficácia das equipas não se esgota porém no conjunto de características do grupo, da tarefa, ou dos recursos disponíveis. A liderança é vista também como outro importante determinante de eficácia das equipas, pois pode ser entendida como um processo que implica a competência de influenciar um grupo de indivíduos, uma combinação de diversificados elementos, ou um meio de alcançar objectivos (Ferreira et al., 2001).

Encontrando-se as organizações empresariais num período de transformação, de máquina racional para um organismo dinâmico e imprevisível e visando ganhar e manter uma vantagem competitiva, os gestores são forçados a alterar a estrutura da organização e os seus subordinados têm que ter a capacidade de se adaptarem às mudanças organizacionais (Prati, et al., 2003). Assim, aceita-se que são cada vez mais necessários líderes que assumam novos papéis nas organizações e trabalho em equipa para alcançar objectivos organizacionalmente complexos (Prati, et al., 2003).

Os líderes devem ser capazes de construir e manter o ambiente social necessário para garantir os níveis adequados de coesão das equipas, pois tem sido sugerido que a coesão das equipas está empiricamente ligada à eficácia das equipas (Kayworth & Leidner, 2001). Outra questão importante para o estudo da eficácia da liderança nas equipas é o conjunto de comportamentos do líder sistematizados através dos diversos tipos de liderança, tais como, a liderança transformacional, a carismática e a transaccional (Barracho et al., 2010).

A liderança transformacional envolve motivar equipas para irem além dos seus próprios interesses para benefício do grupo e da organização (Odetunde, 2013). Neste tipo de liderança o líder visa elevar e ampliar o interesse das suas equipas, gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões do grupo e persuadir os mesmos a olharem mais além do que os próprios interesses. Esta forma de liderança pode ser também definida

como a liderança que aumenta a consciência dos membros da organização com um interesse colectivo e ajuda os membros da equipa a alcançá-lo (Yueh et al., 2010). E ainda, pode-se definir liderança transformacional como sendo o tipo de liderança onde o líder leva as suas equipas a procurar recompensas dentro de si auxiliando-as no seu crescimento e autoconhecimento (Ruggieri, 2003).

A liderança carismática é o tipo de liderança onde o líder tem poder e influência que leva as suas equipas a identificarem-se com ele, o líder é visto como alguém que motiva as suas equipas a ir em frente com as suas ideias e a conquistar os seus objectivos (Bass, 1990). Pode ser também entendida como a liderança que se baseia nos seus efeitos e que visa transformar os valores e prioridades da equipa e motivá-la para trabalhar para além das suas expectativas (Kark & Dijk, 2007).

Por último, a liderança transaccional é aquela onde o líder tem como objectivo verificar o cumprimento das suas ordens por parte da sua equipa, adoptar a função de *controlador* aplicando acções correctivas no caso de não alcançarem os padrões desejados, esperar que os problemas surjam para usar as medidas correctivas e não influenciar a sua equipa (Cunha et al., 2007). Esta liderança pode também ser entendida como aquela que se centra na promoção dos interesses individuais dos líderes e suas equipas e no alcance da satisfação das obrigações contratuais implícitas ou reais por parte de ambos estabelecendo objectivos, monitorizando as acções e controlando os resultados (Yueh et al., 2010). Outro autor, Ruggieri (2013) afirma que a liderança transaccional é o tipo de liderança onde os líderes são agentes de negociação que se comprometem a alcançar maior poder de decisão dentro das equipas influenciado e convencendo-as que lhes podem dar um suporte mais valioso. E ainda, segundo Odetunde (2013), a liderança transaccional envolve motivar as equipas através do uso de recompensas, elogios e promessas.

CAPÍTULO 2 – MUDANÇA

2 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito de Mudança

O tema que se aborda seguidamente é o da Mudança Organizacional, importante na medida em que, compreendê-lo é uma tarefa indispensável para a actuação dos líderes. Este tema será tratado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se as suas origens, características e modelos, em seguida discute-se a relação entre a liderança e a mudança.

2.1.1. Mudança: Origens e Características do Conceito

A mudança nas organizações é um fenómeno cuja atenção se tornou mais relevante a partir da década de 60 devido a diversos trabalhos realizados por um grupo de cientistas sociais norte-americanos, cujo foco foi a relação entre o processo de mudança nas organizações e os factores internos (ex. recursos humanos) e externos (ex. meio ambiente) que consequentemente induzem a necessidade de mudança nas organizações (Kisil, 1998).

O Estudo da mudança organizacional e o seu desenvolvimento é um dos maiores temas das Ciências Sociais (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Pesquisas e estudos sobre a mudança começaram há muitos anos. E com eles diversas filosofias, teorias, modelos e técnicas com o objectivo de gerar uma mudança organizacional sustentável. É necessário entender as origens da mudança para se compreender a magnitude do seu impacto (Paton & McCalman, 2008).

Estudar a mudança organizacional exige reconhecer a existência de dois tipos de mudança: a mudança que é *episódica*, descontínua e intermitente e a mudança que é *contínua*, evolutiva e incremental. A mudança episódica caracteriza-se como uma

mudança que ocorre em períodos de divergência, isto é, períodos em que as organizações se encontram longe do seu ponto de equilíbrio e emergem precipitadamente devido a variáveis externas ou internas às organizações. Já a mudança contínua caracteriza-se como uma actualização contínua de processos de trabalho onde se idealiza que pequenos ajustes contínuos, criados simultaneamente em todas as unidades de trabalho podem levar a uma mudança substancial (Weick & Quinn, 1999). Hoje em dia, as organizações enfrentam desafios e adversidades decorrentes do desenvolvimento de novas tecnologias, da concorrência económica global e de choques económicos causados pela instabilidade dos mercados financeiros. Adaptar-se rápida e adequadamente a estas adversidades torna-se fundamental para o sucesso das organizações e conseqüentemente uma vantagem competitiva, uma vez que esta depende da capacidade das organizações de aceitar a mudança e inovar (Peus et al., 2009).

A mudança organizacional pode ser definida como um processo que se centra nas diferenças verificadas em determinadas dimensões de uma organização através das suas características ao longo do tempo e que engloba mudança nos processos de gestão, nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações, entre outros. Pode também ser entendida como um conjunto de diferentes acções cujos resultados vão afectar a forma como as organizações funcionam, levando-as a tomar novas direcções que lhes permitam dar resposta à mudança ambiental e a poder lidar com a mudança (Ferreira et al., 2001).

A mudança impõe às organizações a realização de alterações no posicionamento, na estratégia de negócio, etc., para se reajustarem à envolvente de forma a assegurar a sua sobrevivência. A mudança pode ser originada por diversos motivos, com destaque para os seguintes: as novas disposições legais, surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho (Cunha et al., 2007).

Existem quatro escolas de análise da mudança organizacional: teleológica, a dialéctica, a evolucionista e a escola ciclo de vida (Cunha et al., 2007). A Escola Teleológica baseia-se na teoria de que as mudanças ocorrem para alcançar objectivos racionalmente definidos pelos membros da organização. A Escola Dialéctica move-se pelo princípio de que o conflito é norma nas organizações, pois estas existem baseadas num contexto de forças contraditórias e competem umas com as outras com o objectivo de garantirem o domínio do contexto que lhes é relevante. A Escola Evolucionista foca-se no princípio da sobrevivência competitiva, ou seja, as organizações só terão mais hipóteses de sobreviver, se efectuarem variações nas suas características que lhes permitam um ajustamento mais rápido e mais eficaz às condições da dinâmica socioeconómica. E por fim, a Escola Ciclo da Vida que baseia-se no princípio de que as organizações se desenvolvem mediante um ciclo constituído pelas seguintes quatro etapas: criação, crescimento, maturidade e declínio (Ferreira et al., 2001).

Estas quatro escolas de análise da mudança organizacional podem agrupar-se em duas dimensões: a unidade da mudança cujo foco é o desenvolvimento de uma única entidade organizacional (ciclo da vida, teleológica) ou as interacções entre duas ou mais entidades (evolucionista, dialéctica) e o modo de mudança cujo foco é compreender a emergência da mudança, isto é, se a mudança emerge por que é prescrita por leis deterministas (ciclo de vida, evolucionista) ou emerge naturalmente pelo desenrolar de acções nas organizações (dialéctica, teleológica) (Weick & Quinn, 1999).

2.1.2. Estratégias, Processos e Modelos Explicativos de Gestão da Mudança

A gestão da mudança organizacional é realizada mediante um processo constituído por três fases: a Fase 1 – forças de mudança (forças interna e externa às organizações) e reconhecimento da necessidade da mudança (análise de toda a informação que explicita a magnitude das forças da mudança); Fase 2 – diagnóstico do problema (os objectivos desta fase passam por entender qual é o problema, o que mudar para resolver o problema e quais os resultantes esperados da mudança) e Fase 3 – técnicas alternativas

da mudança (encontrar mediante a natureza do problema, a melhor alternativa de mudança, ou seja, aquela com maior probabilidade de produzir o resultado desejado. (Donnelly et al., 2000).

As mudanças organizacionais podem ser mais ou menos planeadas, antecipatórias e proactivas. Desta forma, podemos encontrar quatro tipos de mudança organizacional: a planeada, a estratégica, a emergente e a improvisada. A mudança organizacional planeada é a introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional. A mudança estratégica implica uma alteração no posicionamento da organização relativamente à envolvente. A mudança emergente surge como resposta a problemas concretos não antecipáveis. E por último, a mudança organizacional improvisada é uma forma particular de mudança emergente que resulta de decisões tomadas em tempo real (Pinto et al., 2010).

Vários autores estudaram e criaram modelos de mudança. Provavelmente, o mais popular e utilizado é o de Kurt Lewin (1890-1947) que acreditava que só através da resolução dos conflitos sociais como a religião, raça, civil ou industrial é que se podia melhorar as condições humanas. O modelo de Lewin é composto por quatro elementos: a teoria de campo, dinâmica de grupo, pesquisa-acção e o modelo 3-step de mudança (Burnes, 2004).

No 1º elemento, a teoria de campo Lewin estudou o comportamento dos grupos através do campo onde estes comportamentos ocorrem. No 2º elemento, dinâmica de grupo, Lewin evidenciou que o foco principal da mudança deveria ser o comportamento dos grupos e os seus factores: normas dos grupos, papéis, interacções e processos de socialização que criem 'desequilíbrio' e mudança. O 3º elemento, pesquisa-acção é um processo de interacção no qual a investigação leva à acção e a acção leva à avaliação. Lewin buscou a compreensão da influência que este processo teve sobre os indivíduos e os grupos e de que forma é que levou à mudança de comportamento destes. O 4º e último elemento, o modelo 3-step de mudança de Lewin assentava no princípio de que todas as mudanças de sucesso nas organizações devem seguir as seguintes três etapas: 1) descongelamento do *status quo*, que nada mais é do que um estado de equilíbrio; 2)

movimento para uma nova condição e 3) recongelamento da mudança de maneira a torná-la permanente (Robbins, 2002)

Outro modelo importante para lidar e implantar a gestão da mudança é o de John Kotter constituído pelas seguintes oito fases: 1) Estabelecer um sentido de urgência; 2) Criar uma aliança administrativa; 3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia; 4) Comunicar a visão de mudança; 5) Dar capacidade aos empregados para uma acção ampla; 6) Gerar vitórias a curto prazo; 7) Consolidar ganhos e produzir mais mudanças e 8) Estabelecer novas abordagens na cultura (Kotter, 2007).

2.2. Liderança vs Mudança

No Século XXI, o modo como lidar com a mudança com sucesso tem vindo a tornar-se uma tarefa ou questão crítica para os líderes das organizações devido às alterações que estão a ocorrer em todo o lado, à velocidade e à complexidade da mudança que estão a aumentar e ao sucesso das organizações que cada vez mais depende do modo como os líderes de sucesso lidam com a mudança (Anderson, et al., 2010).

A liderança e a mudança são elementos importantes e indissociáveis e, ao mesmo tempo, controversos e problemáticos para a organização, o que tem alimentado muitos debates sobre o que constitui a liderança e como é que a mudança benéfica pode ser alcançada (Burnes & Todnem, 2012). A liderança é designada por um processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização a fim de desenvolverem os esforços requeridos para a prossecução de objectivos comuns (Pinto et al., 2010).

Uma das peças fundamentais para a implementação da mudança são as equipas, uma vez que elas são responsáveis pela execução de iniciativas de mudança e a mudança, para ser bem-sucedida, depende do seu comportamento e envolvimento (Peus et al., 2009).

Outro elemento importante da mudança é o líder que tem como função criar um ambiente organizacional renovado com as equipas reajustadas e capazes de responder eficazmente para uma mudança organizacional (Cunha et al., 2007).

Olhando para a definição em cima referida, podemos constatar que a liderança é um elemento muito importante para a mudança. No entanto, o conhecimento teórico e empírico sobre o modo como os líderes devem liderar a mudança é ainda relativamente escasso, o que poderá ser explicado pela especificidade das organizações, pelo carácter tentativo e provisório das medidas utilizadas e pela imprevisibilidade dos seus resultados. Pode-se ainda dizer que a capacidade de mudança das organizações depende da existência de flexibilidade cognitiva e comportamental entre os líderes e da aceitação da mudança por parte das organizações (Nkomo & Kriek, 2011).

Orientar e gerir a mudança é um teste final do líder. As organizações não conseguem sobreviver a longo prazo se não conseguirem reinventar-se. Assim, liderar a mudança é essencial e incrivelmente difícil (Kotter, 2007).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Caracterização do Método de Investigação

Nesta dissertação de mestrado efectua-se estudos de caso. O estudo de caso pode ser definido como um método que analisa a particularidade e a complexidade de um caso único (Stake, 1995). Pode definir-se estudo de caso também como uma investigação onde o objectivo é conhecer em profundidade um ou vários processos restritos no tempo e espaço (Verschuren & Doorewaard, 1999). Pode ser ainda entendido como uma investigação detalhada, na maioria das vezes através de dados recolhidos durante um período de tempo e dentro do seu contexto e o interesse em usar este tipo de análise é o de compreender de que forma, o comportamento e/ou os processos são influenciados e qual o contexto dessa influência. Dentro dos estudos de caso pode encontrar-se diversos tipos, nesta dissertação adopta-se o estudo de caso múltiplo, ou seja, o que permite ao investigador analisar e explorar as diferenças existentes dentro e entre os casos, identificar resultados semelhantes e contrastantes baseados numa teoria (Symon & Cassel, 2004).

O estudo de caso é um método no qual podem ser usadas uma ou mais ferramentas ou técnicas qualitativas de recolha de dados, nos quais o investigador responder ao problema de investigação com recurso a, por ex. entrevistas, uma vez que o objectivo é perceber o como e o porquê de determinados factores explicarem os resultados para que o investigador entenda melhor o problema de investigação (Creswell, 2009). O estudo de caso é usado quando se pretende entender o fenómeno da vida real em profundidade, mas este entendimento abrange condições contextuais importantes porque são muito pertinentes para o fenómeno do seu estudo, quando o foco do estudo de investigação é responder às questões “como” e “porquê” e quando as fronteiras não estão claras entre o fenómeno e o contexto (Yin, 2009).

As metodologias qualitativas podem ser definidas como uma variedade de técnicas interpretativas que tem por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência (Guerra, 2006). Nesta dissertação a técnica usada foi a entrevista. Foram inquiridos dez administradores de empresas industriais da região do Vale do Ave com o intuito de recolher as suas opiniões e percepções acerca das ameaças de negócio, de possíveis alterações nas suas práticas de gestão.

Esta investigação apresenta como questão inicial a seguinte: Qual o impacto que as ameaças/oportunidades de negócio actuais têm no processo de mudança, de que formas estas podem influenciar os estilos de liderança, e qual o papel que as equipas de trabalho poderão ter neste processo? A partir desta questão central deduziram-se as seguintes questões de investigação:

- (1) Que ameaças e/ou oportunidades, reais ou potenciais, existem actualmente para empresas industriais na região do Vale do Ave?
- (2) Que consequências, reais ou potenciais, poderão essas ameaças e/ou oportunidades ter sobre a gestão e/ou liderança das equipas?
- (3) Que mudanças/alterações os gestores de empresas industriais da região do Vale do Ave fizeram, estão a fazer ou prevêem fazer para manter ou melhorar a eficácia das suas equipas?

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

Primeiramente, para a revisão da literatura recorreu-se a instrumentos como livros e artigos académicos sobre liderança, equipas, mudança e gestão da mudança. Seguidamente, para a investigação empírica junto dos administradores das empresas em estudo realizaram-se entrevistas.

Solicitou-se a colaboração de dez empresas participantes mediante uma carta de apresentação com os objectivos do projecto e interesse do seu contributo (Anexo 1). As entrevistas aos Gestores daquelas empresas foram realizadas durante o mês de Setembro de 2012, duraram entre 15 a 30 minutos tendo sido realizadas mediante um guião de entrevista constituído por sete questões divididas em três grupos. O primeiro grupo de questões convidou os administradores a reflectir sobre as ameaças e/ou oportunidades actuais para os seus negócios. Estas questões visaram identificar os factores de preocupação central que devem merecer a atenção e intervenção dos administradores. O segundo grupo de questões, convidou os administradores a reflectir sobre as reais ou potenciais consequências que as ameaças e/ou oportunidades têm sobre a eficácia de equipas. Estas questões procuram identificar as consequências das ameaças e/ou oportunidades para a gestão e/ou liderança das equipas. E o último grupo de questões levou os administradores a reflectir sobre as mudanças que fizeram, que estão a fazer ou que prevêem fazer para melhorar a eficácia daquelas. Estas últimas questões visaram identificar mudanças/alterações nas equipas objectivando manter ou melhorar a eficácia das mesmas. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e, complementarmente usou-se também um bloco de notas. As entrevistas foram integralmente transcritas e não foram sujeitas a validação por parte dos participantes.

Tabela 2: Questões de Investigação, Grupo de Questões e Questões Guião Entrevista

Questões Investigação	Grupo de Questões	Questões Guião Entrevistas
1. Que ameaças e oportunidades reais ou potenciais para o negócio existem para os administradores em empresas industriais na região do Vale do Ave?	1. Ameaças/Oportunidades ao negócio	1. Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio? 1.1. E que oportunidades?
2. Que consequências reais ou potenciais essas ameaças e oportunidades podem ter sobre a gestão/liderança das equipas?	2. Reais/Potenciais consequências que as ameaças/oportunidades têm sobre a eficácia de equipas	2. Que mudanças fizeram, estão a fazer, ou preveem fazer estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades? 3. Essas ameaças e/ou oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro das empresas? 3.1. De que forma é que o condicionam?
3. Que mudanças/alterações estão os gestores a fazer ou preveem ser necessário fazer para manter ou melhorar a eficácia das suas equipas tendo em conta essas ameaças e oportunidades?	3. Mudanças que fizeram, que estão a ser feitas ou que preveem fazer para melhorar a eficácia de equipas	4. Essas ameaças e/ou oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas? 5. Que mudanças estão a fazer presentemente ou preveem fazer na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

3.3. Caracterização das Empresas industriais em estudo

Na tabela seguinte faz-se a caracterização das empresas participantes no estudo. Por razões de confidencialidade, a denominação das empresas é substituída por letras identificativas. Na caracterização das empresas pode identificar-se a actividade

económica, a idade da empresa, número de trabalhadores e o (s) mercado (s) onde opera.

Tabela 3: Caracterização das empresas industriais em estudo

Empresa	Idade	Actividade Económica	Nº trabalhadores	Mercados
A	24	Fabricação de equipamento não-doméstico para refrigeração e ventilação	14	África
B	62	Fabricação de máquinas para Tralhar Madeira	55	África, Europa, Países de Leste
C	34	Afiamentos, reparações, ferramentas de Corte	25	Europa
D	5	Fabricação de meias e similares de malha	8	Europa
E	40	Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	17	África
F	18	Fabricação de ferramentas mecânicas	28	Europa
G	42	Fabricação de Têxteis para uso técnico e industrial.	38	Europa – Sobretudo Espanha
H	3	Tratamento e revestimento de metais	25	África
I	27	Fabricação de instrumentos e aparelhos de medida, verificação, navegação e outros fins	22	Portugal
J	37	Fabricação de máquinas e de tractores para a agricultura, pecuária e silvicultura	27	África

3.4. Tratamento dos Dados

Após a realização das entrevistas procedeu-se à análise e ao tratamento dos dados obtidos destas entrevistas com recurso ao software NVIVO. O Nvivo é um programa desenvolvido pela *Qualitative Solutions and Research International (QSR)* que é utilizado quando se pretende efectuar estudos com recurso às metodologias qualitativas. Este

programa permite ao investigador anexar num lugar vários tipos de documentos diferentes ligados entre si e um rápido acompanhamento da evolução das nossas ideias desde o seu estágio inicial (Walsh, 2003). Este software facilita a identificação de semelhanças e diferenças entre as respostas dos participantes. Como nesta dissertação se adopta como estratégia metodológica o estudo de caso múltiplo, o programa NVIVO é útil na medida em que o objectivo daquela é analisar e explorar as diferenças existentes dentro e entre os casos, identificar resultados semelhantes e contrastantes, permitindo contrastá-los com desenvolvimentos teóricos.

O Programa NVIVO organiza dados recolhidos através de entrevistas, observações, entre outros e interliga-os possibilitando aos pesquisadores formular códigos e editar e reformular ideias durante os respectivos projectos de investigação. Permite ainda uma ligação entre imagens de vídeos e os documentos introduzidos (Walsh, 2003).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Hoje em dia, na sociedade em que vivemos deparamo-nos com um ambiente organizacional cada vez mais dominado pela instabilidade, pela incerteza e pela vulnerabilidade. Ameaças e também oportunidades externas às empresas advêm como consequência da situação acima referida.

Desta forma, as organizações têm sentido cada vez mais necessidade de alterar/mudar o método de liderança. O objectivo de estudo desta dissertação foi entender qual o impacto que as ameaças e/ou oportunidades de negócio têm sobre essas alterações no processo de mudança e qual o papel das equipas neste processo de mudança.

4.1. Análise de Resultados

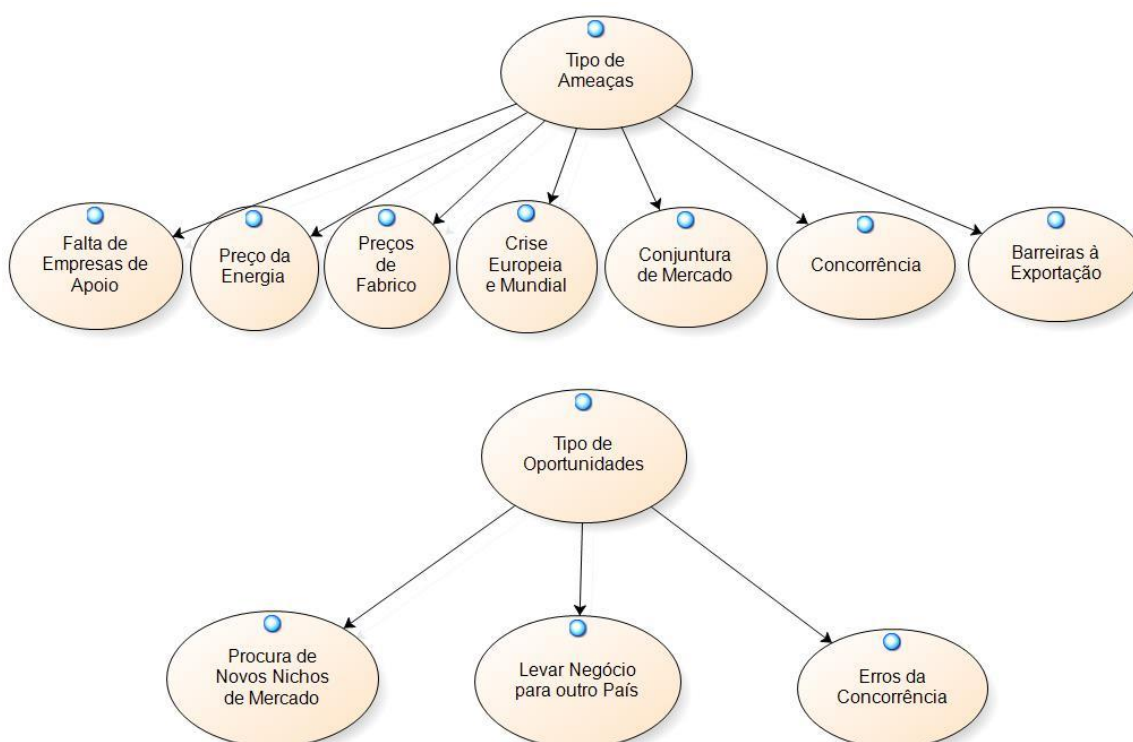
4.1.1. Word Cloud de Resultados

As transcrições das entrevistas foram analisadas com o apoio do *software* NVIVO 10 (Anexo 2). Este programa permite uma análise ao conteúdo das entrevistas onde se pode averiguar quais os termos mais referenciados pelos participantes, quais as frases que foram mais pronunciadas e também elaborar modelos a partir das transcrições das entrevistas. Os modelos de relações entre ideias são uma das possibilidades que o programa NVIVO 10 permite efectuar para a interpretação dos resultados obtidos dos dados recolhidos no estudo.

Em primeiro lugar, o conteúdo das entrevistas foi sujeito a um tratamento designado por Frequência de Palavras, isto é, um tratamento que permite agrupar as palavras que foram referenciadas com mais frequência pelos inquiridos durante as entrevistas e apresentar essas mesmas palavras numa nuvem (QSR International Pty Ltd, 2014). Para efectuar este tratamento, seguiram-se os seguintes procedimentos: (1) no menu de

identificar os factores de preocupação central que devem merecer a atenção e intervenção dos gestores. Para a criação deste modelo e modelos seguintes, adoptaram-se os seguintes procedimentos: (1) no menu explorar do programa NVIVO seleccionou-se a opção “ Novo Modelo”, (2) de forma a organizar a informação atribui-se um nome ao modelo e (3) indicou-se os “Nós”, isto é, os recipientes que reúnem todas as informações relacionadas com as ameaças e oportunidades para o negócio que se pretendem visualizar. Na Fig. 2 encontra-se apresentado este modelo.

Fig. 2 - Modelo Ameaças e/ou Oportunidades para o Negócio.

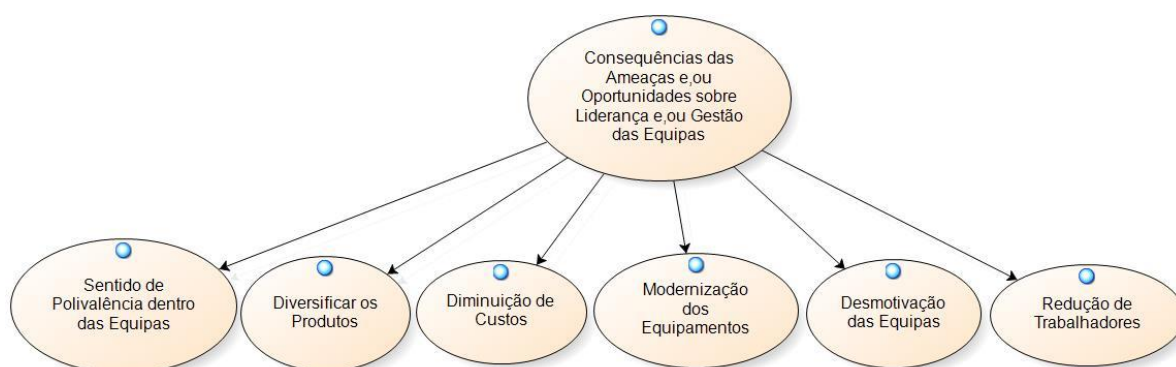


Este modelo permite verificar que ascendem a sete as ameaças e a três as oportunidades para o negócio. Ambas poderão subdividir-se em duas grandes categorias: endógenas e exógenas. As endógenas são todas aquelas que reflectem aspectos relativos ao funcionamento interno do negócio e que poderão resultar de decisões, escolhas ou acções sob a influência directa dos gestores. Podemos constatar

através do modelo acima representado (Fig. 2) que os participantes identificaram apenas uma única ameaça endógena: preços de fabrico. As ameaças e/ou oportunidades exógenas são todas aquelas que reflectem aspectos relativos ao funcionamento da política, da economia ou dos mercados e que, por conseguinte, estão fora da esfera de influência directa dos gestores. Podemos constatar através do mesmo modelo que os participantes identificaram seis ameaças exógenas: falta de empresas de apoio, preço da energia, crise europeia e mundial, conjuntura de mercado, concorrência e barreiras à exportação. Estas duas categorias de ameaças vão exigir diferentes abordagens por parte das empresas, porque enquanto as ameaças endógenas são passíveis de intervenção directa, as exógenas estão fora do âmbito do controlo destes participantes. Relativamente às oportunidades podemos constatar que foi identificada pelos participantes apenas uma única oportunidade endógena: procura de novos nichos de mercado e duas oportunidades exógenas: erros da concorrência e levar o negócio para outro país. Pode-se constatar ainda um aspecto importante, os participantes consideram que o número de ameaças é superior ao número de oportunidades para o negócio.

O segundo modelo dinâmico criado é o 'Modelo Consequências das Ameaças e/ou Oportunidades para a Liderança e/ou Gestão das Equipas', o qual corresponde à segunda questão de investigação e que visa identificar as consequências reais ou potenciais que as ameaças e/ou oportunidades colocadas ao negócio podem ter sobre a eficácia das equipas. Na Fig. 3 encontra-se apresentado este modelo dinâmico.

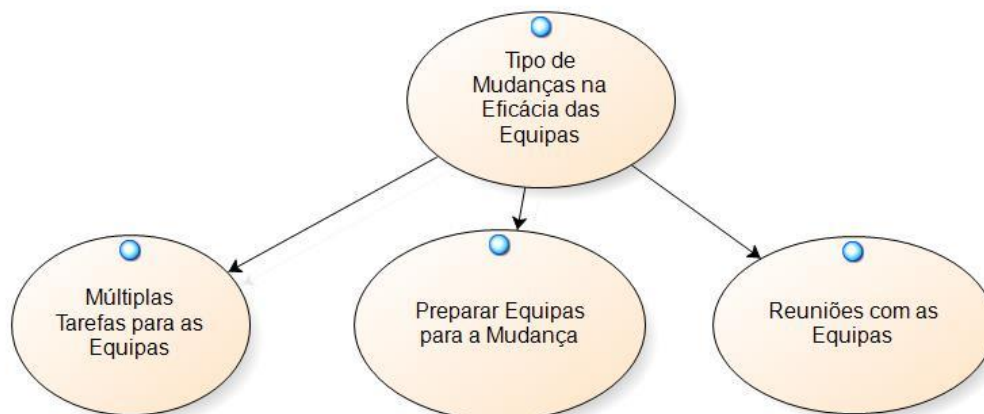
Fig. 3 - Modelo Consequências das Ameaças e/ou Oportunidades para a Liderança e/ou Gestão das Equipas.



Este modelo permite verificar que ascendem a seis as consequências das ameaças e/ou oportunidades para a liderança e/ou gestão das equipas distribuídas por quatro domínios das organizações: estratégico, tecnológico, operacional e recursos humanos. As consequências a nível estratégico são aquelas passíveis de influenciar o posicionamento e os diferentes modos de conceber o negócio (por ex. diversificação dos produtos). A nível tecnológico, as consequências são aquelas que podem influenciar os meios e ferramentas de trabalho (p. ex. modernização dos equipamentos). A nível operacional, as consequências são aquelas que influenciam as actividades operacionais da empresa (p. ex. diminuição de custos; sentido de polivalência dentro das equipas). E por fim, as consequências a nível dos recursos humanos que são aquelas que vão influenciar a área que administra os comportamentos internos e potencia/condiciona o capital humano nas organizações (p. ex. redução dos trabalhadores; desmotivação das equipas).

O terceiro e último modelo dinâmico criado é o 'Modelo Eficácia das Equipas', o qual corresponde à terceira e última questão de investigação que visa identificar mudanças/alterações nas equipas objectivando manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Na Fig. 4 encontra-se apresentado este modelo dinâmico.

Fig. 4 - Modelo Eficácia das Equipas.



Este modelo permite constatar que ascendem a três as mudanças perspectivadas pelos gestores para manter ou melhorar a eficácia das suas equipas. Todas estas mudanças têm em comum o objectivo de integração das equipas no processo de mudança. Tal significa que os administradores consideram que compreender, ouvir e integrar as suas equipas no processo de tomada de decisões é uma medida importante para manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Complementarmente, significa também que aqueles reconhecem que o sucesso das suas organizações depende largamente da produtividade das suas equipas.

4.1.3. Análise Qualitativa de Resultados

Os modelos dinâmicos constituem uma forma de representar a informação e os resultados de forma agregada e sistematizada. Num trabalho de carácter exploratório como este entende-se que tal é útil, mas insuficiente, porque os testemunhos dos participantes constituem informação valiosa, em primeira mão, quanto às suas percepções, preferências e atitudes. Assim torna-se essencial proceder a uma análise cuidada e comparativa das entrevistas que veiculam as perspectivas ou ideias centrais dos participantes neste estudo. Estas perspectivas são seguidamente representadas

através de fragmentos das entrevistas, que visam ilustrar, e não demonstrar aquelas ideias ou perspectivas.

Em primeiro lugar, os administradores foram questionados quanto às ameaças e/ou oportunidades reais ou potenciais para o negócio actualmente existem. Esta questão de investigação visa a identificação de factores de preocupação central que traduzissem a sua atenção e a intervenção. Neste âmbito, os participantes denotaram preocupações quanto à conjuntura económica recessiva, crise europeia e mundial, concorrência e à consequente necessidade de internacionalização dos seus negócios. A título ilustrativo destas preocupações referem-se as seguintes perspectivas de cinco diferentes participantes:

“... As ameaças que existem e que se sentem são a conjuntura de mercado que está a desaparecer, falta de trabalho derivada à indústria de construção civil que baixou a sua produtividade e a oportunidade mais viável é fora do país, em África.” (Administrador, Empresa A)

“... Receamos uma ameaça de crise europeia e mundial, o que para nós será péssimo pois exportamos quase 80% do que fazemos e essa crise irá afectar muito as nossas exportações e o aumento da concorrência, pois o mercado está muito retraído.” (Administrador, Empresa B)

“... A ameaça que existe é a conjuntura do nosso país independentemente da estrutura que é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa e para a colocação no mercado.” (Administrador, Empresa E)

“... Faltas de apoio por parte do governo, impostos elevados, a concorrência que tem apoios e incentivos como por exemplo a Espanha e nós não temos ajuda nenhuma e a crise em que nos encontramos actualmente.” (Administrador, Empresa J)

“... Angariar novos mercados internacionais como por exemplo, Angola e Moçambique e abertura de uma filial da empresa em Moçambique.” (Administrador, Empresa H)

Apesar das muitas diferenças que existem entre as empresas participantes no estudo, designadamente a nível da actividade económica, idade, número de trabalhadores e mercados onde operam, os administradores destas apresentam percepções comuns quanto às ameaças e oportunidades existentes para os seus negócios. A título exemplificativo, referem-se as respostas veiculadas pelos participantes das empresas B e E que, mesmo operando em actividades económicas diferentes (Fabricação de Máquinas para Trabalhar Madeira e Fabricação de Máquinas e Tractores para a Agricultura, Pecuária e Silvicultura, respectivamente) partilharam a preocupação quanto às seguintes ameaças: a crise europeia e mundial e a concorrência. Em contrapartida, a internacionalização é perspectivada como uma oportunidade para manter ou rentabilizar o negócio para os representantes das empresas B e A, esta última operado no sector de Fabricação de Equipamento não-doméstico para Refrigeração e Ventilação. Em segundo lugar, os administradores foram questionados sobre que consequências reais ou potenciais as ameaças e/ou oportunidades podem ter sobre a gestão e/ou liderança das suas equipas. Esta questão de investigação visava identificar as consequências das ameaças e/ou oportunidades para a gestão e/ou liderança das equipas.

Neste âmbito, os participantes denotaram preocupações quanto aos impactos que a desmotivação das suas equipas e a eventual necessidade de despedimento de pessoas poderá ter sobre a eficácia e a produtividade nas suas organizações. A título ilustrativo, reportam-se seguidamente excertos de entrevistas que reflectem as ideias de quatro diferentes participantes:

“... As equipas dentro da empresa têm muito a tendência de desanimarem pois andam preocupados com as próprias vidas. Desta forma, torna a tarefa de os manter motivados

muito difícil e complicada. Perdem a sua eficácia e já não dão o mesmo rendimento.”
(Administrador, Empresa B)

“... As ameaças condicionam o desempenho das equipas.” (Administrador, Empresa C)

“... Não temos qualidade no trabalho, não temos a estrutura com as pessoas necessárias... Inclusive já tive que despedir pessoal.” (Administrador, Empresa D)

“... As equipas ficam desmotivadas, preocupadas e o rendimento das mesmas dentro da empresa já não é o mesmo. Já tivemos até que despedir pessoal.” (Administrador, Empresa J)

Apesar de operarem em diferentes mercados, os dirigentes das empresas C e J (Afiamentos, Reparações e Ferramentas de Corte, e Fabricação de Máquinas e Tractores para a Agricultura, Pecuária e Silvicultura, respectivamente) destacam igual preocupação com a desmotivação das suas equipas e a potencial consequente diminuição da produtividade e eficácia das mesmas. Neste plano, o conteúdo das entrevistas aos participantes das empresas C e J são, neste plano, inequívocos: as ameaças condicionam a motivação das equipas e o desempenho das mesmas.

Por último, os administradores foram questionados sobre que mudanças estão a fazer ou prevêem fazer na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Esta última questão de investigação visava identificar mudanças e/ou alterações nas equipas objectivando manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Neste âmbito, alguns dos participantes denotaram preocupações em integrar as equipas no processo de mudança e prepará-las para este mesmo processo. A título ilustrativo, referem-se as seguintes ideias centrais de três diferentes participantes:

“... Tentar ‘educar’ as pessoas para a mudança. Sou apologista de reuniões. Faço uma reunião de produção semanal e há reuniões objectivas de dez minutos entre os chefes

e as suas equipas como por exemplo reuniões de produção, de qualidade, entre outras.”
(Administrador, Empresa F)

“... Mudar a mentalidade das equipas para que aceitem as mudanças e estamos a começar a delegar responsabilidades nas equipas. Aceitamos as ideias das equipas e elas aceitam as nossas ideias.” (Administrador, Empresa G)

“... As mudanças fazem-se todos os dias. Se quero que minha empresa produza e tenha sucesso, o rendimento das equipas é fundamental. Também tento valorizar mais o trabalho das minhas equipas.” (Administrador, Empresa H)

Podemos constatar que, estes administradores reconhecem não só que as equipas são muito importantes no processo de mudança, como também que a sua integração nos processos de tomada de decisão sobre aquela é fundamental. Para os participantes esta integração é muito importante na medida em que o sucesso da empresa depende da produtividade e eficácia das equipas.

Outros participantes demonstraram preocupações com o lucro e consequente rentabilidade da empresa e com a rapidez de resposta às necessidades dos seus clientes. A título ilustrativo, indicam-se seguidamente excertos de entrevistas que reflectem as perspectivas de quatro diferentes participantes:

“... Por enquanto tento não pensar em mudanças... Neste momento exige-se mais esforço e menos gratificações. Neste momento o pouco lucro que dá não chega nem para as despesas.” (Administrador, Empresa A)

“... Uma pessoa acaba por ter que assumir múltiplas tarefas em consequência da diminuição do pessoal.” (Administrador, Empresa D)

“... Equipas cada vez mais horizontais, isto é, cada vez menos elementos e mais valências profissionais de todos e cada um.” (Administrador, Empresa E)

“... Temos criado um sentido de polivalência dentro das equipas para uma resposta mais rápida e eficaz às encomendas dos clientes.” (Administrador, Empresa I)

De entre os participantes no estudo verificaram-se posições contrastantes. Uns denotaram preocupação com a integração e preparação das equipas para a mudança, enquanto outros com o lucro e conseqüente rentabilidade da empresa e rapidez de resposta às necessidades dos clientes. Parece importante no entanto salientar que para estes últimos as equipas não deixarão automaticamente por isso, de ser importantes, pois a ênfase dada ao lucro e rentabilidade poderá apenas reflectir uma preocupação com a situação económico-financeira das suas empresas. Por um lado, os participantes das empresas F e G, representando a preocupação relacionada com a integração das equipas, demonstram que as mudanças a fazer se devem concentrar na educação das pessoas para a mudança e na delegação de responsabilidades nas equipas. Por outro lado, para os participantes das empresas E e I, representando a ênfase relacionada com o lucro e rentabilidade da empresa, identificaram como mudanças necessárias: redução dos elementos das equipas e polivalência profissional visando uma resposta mais rápida e eficaz às encomendas dos clientes. Neste âmbito, o despedimento poderá constituir uma medida de último recurso, já que os cortes com os encargos com o pessoal constituem uma medida clássica de redução de despesas. Conseqüentemente, com a diminuição do pessoal estas empresas terão necessidade de introduzir princípios de flexibilidade e polivalência nas equipas de forma a poder substituir as pessoas que entretanto saiam.

4.2. Discussão de Resultados

Após a análise de resultados, estes serão agora discutidos à luz da revisão bibliográfica anteriormente feita. Revisitando a questão central desta investigação - o impacto das ameaças e/ou oportunidades de negócio no processo de mudança e o papel das equipas neste processo - parece agora importante perceber de que forma os resultados obtidos permitem responder a cada uma das questões de investigação respondem a esta questão e, subsidiariamente, à questão central.

Estudar e compreender a mudança e o seu processo é fundamental para as organizações, para que possam gerar uma mudança organizacional sustentável. Segundo Paton & McCalman (2008) é necessário entender as origens da mudança para se compreender a magnitude do seu impacto.

A primeira questão de investigação possibilitou precisamente compreender que razões poderão determinar a alteração de padrões na concepção e no comportamento de liderança destes administradores. Estes foram questionados sobre que ameaças e/ou oportunidades reais ou potenciais para o negócio actuais existem. Os resultados obtidos e apresentados na Fig. 2 (p. 37) permitem verificar que ascendem a sete as ameaças e a três as oportunidades para o negócio. Esta pergunta é importante, pois revisitando a revisão bibliográfica do capítulo da mudança pode-se verificar que adaptar-se rápida e adequadamente a estas adversidades torna-se fundamental para o sucesso das organizações e conseqüentemente uma vantagem competitiva, uma vez que esta depende da capacidade das organizações de aceitar a mudança e inovar (Peus et al., 2009). Os participantes do estudo demonstraram compreender quais as ameaças que existem para o seu negócio e que há processos e actividades cuja dinâmica deverá merecer a sua atenção. A título exemplificativo referem-se os testemunhos de cinco representantes de empresas (A, B, E, J e H) que aludem às ameaças e oportunidades para os negócios. Como ameaças os participantes referiram a conjuntura de mercado, a crise europeia e mundial e a concorrência e como oportunidades, a internacionalização e procura por novos nichos de mercado. Para além disso, os participantes

demonstraram entender a relevância destas ameaças para as suas organizações. A título exemplificativo refira-se o testemunho do dirigente da empresa E que sugere que *‘a conjuntura de mercado é fundamental para o desenvolvimento da sua organização’*.

A segunda questão de investigação permitiu entender qual o impacto que a alteração de padrões na concepção e no comportamento de liderança destes administradores provocou na liderança e/ou gestão das suas equipas. Os resultados obtidos e apresentados na fig. 3 indicam que ascendem a seis estas consequências (por ex. desmotivação das equipas). Revisitando a revisão bibliográfica do capítulo da liderança e das equipas podemos constatar que a liderança é importante para lidar com estas consequências e com as equipas que constituem um elemento que requer atenção e intervenção por parte dos participantes. Para Chiavenato (2004, p. 122) a liderança é um importante determinante de sucesso empresarial e igualmente uma variável crítica para o desempenho, motivação e eficácia das equipas. E segundo Prati, et al. (2003) os grupos ou equipas de trabalho estão a tornar-se a forma mais comum de organização dentro das empresas. Analisando os resultados anteriormente obtidos, os participantes denotaram preocupações idênticas a este respeito, e uma delas era a desmotivação das suas equipas. A título exemplificativo, os participantes das empresas B, C, D e J referem como consequências das ameaças anteriormente mencionadas, a desmotivação das suas equipas, o retrocesso no desempenho das suas equipas e perda da sua eficácia.

Um outro aspecto importante que emergiu ao longo deste estudo, ainda que não definido como prioritário, foi tentar compreender, com base nos dados de que se dispõe, se estes administradores apresentariam traços tendencialmente de líderes ou gestores. Analisando as entrevistas dos participantes das empresas F, G e H sobre alterações no modo de gestão das equipas, constata-se que estes tendem a posicionar-se tendencialmente como líderes, pois o seu foco de atenção é a preparação e integração das suas equipas no processo de mudança. A título exemplificativo, estes líderes referem ser necessário *‘educar’* as equipas para a mudança, mudar a mentalidade das equipas para que aceitam as mudanças e valorizar mais o trabalho das equipas. Este comportamento sugere que se está perante uma liderança

transformacional. Segundo Yueh, et al. (2010) a liderança transformacional é o tipo de liderança que visa elevar e ampliar o interesse das suas equipas, gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões do grupo. Também segundo Odetunde (2013) a liderança transformacional envolve motivar as equipas para benefício do grupo e da organização. Analisando as entrevistas dos participantes das empresas A, D, E e I pode constatar-se que o foco destes é o lucro e rentabilidade da empresa. A título exemplificativo, o administrador da empresa A refere que *'exige mais esforço das equipas e menos gratificações porque o lucro é pouco'*. No entanto, o facto de estes administradores estarem focados no lucro e na rentabilidade das suas organizações, não quer necessariamente dizer que estes não apresentem traços de liderança. Analisando os tipos de liderança, podemos estar perante uma liderança tendencialmente transaccional. Este tipo de liderança é aquele onde o líder tem como objectivo verificar o cumprimento das suas ordens por parte da sua equipa, adoptar a função de controlador aplicando acções correctivas no caso de não alcançarem os padrões desejados (Cunha et al., 2007). O facto de estarem preocupados com o lucro e com a rentabilidade das empresas pode simplesmente traduzir uma situação económico-financeira mais débil que estas empresas estão a enfrentar.

A terceira e última questão de investigação possibilitou compreender quais as mudanças que estão a fazer, ou prevêm fazer na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Os resultados obtidos e apresentados na fig. 4 indicam que ascendem a três as mudanças na liderança das equipas. Revisitando a revisão bibliográfica e olhando para as abordagens comportamentais, ou seja, aquelas que se focam no que o líder *faz*, no comportamento do líder no desempenho das suas funções e aquelas que tentam explicar a liderança com base nos estilos de exercício de autoridade (Méndez et al. 2013) pode identificar-se o estilo de liderança praticado por estes administradores que participaram no estudo. Segundo Teixeira (2011), o líder participativo é aquele que envolve os seus subordinados no processo de tomada de decisões, mas a sua autoridade final prevalece, o líder tem sempre a última palavra.

Analisando as entrevistas dos administradores das empresas F, G e H sobre as mudanças na liderança das equipas pode constatar-se que estes administradores adoptam um estilo participativo. A título exemplificativo, o administrador da empresa F refere que *'realiza reuniões de produção semanais com as suas equipas'*, enquanto o da empresa G refere que *'está a delegar responsabilidades na equipas'* e o da empresa H refere que *'valoriza mais o trabalho das suas equipas'*. Também segundo Teixeira (2011), o líder autocrático é aquele que comunica com os seus subordinados o que eles têm de fazer, que espera ser obedecido sem quaisquer problemas e tem sucesso quando se trata de tarefas simples, repetitivas e quando a relação com a equipa tem um período curto (ex. trabalho Temporário). As entrevistas dos administradores das empresas A, D, E e I sobre as mudanças na liderança das equipas sugerem que o estilo adoptado por estes administradores apresenta características tendencialmente autocráticas. A título exemplificativo, o administrador da empresa A refere que exige mais esforço das suas equipas e menos gratificações, os administradores das empresas D, E e I referem que derivado à redução de elementos das equipas, os administradores têm criado um sentido de polivalência dentro das mesmas. Através desta última questão de investigação podemos também compreender que tipo de mudanças, estes administradores sugerem efectuar nas suas organizações. Existem pelo menos dois tipos de mudança: a episódica e a contínua. A mudança *episódica* caracteriza-se por ocorrer em períodos de divergência, isto é, períodos em que as organizações se encontram longe do seu ponto de equilíbrio e emergem precipitadamente devido a variáveis externas e internas às organizações; a mudança *contínua* caracteriza-se como uma actualização contínua de processos de trabalho onde se idealiza que pequenos ajustes contínuos, criados simultaneamente em todas as unidades de trabalho, podem levar a uma mudança substancial (Weick & Quinn, 1999). Os testemunhos de sete empresas participantes (A, B, D, E, G, I e J) sugerem que nestas parecem predominar as mudanças episódicas, pois as que ali ocorreram, estão a ocorrer ou poderão vir a ocorrer, advêm de ameaças internas e externas às organizações. Já os testemunhos das restantes três empresas (C, F e H) sugerem que ali prevalecem as mudanças contínuas, pois as que

ocorreram, estão a ocorrer ou poderão vir a ocorrer, constituem actualizações contínuas de processos de trabalho. A título exemplificativo refira-se o testemunho da empresa H que sugere que as mudanças devem ser *'diárias para que a empresa produza e tenha sucesso'*.

Analisando as três questões de investigação discutidas podemos interpretá-las como constituindo três fases importantes para o processo de mudança. Segundo Donnelly et al. (2000), a gestão da mudança organizacional é realizada mediante um processo constituído por três fases: a Fase 1 – Forças de mudança (forças interna e externa às organizações) e reconhecimento da necessidade da mudança (análise de toda a informação que explicita a magnitude das forças da mudança); Fase 2 – Diagnóstico do problema (os objectivos desta fase passam por entender qual é o problema, o que mudar para resolver o problema e quais os resultantes esperados da mudança) e Fase 3 – Técnicas alternativas da mudança (encontrar mediante a natureza do problema, a melhor alternativa de mudança, ou seja, aquela com maior probabilidade de produzir o resultado desejado. Primeiramente, na fase 1 - as forças de mudança internas e externas às organizações - correspondem à primeira questão de investigação onde os participantes neste estudo referiram as ameaças internas e externas às suas organizações. A título exemplificativo, o administrador da empresa A que refere a conjuntura de mercado como ameaça para o seu negócio. Seguidamente, a fase 2 - Diagnosticar o problema, - corresponde à segunda questão de investigação onde os participantes se referiram às consequências das ameaças para o seu negócio. A título exemplificativo, o administrador da empresa B que identificou que o problema é *'a desmotivação das suas equipas'*. E a fase 3 - encontrar alternativas de mudança – corresponde à terceira e última questão de investigação através da qual os participantes neste estudo indicam que mudanças efectuaram, estão a efectuar ou poderão vir a efectuar para manter ou melhor a eficácia das suas equipas. A título exemplificativo, o administrador da empresa F referiu que tenta *'educar as suas equipas para a mudança'* e o administrador da empresa I referiu que *'tem criado um sentido de polivalência dentro das suas equipas'*.

A análise conjunta das respostas às questões de investigação que nortearam este trabalho destes resultados permite retirar três ilações interligadas sobre este estudo.

Em primeiro lugar, a constatação que, na ótica dos gestores inquiridos, o número e criticidade das ameaças é superior às oportunidades identificadas para os seus negócios. A internacionalização parece surgir assim, reactivamente, como resposta à dimensão e características do mercado doméstico, e não como uma estratégia deliberada. Esta avaliação parece refletir ainda uma perceção de vulnerabilidade e impotência quanto à real capacidade de intervenção dos Gestores em matérias que se encontrem fora do seu campo de acção (ex. crise internacional). Esta situação parece tornar mais difusas e incertas as acções concretas a introduzir na dinâmica de liderança e de funcionamento das equipas.

Em segundo lugar, constata-se que não parece existir uma estratégia claramente desenhada ou pensada para uma alteração nos modos de liderar as suas equipas. A inexistência de uma relação causal entre as principais ameaças percebidas (por ex. crise mundial) – variável exógena – e o funcionamento das equipas – variável endógena – parece dificultar a introdução de mudanças significativas na liderança de equipas. Na prática, os gestores parecem prosseguir sobretudo políticas e intervenções direccionadas para a diminuição de custos, o aumento de polivalência e da flexibilidade, na expectativa de que, desta forma possam estar melhor preparados para lidar com as ameaças, ainda que com elevado grau de incerteza.

Por fim, não obstante as dificuldades enunciadas, este novo ambiente de negócios poderá proporcionar o desenvolvimento de novos olhares e/ou perspectivas sobre a dinâmica de liderança e funcionamento das equipas, já que parece ser-lhes reconhecido algum potencial para minimizar os impactos negativos das novas adversidades. A preocupação com a integração e participação das equipas nos processos de mudança em curso, ou a implementação de políticas de redução de custos, polivalência ou flexibilidade, pode resultar na alteração das suas premissas de funcionamento.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

5 – CONCLUSÃO

A liderança é um conceito extraordinariamente popular nos dias de hoje. Há um interesse progressivo em saber quem são os líderes, o que é que eles fazem, o que é necessário para uma boa liderança e o que fazer para se tornarem bons líderes (Northouse, 2012). A Liderança apresenta-se sobretudo como um processo relacional capaz de produzir resultados organizacionalmente válidos. É um processo de influência social e intencional exercida por uma pessoa ou grupo sobre outras pessoas ou grupos visando a estruturação da organização (Bush & Glover, 2003). Por definição, a Liderança não se exerce no vazio: visa processos e pessoas a trabalhar de forma mais individualizada, mas sobretudo a trabalhar em grupos. Os conceitos de Liderança e Equipas apresentam-se frequentemente associados ao da Mudança, bem como às suas origens, características e modelos.

Neste âmbito, esta dissertação visou compreender-se qual o impacto que as ameaças/oportunidades de negócio actuais têm nos processos de mudança, de que formas estas podem influenciar os estilos de liderança, e qual o papel que as equipas de trabalho poderão ter neste processo. Para o efeito, efectuou-se uma revisão de literatura sobre os três eixos centrais desta problemática: liderança, equipas e mudança. A análise da literatura permitiu constatar que, numa economia aberta e globalizada, ter um negócio rentável e sustentável não é tarefa fácil e que fazê-lo progredir com sucesso é ainda mais complicado. A mentalidade e formação dos novos empreendedores tem de atentar no facto que uma organização cria valor com recursos e pessoas, e que o gestor tem que ser polivalente, isto é, ter capacidade para gerir e liderar. O sucesso das organizações cada vez mais depende da produtividade e motivação das equipas dentro das organizações. As funções clássicas da Gestão – Planear, Organizar, Coordenar e Controlar – já não parecem suficientes. Se as equipas não forem bem lideradas, a produtividade destas poderá ficar ameaçada.

A investigação empírica, realizada através de estudo de caso múltiplo, foi realizada durante o mês de Setembro de 2012 junto de dez empresas industriais do Vale do Ave, formalmente convidadas a participar neste estudo (Anexo 1). Os gestores destas empresas foram então entrevistados com o apoio de um guião de entrevista com sete questões divididas em três grupos (Anexo 3). Cada um dos grupos de questões procurou reflectir os três eixos centrais deste estudo.

Os resultados deste estudo permitiram retirar três grandes conclusões. Em primeiro lugar, verifica-se que os gestores destas empresas estão absolutamente cientes das ameaças (ex. conjuntura de mercado, crise mundial) e oportunidades (ex. nichos ou mercados alternativos) a que as suas empresas estão sujeitas. Consta-se também que, na sua óptica, não obstante as ameaças superarem em número e severidade as oportunidades, há atividades e processos que devem merecer a sua atenção. A dificuldade decorre aqui do facto de as ameaças identificadas estarem fora da sua esfera de influência. Em segundo lugar, verifica-se que estes gestores estão igualmente cientes dos impactos negativos que estas ameaças podem ter na liderança e funcionamento das equipas (ex. desmotivação, ineficácia, perdas de produtividade). Em terceiro e último lugar, verifica-se que a consciência dos impactos negativos potenciais na estrutura e funcionamento do negócio poderá explicar a adoção de iniciativas vocacionadas para a motivação, envolvimento e participação das equipas nos processos de mudança em curso, o que poderá sugerir a presença de características transformacionais de liderança.

Os resultados deste estudo permitiram ainda retirar três grandes ilações: (1) a perceção que o número e criticidade das ameaças é superior às oportunidades identificadas para os negócios, e que as primeiras se encontram fora da sua esfera de influência, parece resultar na dificuldade em formular estratégias deliberadas e focalizadas para lidar com aquelas ameaças; (2) a dificuldade em estabelecer uma relação causal entre as ameaças (variável exógena) e a capacidade de resposta da empresa (variável endógena) parece tornar difusas as intervenções junto das equipas, o que explica o recurso a medidas clássicas como a redução de custos, o aumento da polivalência e flexibilidade; (3) não

obstante, este novo ambiente parece capaz de forçar a emergência de novos princípios e modos de funcionamento das equipas.

No global considera-se que o trabalho desenvolvido nesta dissertação respondeu cabalmente às questões de investigação formulada e, conseqüentemente, aos objetivos pré-estabelecidos. O estudo possibilitou compreender melhor as percepções dos gestores face às ameaças e/ou oportunidades que afetam os seus negócios, os desafios que essas ameaças e/ou oportunidades apresentam sobre a liderança e/ou gestão das suas equipas, e também conhecer as mudanças em curso ou previstas para manter ou melhorar a eficácia das mesmas. Contudo, este trabalho académico apresenta algumas limitações. O estudo contou com a participação de dez empresas industriais do Vale do Ave, o que apresenta limitações do ponto de vista da representatividade setorial e da abrangência geográfica. Porque não é um estudo longitudinal, não foi possível conhecer o impacto real ou percebido das medidas adotadas por estas empresas no aumento da produtividade e eficácia das equipas.

Em termos de investigações futuras, poderia ser importante a replicação deste estudo em empresas de serviços, empresas com fins não-lucrativos, ou grandes empresas, ou ainda em empresas situadas em diferentes áreas geográficas. Complementarmente poderia ser útil o cruzamento de dados qualitativos com indicadores económico-financeiros, ou ainda a análise comparativa de qualquer destes estudos com o presente. Entende-se que esta dissertação poderá contribuir para uma melhor compreensão dos desafios que a globalização e uma economia aberta coloca às empresas industriais portuguesas, aos impactos que tal poderá apresentar na liderança e funcionamento das equipas e o contributo destas para o aumento da eficácia e produtividade das empresas. Dada a importância do tema, considera-se que ainda há muita investigação nesta área por realizar, o que constitui um campo fértil de trabalho para futuros investigadores.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.I.R NOVAES, M.B.C. & YAMAGUTI, C.L. (2008) Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas: Duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração UFSM*, 1 (1): 7-25.

ANDERSON, D. & ACKERMAN, L. (2010) *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. 2ªed. San Francisco, Califórnia: Pfeiffer.

BARRACHO, C. & MARTINS C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.

BASS, B. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

BAXTER, P. & JACK, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>

BLOOM, N., GENAKOS, C., SADUM, R. & VAN REENEM, J., 2011. Management Practices across Firms and Countries. *Harvard Business School*, December 19, pp. 01-40.

BURNES, B., 2004. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4), 309-325.

BURNES, B. & TODNEM, R. 2012. Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal Business Ethics*, 108, 239-252.

BUSH, T. & GLOVER, D. (2003) *School leadership: concepts and evidence*. Full Report. *National College for School Leadership*.

CHIAVENATO, I. (2000) *Administração: Teoria, processo e prática*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. São Paulo: Elsevier Editora Lda.

CLIFF, E. (2011) *HBR's 10 must reads on Leadership. What leaders really do*, December, 23-34.

CRESWELL, J. W., 2009. *Research Design*. 3ª ed. United States of América: Sage Publications.

CRUZ, R. M. P., NUNES, S. J. & PINHEIRO, G. P. (2011) Fiedler's contingency theory: Practical application of the least preferred coworker (LPC) scale, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 8-26.

CUNHA, P. M., RÉGIO, A., CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

DEPREE, M., 1987. *Leadership is an Art*. New York: Doubleday.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. & IVANCEVISH, J. M. (2000) *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª ed. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

FERREIRA, J. M. CARVALHO, NEVES, J. & CAETANO, A. (2001) *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora McHraw-Hill.

GROYSBERG, B. & SLIND, M., 2012. Leadership is a Conversation. *Harvard Business Review*, May 22.

GUERRA, C. I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. 1ª ed. Cascais: Principia.

INYANG, B. J. (2013) Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85.

KARK, R. & DIJK, DINA V. (2007) Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. (1993) The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 93207, 111-120.

KAYWORTH, R. T. & LEIDNER, E. D. (2001) Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.

KISIL, M., (1998) *Gestão da Mudança Organizacional*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, Vol. 4 (Série Saúde & Cidadania).

KOTTER, P. J. (2007) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, R0701J, 01-10.

- KOZLOWSKI, S. W. J. & BELL, B. F. (2001) *Work groups and teams in organizations*. Cornell University, ILR School. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>. (acedido em 09/10/2013).
- LISBOA, J. et al. (2008) *Introdução à gestão de organizações*. 2ª ed. Barcelos: Vida Económica.
- LUNENBURG, C. F. (2010) Leader-Member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- MÉNDEZ, M., MUÑOZ, S. V. & MUÑOZ, M. V. (2013) Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 47-56.
- NKOMO, M. S. & KRIEK, D. (2011) Leading Organizational Change in the 'new' South Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 453-470.
- NORTHOUSE, G. P., 2012. *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 2ª ed. Sage Publications, Inc.
- ODETUNDE, J. O. (2013) Influence of transformational and transactional leaderships, and leader's sex on organizational conflict management behavior. *Gender & Behavior*, 11 (1), 5323-5335.
- PATON, R. A. & MCCALMAN, J. (2008) *Change management: A guide to effective implementation*. 3rd ed. Sage Publications, Inc.
- PETTIGREW, M. A., WOODMAN, W. R. & CAMERON, S. K., (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- PEUS, C. ET AL. (2009) Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*, 20 (2), 159-175.
- PINTO, CARLOS A. M. ET AL. (2010) *Fundamentos de gestão*. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

- PIRES DA CRUZ, R. M., NUNES, S. J. & PINHEIRO, G. P. (2011) Fiedler's contingency theory: Practical application of the least preferred coworker (LPC) Scale, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 7-26.
- PRATI, L. M. et al. (2003) Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- ROBBINS, P. S. (2002) *Comportamento organizacional*. 9ª Ed. São Paulo: Pearson Education.
- RUGGIERI, S. (2013) *Leadership style, self-sacrifice, and team identification*. *Social behavior and personality*, 41(7), 1171-1178.
- SCOTT, David K., 1999. A Multiframe Perspective of Leadership and Organizational Climate in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 13, pp. 298-316.
- SINGH, S. K. (2011) Leadership & organizational learning in knowledge management practices in global organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 353-365.
- STAKE, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 49-68.
- STONE, A. GREGORY & PATTERSON, K. (2005) *School of leadership studies Regent University*. The History of Leadership Focus.
- SYMON, G. & CASSEL, C. 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 1ª ed. London: Sage Publications.
- TEIXEIRA, S. (2011) *Gestão das organizações*. 2ª ed. Lisboa: Verlag Dashöfer Edições Profissionais, Unip., Lda.
- VERSCHUREN, P. & DOOREWAARD, H., 1999. *Designing a Research Project*. 2ª ed. The Netherlands: Lemma.
- YIN, R. K., 2009. *Case Study Research Design and Methods*. 4ª ed. Vol. 5. United States of América: SAGE Publications, Inc.
- YUEH, L. ET AL. (2010) The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 1-18.

WALSH, M., 2003. Teaching Qualitative Analysis Using QSR Nvivo. *Qualitative Report*, 8(2), 251-256.

WEICK, E. K. & QUINN, E. R., (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.

ANEXOS



Mestrado em Gestão de Empresas

ISMAI, Instituto Superior da Maia

Carta de Apresentação de Projecto de Dissertação

Eu, Isabel Teixeira Abreu Cunha, aluna do Mestrado em Gestão de Empresas do ISMAI, Instituto Superior da Maia, encontro-me neste momento a desenvolver um projecto de dissertação de mestrado intitulado “Novas Tendências de Gestão relevantes para a Eficácia das Equipas nas Empresas”, orientado pelo Prof. Doutor Célio Sousa.

Esta dissertação tem três objectivos fundamentais: 1) compreender que motivos e/ou circunstâncias poderão encorajar a emergência de novas formas de gerir ou liderar equipas de trabalho, 2) como se poderão caracterizar essas novas formas de gestão e/ou liderança e 3) quais os resultados e/ou mudanças que se esperam produzir nas equipas. Para o efeito, a recolha de opiniões de gestores e líderes de equipas de trabalho sobre estes aspectos é fundamental para o sucesso deste trabalho.

Contando desde já com a vossa prestimosa colaboração neste projecto, gostaria de garantir que, atendendo a que as informações ou opiniões recolhidas através de entrevista no decurso deste trabalho servem fins exclusivamente académicos, o seu tratamento e divulgação será sujeito a uma total confidencialidade.

Ao dispor para qualquer esclarecimento que julgue conveniente e na expectativa de uma resposta favorável a este pedido de colaboração, subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Isabel Teixeira Abreu Cunha

Contacto: A019024@ismai.pt

Entrevista nº 1

Empresa A

Duração da Entrevista: 15m25s

Idade: 50 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: 6ºano

Nº pessoas a cargo: 14

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador A: as ameaças que existem e que se sentem são a conjuntura de mercado que está a desaparecer, falta de trabalho derivada à indústria de construção civil que baixou a sua produtividade, o que leva a que as indústrias que colaboram com esta indústria baixem também a sua produtividade.

ET: E que oportunidades?

Administrador A: no que diz respeito às oportunidades, posso dizer que são vagas. Neste país vejo poucas, a única oportunidade mais viável é fora do país, mais concretamente em África.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/opportunidades?

Administrador A: relativamente às mudanças temos sempre que evoluir. Existem algumas mudanças, adaptações ligeiras que efectuamos como por exemplo, alargar o leque de trabalhos, em vez de ser só na área das madeiras, vamos também para a área têxtil e metalomecânica.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador A: sim, as ameaças de certeza que condicionam.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador A: a conjuntura de mercados já não tem o poder de compra que tinha, os bancos cortaram os créditos o que levou a que muitos clientes que trabalhavam com os bancos já não se sintam à vontade para comprar os produtos. Desta forma, a nível de equipas teve de haver uma redução no quadro de trabalhadores e as equipas têm menos trabalho, isto é, não têm os dias todos ocupados. Numa semana podem trabalhar 2, 3 e 4 dias. E mesmo assim não sei aonde é que isto vai parar.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador A: não. Só se for mesmo obrigado por qualquer motivo a colocar mais algum funcionário, engenheiro na empresa. Para já não tenciono fazer alterações na gestão das equipas.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador A: a pensar em mudanças é em mudanças negativas, isto é, reduzir as regalias, diminuir o pessoal levando o restante a trabalhar mais. Por enquanto tento não pensar em mudanças, pois se acontecessem seriam pelo negativo. Neste momento exige-se mais esforço e menos gratificações. Neste momento o pouco lucro que dá não chega nem para as despesas.

Entrevista nº 2

Empresa B

Duração da Entrevista: 17m76s

Idade: 55 anos

Género: Feminino

Formação Profissional: Curso em Letras e Curso de 1 ano em Gestão

Nº pessoas a cargo: 55

ET: Que ameaças sente que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador B: no nosso negócio existem ameaças terríveis porque as grandes empresas a nível internacional são cada vez maiores e mais poderosas e o nosso sector em Portugal é muito pequenino, de maneira que nós estamos muito isolados e temos muito pouca força dentro do país. A crise na indústria de construção civil, para a qual nós trabalhamos sobretudo está praticamente toda parada. É uma ameaça constante. Futuramente receamos uma ameaça de crise europeia e mundial, o que para nós será péssimo pois exportamos quase 80% do que fazemos e essa crise irá afectar muito as nossas exportações e o aumento da concorrência, pois o mercado está muito retraído. A procura é infinitamente menor que a oferta e os preços estão sempre a baixar o que faz com que a margem de lucro para as empresas seja muito pequena.

ET: E que oportunidades?

Administrador B: curiosamente, nós temos oportunidades pelo facto de muitas empresas do nosso ramo estarem a fechar. No entanto, estas oportunidades podem virar ameaças na medida em que os clientes podem associar a situação das empresas que fecharam às outras empresas do mesmo ramo que ainda se encontram em actividade. Outras oportunidades que temos são a busca de novos mercados.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador B: Perante as dificuldades e as ameaças que estamos ter a nossa estratégia está a ser procurar alternativas em termos de produto. Temos um mercado muito apertado e por isso estamos a tentar diversificar os nossos produtos mais adaptados ao mercado que sejam mais baratos para que os nossos clientes possam comprar e que estejam de acordo com as necessidades actuais dos nossos clientes.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Gestor B: condicionam muito.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador B: eu noto que as equipas dentro da empresa têm muito a tendência de desanimarem pois andam preocupados com as próprias vidas. Desta forma, torna a tarefa de os manter motivados muito difícil e complicada. Perdem a sua eficácia e já não dão o mesmo rendimento.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador B: sim, levaram-nos a fazer alterações na gestão de equipas.

ET: Que mudanças está a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador B: no departamento comercial por exemplo, as equipas têm menos gente tivemos que diminuir o número de pessoas em cada equipa e passamos a funcionar de forma diferente. Passamos a investir mais no contacto telefónico e menos na visita pessoal, pois fica muito caro e a maioria das empresas estão em dificuldades. Na área produtiva houve uma forte redução de pessoal o que levou a um reajustamento das

equipas para esta área continuar a funcionar e para estas equipas continuarem a ser eficazes. Tudo teve que ser reorganizado.

Entrevista nº 3

Empresa C

Duração da Entrevista: 28m12s

Idade: 56 anos

Género: Masculino

Formação Profissional:

Nº de pessoas a cargo: 25

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador C: Nós somos ameaçados de minuto a minuto. Em Portugal não existe empresas de apoio e isso é uma ameaça, condições de trabalho muito difíceis por as margens serem menores e os gestores e comerciais hoje têm que ser de uma linha de elite para enfrentar a concorrência. O mercado quer dar alternativas e não se compadece de marcas.

ET: E que oportunidades?

Administrador C: As oportunidades são os erros da concorrência. Estando nós em cima do acontecimento lucrámos nós e não os outros.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/opportunidades?

Administrador C: Fiz uma mudança radical para lidar com as mudanças. Mudei o produto, entrei na área da fabricação e conseqüentemente na área do produto elite, o qual mais se vai consumir no futuro. Efectuei uma mudança nas áreas produtiva e comercial.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador C: Sim. As ameaças condicionam o desempenho das equipas.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador C: As ameaças levaram-me a efectuar uma alteração no pessoal da empresa para poder enfrentar a concorrência.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador C: sim, efectuei alterações na gestão das equipas.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevêm que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador C: Neste momento as minhas equipas são compostas 50% por pessoal mais antigo e 50% de pessoal novo. Mas o objectivo é ir aumentando a percentagem de pessoal novo até chegar a diferença percentual de 80% de pessoal novo para 20% de pessoal antigo. Hoje em dia as aptidões são cada vez mais necessárias e mais importantes para o sucesso das empresas.

Entrevista nº 4

Empresa D

Duração da Entrevista: 19m11s

Idade: 46 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: 3º ano de Economia no Porto

Nº de pessoas a cargo: 8

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador D: as ameaças para o negócio são termos uma Europa completamente de fronteiras abertas, para se exportar encontramos bastantes barreiras, bastantes direitos, quotas de mercado e diferentes impostos e em Portugal não há nenhuma protecção para os nossos produtos. Mais uma ameaça é o preço da energia em Portugal.

ET: E que oportunidades?

Administrador D: não há oportunidades. Recebemos encomendas boas que tivemos que dispensar por não termos crédito para financiamento de compra de matéria – prima.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador D: estou a cortar nas gorduras e no essencial da empresa também e fazer o máximo possível para emagrecer os custos. E se pudesse mudava a maquinaria toda para modernizar e aumentar o valor do produto.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador D: é claro que condiciona.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador D: não temos qualidade no trabalho, não temos a estrutura com as pessoas necessárias, a equipa devia ter pelo menos mais três pessoas a trabalhar e não tem porque não se pode. Inclusive já tive que despedir pessoal.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador D: sim, levaram-me a fazer alterações na gestão das equipas.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevêm que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador D: uma pessoa acaba por ter que assumir múltiplas tarefas em consequência da diminuição do pessoal. Se pudesse colocava pessoal mais qualificado, em gestão e comando para organizar a empresa de outra maneira, mas não há possibilidade.

Entrevista nº 5

Empresa E

Duração da Entrevista: 18m18s

Idade: 48 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: Curso na Escola Industrial, Curso no ODITEC e Curso em Diagnóstico e Estratégia Profissional

Nº de pessoas a cargo: 17

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador E: A ameaça que existe é a conjuntura do nosso país independentemente da estrutura que é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa e para a colocação no mercado. A conjuntura do nosso país neste momento é desfavorável para o nosso sector, não é uma conjuntura sustentada, pois cresceu demasiado depressa e os bancos não financiam. Outras ameaças são a crise não só em Portugal mas também na Europa, a descapitalização financeira e a descapitalização humana.

ET: E que oportunidades?

Administrador E: não tenho quaisquer oportunidades. E mesmo que se proporcionassem oportunidades ao meu negócio não poderia concretiza-las.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador E: estou a fazer mudanças e muitas e espero que elas sejam suficientemente eficientes, que a empresa tenha saúde financeira para as poder concretizar.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador E: de alguma maneira, sim as ameaças condicionam o desempenho das equipas.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador E: nós estamos a cortar naquele que supostamente é o activo mais importante para uma empresa, os funcionários, tivemos que despedir pessoal.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador E: sim, tendemo-nos a tornar equipas mais flexíveis, dentro do possível mais ágeis para diminuir o circuito de valor de forma a sermos mais competitivos.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador E: tornar as equipas cada vez mais horizontais, isto é, cada vez menos elementos e mais valências profissionais de todos e cada um.

Entrevista nº 6

Empresa F

Duração da Entrevista: 30m46s

Idade: 47 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: Curso em CNC – Metalomecânica e Curso em Electrónica

Nº de pessoas a cargo: 28

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador F: A energia cujo custo é elevado, os equipamentos são caros, as matérias-primas temos que as importar e pagar transporte ou se comprarmos a matéria-prima a nível nacional temos que pagar transporte mais a margem de quem comercializa cá, a mão-de-obra não tem um peso significativo no produto final o que não nos permite sermos tão competitivos como a França ou a Suíça por exemplo, o medo de nos tornarmos obsoletos na nossa mão-de-obra qualificada e capacidades técnicas e as feiras para expor os nossos produtos são caras e ajudas não há.

ET: E que oportunidades?

Administrador F: oportunidades de negócio há sempre, temos nichos de mercado interessante e diversos onde podemos chegar, posicionamo-nos em mercados que tem mais-valia. Fizemos parcerias interessantes como por exemplo com a França.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevêem que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/opportunidades?

Administrador F: as mudanças têm que ser feitas todos os dias, temos que ser versáteis e temos que nos adaptar ao mercado. Todos os dias o mercado nos dá outputs e nós temos que pensar e estudar e mudar a estratégia das coisas.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador F: sim condicionam.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador F: todas as nossas condicionantes da nossa produção e da forma de estar dependem de todos os outputs dados pelo estado, os quais nos levam a tomar atitudes que vão trazer resultados positivos ou negativos para a empresa a nível interno.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador F: sim, eu gosto de visitar empresas para ver o que elas têm de bom e adaptar na minha empresa. O que acontece é que com este mercado e as suas variantes, as decisões que tomamos levam-nos a aprender o que vemos lá fora e adaptar na empresa. A nível de equipas, coloca-las mais versáteis com mais ou menos pessoas a chefiar, a controlar visando sempre a adaptação ao mercado, que é o fundamental e moldar-nos sempre em função do cliente e das suas necessidades. Temos que nos adaptar em tudo, desde a parte comercial à parte produtiva e à financeira.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador F: Eu sou uma pessoa adepta das mudanças constantes, gosto de mudar. Eu tenho uma filosofia que é “se não houver mudanças, nós nunca sabemos se vamos melhorar”. Tento sempre “educar” as pessoas para a mudança. Sou apologista de reuniões. Faço uma reunião de produção semanal e há reuniões objectivas de dez minutos entre os chefes e as suas equipas como por exemplo reuniões de produção, de qualidade, entre outras.

Entrevista nº 7

Empresa G

Duração da Entrevista: 23m18s

Idade: 54 anos

Género: Masculino

Formação Profissional:

Nº de pessoas a cargo: 38

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador G: a concorrência, os mercados para os quais nós exportamos estão em decréscimo, o negócio tem diminuído, problemas de financiamento para compra de novas máquinas e falta de dinheiro.

ET: E que oportunidades?

Administrador G: temos descoberto novos nichos de mercado, nos quais nos podemos introduzir, novos produtos e apostamos na certificação de alguns produtos.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevêem que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/opportunidades?

Administrador G: a primeira mudança que temos que fazer é a nível interno, nas pessoas que são o activo mais importante de uma empresa e cujo contributo é fundamental. Outra mudança é criar citações diferentes de prémios, quer para ideias, quer para produções e investimento em termos de maquinaria.

ET: Essas ameaças/opportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador G: sim, é evidente que sim.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador G: Vamos admitir mais gente, pois vamos ter mais turnos e consequentemente terá que haver uma mais-valia para as equipas em termos de remuneração.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador G: sim, internamente temos que ter o apoio das equipas, eles têm que participar mais na gestão da empresa, tem que dar ideias também para resolver os problemas que possam surgir.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevêem que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador G: neste momento estamos a criar uma organização ligeiramente diferente da que estava aqui na empresa. Estamos a tentar mudar a mentalidade das equipas para que aceitem as mudanças e estamos a começar a delegar responsabilidades nas equipas. Aceitamos as ideias das equipas e elas aceitam as nossas ideias.

Entrevista nº 8

Empresa H

Duração da Entrevista: 13m18s

Idade: 52 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: 4ºano

Nº pessoas a cargo: 25

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador H: dificuldades no nosso sector de actividade, diminuição da nossa produção em 80% e concorrência desleal.

ET: E que oportunidades?

Administrador H: angariar novos mercados internacionais como por exemplo, Angola e Moçambique e abertura de uma filial da empresa em Moçambique.

ET: Que mudanças fizeram, está a fazer, ou prevêem que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador H: estou a apostar nas exportações, uma vez que aqui em Portugal as vendas são muito poucas. Neste momento, 90% do que produzimos é para exportação e apenas 10% do que produzimos é para Portugal. E também estamos a enviar pessoal para trabalhar na empresa em Moçambique, já enviamos 12 pessoas.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador H: sim, é claro que condicionam o desempenho das minhas equipas.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador H: com a diminuição da produção fomos forçados a despedir pessoal.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador H: sim, fiz alterações na gestão das minhas equipas.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevêem que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador H: as mudanças fazem-se todos os dias. Se quero que minha empresa produza e tenha sucesso, o rendimento das equipas é fundamental. Também tento valorizar mais o trabalho das minhas equipas.

Entrevista nº 9

Empresa I

Duração da Entrevista: 10m23s

Idade: 54 anos

Género: Masculino

Formação Profissional: Curso em Engenharia Electrotécnica

Nº pessoas a cargo: 22

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador I: a maior ameaça que nos temos é a burocracia. Outras ameaças são o mercado chinês que faz cópias dos nossos produtos mudando-lhes apenas a marca, a actual recessão que torna difícil a entrada em qualquer mercado devido ao excesso de oferta que se encontra actualmente e os clientes exigem entregas em prazos muito mais curtos e não fazem stocks.

ET: E que oportunidades?

Administrador I: oportunidades existem sempre. Atendendo à actual situação do nosso país as oportunidades que vejo são a procura de novos mercados como a América Latina, neste momento estamos em cerca de 15 a 20 mercados, mas existem muitos mais países e por isso mais mercados.

ET: Que mudanças fez, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador I: Desenvolvimento de novos produtos inovadores visando as necessidades actuais no nosso sector de mercado e tornarmo-nos mais activos.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador I: sim, certamente que condicionam sempre.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador I: as equipas sentem uma maior pressão na solicitação de produtos por parte dos clientes e em apresentar os resultados.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador I: sim fizemos alterações na gestão das equipas.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevêem que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador I: até agora não tínhamos praticamente um departamento comercial, pois não havia necessidade, os clientes é que apareciam na nossa empresa. Neste momento temos duas pessoas ligadas ao mercado externo, pois a situação actual é bem diferente somos nós que temos que procurar novos mercados e novos clientes. Também temos criado um sentido de polivalência dentro das equipas para uma resposta mais rápida e eficaz às encomendas dos clientes.

Entrevista nº 10

Empresa J

Duração da Entrevista: 14m34s

Idade: 48 anos

Género: Feminino

Formação Profissional: 12ºano

Nº pessoas a cargo: 27

ET: Que ameaças sentem que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

Administrador J: faltas de apoio por parte do governo, os impostos que são muito elevados, a concorrência que tem apoios e incentivos como por exemplo a Espanha e nós não temos ajuda nenhuma e a crise em que nos encontramos actualmente.

ET: E que oportunidades?

Administrador J: a busca de novos mercados e novos clientes.

ET: Que mudanças fizeram, estão a fazer, ou prevêem que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

Administrador J: apostamos nas exportações, nomeadamente para Angola.

ET: Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

Administrador J: sim, condicionam.

ET: De que forma é que o condicionam?

Administrador J: as equipas ficam desmotivadas, preocupadas e o rendimento das mesmas dentro da empresa já não é o mesmo. Já tivemos até que despedir pessoal.

ET: Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

Administrador J: sim efectuamos algumas alterações.

ET: Que mudanças estão a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?

Administrador J: há uma participação das equipas nas decisões da nossa empresa, valorizamos mais as opiniões das equipas e atribuímos múltiplas tarefas às equipas devido ao despedimento de pessoal.



Mestrado em Gestão de Empresas
ISMAI, Instituto Superior da Maia

GUIÃO DE ENTREVISTA

Novas Tendências de Gestão/Liderança relevantes para a Eficácia de Equipas em
Empresas no Distrito do Porto

Protocolo de Entrevista

- Apresentação do tema
- Apresentação do objectivo de investigação
- Informar duração da entrevista
- Pedir autorização para gravar entrevista
- Garantir o anonimato quer da empresa quer do entrevistado
- Gravação da Entrevista
- Disponibilização para entregar resultados da investigação (parciais e/ou finais)
- Agradecimento por efectuar a entrevista

[I - Que ameaças/oportunidades reais ou potenciais de negócio existem para os gestores/líderes em empresas no distrito do Porto.]

1) Que ameaças sente que existe ou que poderão existir para o seu negócio?

1.1) E que oportunidades?

2) Que mudanças fez, está a fazer, ou prevê que devam ser feitas na estratégia de negócio para lidar com aquelas ameaças/oportunidades?

[II - Que consequências reais ou potenciais essas ameaças/oportunidades podem ter sobre a gestão/liderança das equipas.]

3) Essas ameaças/oportunidades condicionam de alguma maneira o desempenho das equipas dentro da empresa?

3.1) De que forma é que o condicionam?

[III - Que mudanças estão os gestores a fazer ou prevêem ser necessário fazer para manter ou melhorar a eficácia das suas equipas tendo em conta essas ameaças/oportunidades.]

4) Essas ameaças/oportunidades ao seu negócio levaram-no a fazer alterações na gestão das equipas?

5) Que mudanças está a fazer presentemente ou prevê que devam ser feitas na liderança das suas equipas visando manter ou melhorar a sua eficácia?