

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

A LIDERANÇA E O DESEMPENHO DE EQUIPA: A GEOGRAFIA DOS  
ESTUDOS EMPÍRICOS

CÁTIA VANESSA CASINDA CARREIRO

NOVEMBRO-2016

**MESTRADO EM  
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

A LIDERANÇA E O DESEMPENHO DA EQUIPA: A GEOGRAFIA DOS  
ESTUDOS EMPÍRICOS

CÁTIA VANESSA CASINDA CARREIRO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

NOVEMBRO-2016

A LIDERANÇA E O DESEMPENHO DA EQUIPA: A GEOGRAFIA DOS  
ESTUDOS EMPÍRICOS  
POR CÁTIA CARREIRO

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais por todas as oportunidades que me proporcionaram e por todo o apoio incondicional.

Agradeço também à minha Avó Alice, Tia Elsa e primos Cláudia, Joana e Júlio por toda a motivação e paciência.

Agradeço a minha orientadora Professora Doutora Carla Curado pela sua disponibilidade e entrega.

## **Resumo**

A presente dissertação analisa a influência dos estilos de liderança no desempenho da equipa, tendo em conta a sua posição geográfica e as dimensões culturais correspondentes. Este trabalho resultou de uma revisão de literatura sistemática, com a análise da produção científica sobre os tópicos: estilos de liderança e o desempenho de equipa, durante o período 2006-2016. A principal conclusão retirada desta investigação é a relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho de equipa, principalmente no continente europeu.

**Palavras-chave: estilos de liderança; desempenho da equipa**

## **Abstract**

This dissertation analyzes the influence of leadership styles on team performance, taking into account their geographical position and corresponding cultural dimensions. This work resulted from a review of systematic literature, with the analysis of the scientific production on the topics: leadership styles and team performance, during the period 2006-2016. The main conclusion drawn from this research is the positive relationship between transformational leadership and team performance, especially on the European continent.

**Keywords: leadership styles, team performance**

## Índice

Índice de tabelas .....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	2
2.1. A intervenção do líder nos processos de trabalho de equipa .....	2
2.2 A liderança e os processos do trabalho em equipa.....	3
2.3 A evolução dos Estilos de liderança.....	5
2.4 A Liderança Situacional .....	7
2.5 A liderança Servidora.....	8
2.6 A Liderança Transformacional .....	8
2.7 A Liderança Transacional .....	8
2.8 A Liderança Carismática.....	9
2.9 A Liderança Autêntica .....	9
2.10 A Liderança Ética.....	9
2.11 A Liderança Partilhada.....	10
2.12 Os estilos de liderança e o desempenho das equipas .....	10
2.13 As dimensões Culturais de Hofstede .....	11
3. Metodologia .....	14
4. Recolha e Tratamento de Dados.....	15
5. Resultados .....	26
6. Discussão.....	27

7. Conclusão.....	33
8. Limitações .....	34
9. Pistas para o Futuro .....	35
Referências Bibliográficas .....	36

### **Índice de figuras**

FIGURA 1 - Metodologia .....	15
FIGURA 2 - Número de autores por artigo .....	22
FIGURA 3- Número de artigos por continente.....	22
FIGURA 4 - Número de artigos por ano.....	23

### **Índice de tabelas**

Tabela I – Artigos Científicos Empíricos .....	15
Tabela II – Listagem dos Artigos Excluídos.....	24
Tabela III- Matriz .....	25

## 1. Introdução

A área de investigação da tese proposta corresponde à área da Gestão Estratégica, que abrange o conceito de estilos de liderança. A presente dissertação pretende tirar conclusões acerca da relação entre estilos de liderança e o desempenho das equipas, isto é, a partir da identificação dos estilos de liderança entender de que forma estes afetam o desempenho das equipas que, por conseguinte, afetam os *outputs* organizacionais.

A escolha do tema surgiu após ter sido estudado o tema na disciplina mencionada anteriormente e de uma pesquisa acerca de estilos de liderança, nas bases de dados bibliográficas disponibilizadas pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão). É um tema relevante e atual na comunidade científica, pelo poder da liderança como força catalisadora das organizações, capaz de se tornar na fonte para o sucesso de uma organização através da potencialização das equipas.

As equipas são entidades sociais compostas por dois ou mais membros com alta interdependência, não só de objetivos, mas também de resultados. Inseridas no contexto organizacional, os membros das equipas apresentam papéis específicos que se interligam entre si. Têm de partilhar informação, coordenar e cooperar o trabalho de equipa através de processos dinâmicos, que englobam os modelos cognitivos partilhados, as atitudes e os comportamentos que contribuem para a eficácia do desempenho de equipa (Kozlowski, 2009).

A formação e desenvolvimento de equipas têm sido duas das apostas das organizações no sentido de dar resposta ao ambiente complexo, ambíguo e em constante mudança. A liderança surge como o meio para gerar os *inputs* (capital, pessoas e

recursos) e os *outputs* (bens e serviços), através da sua influência nas três unidades: os indivíduos, a equipa, e a organização.

As equipas são influenciadas através das dinâmicas, do clima e da cultura da organização e, em conjunto com os sistemas e recursos, influenciam os resultados financeiros, os resultados produtivos, os resultados de satisfação, a capacidade de retenção de clientes e a gestão de recursos humanos. Em última instância, os resultados de cada unidade afetam a eficácia da organização, isto é, a avaliação e apreciação do desempenho das unidades (Kaiser & Overfield, 2010; Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Posto isso, a metodologia desta investigação passa pela recolha e tratamentos de artigos científicos empíricos para o desenvolvimento de uma matriz que pretenda tirar conclusões acerca do estilo de liderança mais positivamente relacionado com o desempenho da unidade em estudo, a equipa. E, ao mesmo tempo, tirar conclusões acerca da posição geográfica e cultural destes resultados.

## **2. Revisão de Literatura**

### ***2.1. A intervenção do líder nos processos de trabalho de equipa***

O estilo adotado pelo líder impacta no desempenho das equipas, por essa razão são apresentadas as competências intra e interpessoais, as competências de negócio e as competências de liderança, como as ferramentas essenciais para criar e motivar uma equipa de alto desempenho. Um líder de equipas deverá saber quando intervir e com que postura, para que tenha um efeito positivo no desempenho da equipa, sendo essa postura diretiva ou participativa. Deve intervir no início, no lançamento da equipa, com intervenções motivacionais, a meio do percurso da equipa, com intervenções consultivas

e no final do desempenho, intervindo de forma educacional (Hogan & Kaiser, 2005; Hackman, Wageman, & Fisher, 2009).

O modelo I-P-O (*input-process-output*) estudado no âmbito das equipas nas organizações divide-se no estágio de formação que assenta na confiança do líder na competência da equipa, e na capacidade desta para realizar as tarefas propostas. A segunda fase é a do planeamento, com a reunião de informação, avaliação e uso da mesma para chegar a uma estratégia que se adequa à missão da equipa; passando para a fase da estruturação com a estipulação de normas, papéis e condutas de interação, originando um modelo mental partilhado (Ilgen, *et al.*, 2005).

Neste modelo, a fase do funcionamento desencadeia sentimentos afetivos entre os membros da equipa, e o líder tem o papel de gerir a diversidade e o conflito. Já na fase de adaptação, o foco está no desempenho da equipa no seu contexto habitual e no desempenho desta unidade fora da sua rotina. É feita a gestão da partilha da carga laboral embora seja na fase da aprendizagem que os integrantes da equipa apreendam quais os membros mais apropriados para certas tarefas. O modelo termina com a dissolução da equipa por opção, por tensões interpessoais ou por falha no cumprimento dos objetivos (Ilgen *et al.*, 2005).

## ***2.2 A liderança e os processos do trabalho em equipa***

Segundo Hogan e Kaiser (2005), uma organização detentora de uma equipa talentosa e motivada, com uma equipa de gestão talentosa, que apresente uma estratégia melhor do que a sua competição, e com sistemas que assegurem a monitorização e da equipa, por parte dos líderes, reúne os elementos para um alto desempenho.

Para Hackman (1983), o conceito de eficácia das equipas está associado aos *outputs*, que devem ir ao encontro ou exceder os parâmetros de desempenho de quem os

recebe, ao estado do grupo como unidade de trabalho, e ao impacto das experiências como equipa nos seus membros. Por sua vez, o contexto organizacional deve reunir as condições necessárias para suportar e apoiar o trabalho da equipa, de forma a levar a um melhor desempenho. Para tal, o sistema de recompensas, a apresentação de objetivos para o desempenho da equipa de forma clara, o dispor de normas que guiam a interação social e a criação de estratégias, o acesso a informação, dados e recursos para a implementação dessas mesmas estratégias e a criação de um sentimento de compromisso entre equipa-membros-organização são alguns dos fatores mencionados na comunidade científica como fomentadores de uma equipa de alto desempenho.

A influência da liderança faz-se sentir nos processos cognitivos, afetivos, e nos processos de coordenação. A formação, as experiências partilhadas pela equipa e a liderança em si abrem espaço para a criação de modelos mentais partilhados que são compostos por processos cognitivos, caracterizados pela criação de uma perceção coletiva e pela reunião/aquisição de conhecimento e informação. Os processos cognitivos aumentam assim a coordenação da equipa. Por sua vez, o processo motivacional ocupa-se do desenvolvimento dos membros da equipa e do fornecimento de feedback. O processo afetivo lida com o conflito, com as normas de controlo emocional, e os processos de coordenação englobam a elaboração de estratégias claras e a monitorização do ambiente em que a organização opera (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006).

No sentido de gerar coesão de grupo e promover o cumprimento dos objetivos organizacionais, a identificação dos liderados para com a equipa é uma das funções do líder. Permite prever os esforços feitos em nome da organização, ou seja,

afeta o grau de envolvimento dos colaboradores e motiva-os a agir de acordo com os interesses do grupo. (Riketta, 2005; Ruggieri & Abbate, 2013).

A identificação líder-equipa está ligada a quatro dimensões da liderança associadas a comportamentos dos líderes, sendo elas: o fornecimento de orientações com a clarificação de objetivos de equipa, o estabelecimento de limites e direção dos membros; o encorajamento do envolvimento dos membros da equipa ao ouvi-los e motivá-los; ser um exemplo no sentido de representar a equipa, e por último, administrar o trabalho de equipa com a organização de reuniões para promover a comunicação (Huettermanna, *et al.*, 2014).

### ***2.3 A evolução dos Estilos de liderança***

Yulk (1999) estabelece uma cronologia da evolução da liderança através da análise dos opostos com a liderança de tarefas versus liderança orientada para as relações, a liderança autocrática versus a liderança participativa, a liderança versus gestão, e termina com a liderança transformacional e a liderança transacional.

A evolução das teorias da liderança apresentada por Van Wart (2003) inicia-se com a teoria “Great Man”, predominante no século XIX, associada a Thomas Carlyle (1840). Uma época em que os líderes eram vistos como heróis, como pessoas que mudam o curso da história ao surgirem em momentos de crise ou de necessidade. De seguida, Van Wart (2003) apresenta as teorias que relacionam a liderança aos traços e características dos líderes (1900-1948). Entre 1948-1980 predominaram as teorias situacionais, para em 1977 e 1978 serem introduzidas as teorias da liderança servidora e as teorias da liderança transformacional. Em 1990, ganharam espaço e importância, as teorias multifacetadas da liderança com a junção das escolas da teoria transacional com a transformacional.

A teoria dos traços dominou o estudo da liderança nas décadas iniciais da investigação, e abarca a análise da combinação de traços e atributos que seriam capazes de prever a liderança, com um padrão de características pessoais, que distinguem os líderes dos “não-líderes”. Esta teoria identificaria um conjunto de indivíduos que geram uma liderança eficaz e consistente, numa variedade de situações organizacionais, embora exista uma evolução constante dos líderes associada à experiência e formação dos mesmos, e à importância de responder de acordo com a situação (Zaccaro S. J., 2004, 2007).

As teorias situacionais ficaram marcadas por teorias como a Caminho-Objetivo (“path-goal”) de J. House (1971) que defende que os efeitos situacionais associados ao comportamento e orientações do líder afetam a satisfação, motivação e desempenho dos liderados. São estipuladas duas dimensões comportamentais, a iniciação de uma estrutura psicológica em que o líder atribui as tarefas e comunica as suas expectativas, e a segunda dimensão está relacionada com o ambiente de apoio aos liderados, com o objetivo de maximizar os resultados da organização.

Segundo Dixon e Hart (2010), para manter a vantagem competitiva, os líderes devem adotar estilos de liderança mais eficientes, para motivar grupos diversificados e gerar benefícios através da inovação, criatividade e produtividade. O impacto de estilos de liderança na eficácia do trabalho da organização pode ser analisado através de três fatores de liderança caminho-objetivo: a diversidade, a eficácia do trabalho de grupo e a rotatividade de membros das equipas. Há uma relação positiva entre a liderança e a eficácia da organização que se explica pelo desenvolvimento de estratégias e estruturas que suportam os liderados, recompensam o seu trabalho e minimizam a sua rotatividade. Esta teoria apresenta assim um quadro conceptual que explica o sucesso de

líderes que são flexíveis e capazes de gerar altos níveis de eficácia do trabalho de grupo ao aumentar a motivação através da clarificação de objetivos, da orientação e direção dada pelo líder, da existência de uma estrutura, e do estabelecimento de recompensas. Os estilos de liderança caminho-objetivo são: o instrumental, o participativo, e o apoiante.

#### ***2.4 A Liderança Situacional***

A liderança situacional teoriza que as contingências situacionais afetam os resultados da liderança, tal como o estilo de supervisão do líder, que interagindo com as variáveis situacionais pode influenciar a produtividade e satisfação dos liderados. Hersey e Blanchard (1986) relacionaram a liderança com a maturidade dos liderados. Dependendo das capacidades, educação e experiência dos mesmos, o líder adotaria uma determinada postura. Isto é, o líder ao avaliar a maturidade do colaborador estaria apto para saber qual a quantidade de orientação e direção necessária (Bass & Bass, 2008).

O modelo contingencial defende que são necessários diferentes tipos de líderes para diferentes situações ou, como alternativa, alterar as situações de forma a servir o estilo pessoal do líder em causa. Fiedler (1964) introduz o conceito de favorabilidade situacional como a dimensão que modera a relação entre o estilo de liderança e o desempenho de grupo, e avança que líderes orientados para as tarefas são mais eficazes em situações altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis, por saberem exatamente quais as suas posições em relação ao grupo, ao contrário de líderes voltados para as relações, que trabalham melhor nas situações intermédias (Bass *et al*, 2008).

## ***2.5 A liderança Servidora***

A liderança servidora foi introduzida por Greenleaf (1977). É um estilo que se separa das conceptualizações autocráticas e hierárquicas da liderança, ao centrar-se na relação com os liderados, na partilha da tomada de decisão, e no comportamento ético. Um líder servidor assume um compromisso para com a organização no sentido de aumentar a qualidade de vida da mesma, com práticas como a empatia, a consciencialização, o compromisso para com o crescimento dos colaboradores, e a promoção da criação de uma comunidade (Spears, 2010).

## ***2.6 A Liderança Transformacional***

O estilo de liderança transformacional é um dos grandes domínios dos estilos de liderança. Engloba os componentes de influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. É caracterizada por ser uma liderança carismática e por se preocupar com as necessidades e o desenvolvimento dos colaboradores, e por criar um sentimento de compromisso, nalguns casos moral, para com a organização (Bass, 1990).

## ***2.7 A Liderança Transacional***

A liderança transacional parte de um acordo entre o líder e o liderado em que são estabelecidos os objetivos e as expectativas, e as recompensas, que estarão dependentes do seu desempenho. Para além da dimensão da recompensa contingencial, a liderança transacional caracteriza-se pela “gestão pela exceção”, que pode ser feita de forma ativa ou passiva, isto é, a forma como o líder monitoriza os erros ou desvios dos liderados e implementa medidas corretivas, e por último, a liderança laissez-faire que significa a ausência de liderança. O modelo “full-range” de liderança de Bass conclui

que a liderança transformacional faz com que os “seguidores” sejam mais leais e satisfeitos, e aumenta a inovação e a criatividade dos mesmos (Bass, 1990).

### ***2.8 A Liderança Carismática***

A liderança transformacional é muitas vezes associada à liderança carismática, que apresenta o carisma como fenómeno central. Este atributo é observável e por consequência, atribuível pela demonstração de comportamentos de um líder carismático, como a visão para o futuro, o empreendedorismo, a sensibilidade não só com o ambiente, mas também para com as necessidades dos liderados, o seu arriscar pessoal e a articulação de uma visão partilhada e idealizada (Conger & Kanungo, 1987; Strange & Mumford, 2002).

### ***2.9 A Liderança Autêntica***

Também associada à liderança transformacional e à liderança carismática, está a liderança autêntica. A autenticidade no âmbito da liderança implica que os colaboradores sejam claros quanto à direção da organização e partilhem as suas visões. A influência do líder parte dos seus valores, da sua moral e da sua educação, com o objetivo de criar uma realidade positiva para os envolvidos na organização, ao procurar atribuir um significado profundo ao trabalho desenvolvido na organização, assente numa moral internalizada partilhada e na transparência da sua visão. Estes líderes promovem um clima ético positivo e uma estrutura inclusiva (Avolio & Gardner, 2005).

### ***2.10 A Liderança Ética***

A liderança ética está inserida no paradigma da liderança transformacional e da liderança carismática, teoriza que os líderes devem ser um exemplo ético a seguir, para que através da aprendizagem social surja uma linha normativa para os liderados

guiarem as suas ações e relações interpessoais. A liderança ética demonstrou ter uma relação positiva para com a dimensão da influência idealizada da liderança transformacional, para com o comportamento e justiça interpessoal do líder e a confiança afetiva. Afeta também a satisfação dos liderados, a eficácia percebida do líder, a dedicação ao trabalho e a disponibilidade dos subordinados reportarem problemas à gestão (Brown, *et al.*, 2005).

### ***2.11 A Liderança Partilhada***

A liderança pode ser partilhada quando é repartida pelos colaboradores a responsabilidade da mesma, unida por objetivos e metas partilhadas. Este estilo de liderança é cada vez mais importante pela necessidade dos membros de equipas de gestão assumam papéis de liderança, em vez de dependerem de um só líder. Dá maior ênfase à autonomia, aos interesses e responsabilidade coletiva, assim como ao espaço para inovar e responder de forma rápida às necessidades do contexto. (Anderson & Sun, 2015).

### ***2.12 Os estilos de liderança e o desempenho das equipas***

A liderança tem sido apontada como a chave para a eficácia do trabalho de equipa no contexto organizacional e estima-se que tenha uma influência de 20% a 45 % no desempenho da organização (Day & Lord, 1988; Hogan *et al.*, 2005).

A liderança de equipas está também associada ao contexto em que está inserida, e às contingências dinâmicas que surgem num ambiente operacional cada vez mais complexo e dinâmico. O líder deverá ser socialmente sensível para avaliar as capacidades dos membros, potenciá-las e estar apto para responder de acordo com as

contingências dinâmicas, devido à importância da adaptabilidade organizacional (Kozlowski, 2009).

A investigação na área das teorias da liderança é composta por sessenta e seis teorias, e a sua maioria partilha a visão de que os líderes influenciam na determinação do futuro das organizações, através dos processos ligados às estruturas e estratégias que estes desenvolvem. Porém tem surgido a necessidade do surgimento de uma perspetiva integrativa das teorias de liderança, principalmente num ambiente cada vez mais complexo para os sistemas organizacionais, onde se tem verificado o aumento das perspetivas neurológicas e de teorias ligadas à inovação e à liderança estratégica (Dinha, *et al.*, 2014).

### ***2.13 As dimensões Culturais de Hofstede***

A forma de pensar, sentir e reagir são entendidos como símbolos e padrões comuns e identificativos de uma Cultura. Esta poderá distinguir e diferenciar grupos de pessoas inseridos dentro de uma sociedade, distinguir sociedades ou mesmo organizações (Hanges, *et al.*, 2016). Conclui-se que a cultura afeta diretamente as características e os comportamentos de liderança considerados esperados e desejados por uma sociedade. É uma força vista como situacional, passível de determinar quem é visto como líder e as características valorizadas para um dado país como as motivadoras para uma liderança eficaz. Neste seguimento, podemos concluir que a cultura engloba fatores que podem influenciar o fluxo da comunicação, a troca de informação e conhecimento e a inovação (Aktas, *et al.*, 2016).

A cultura influencia não só na forma como os líderes emergem, como são vistos e escolhidos (Dicksona, *et al.*, 2012), mas também o empreendedorismo, a capacidade de

lidar com a incerteza, e com comportamentos competitivos individuais (Stephan & Pathakb, 2016).

Hofstede (2010) expõe de forma explicativa e calculada dimensões e dicotomias culturais que permitem associar certas características culturais à forma de trabalhar e funcionar de organizações de um determinado país ou continente. Estas dimensões são: a distância do poder, o coletivismo e o individualismo, a feminidade e a masculinidade, a aversão à incerteza, a orientação para longo-prazo e a orientação para o curto-prazo e, por fim, a indulgência.

A distância do poder é entendida como uma dimensão cultural referente ao grau de hierarquização e autocracia nas organizações. Uma baixa distância de poder é sinónimo de descentralização do poder, pouca supervisão, baixas diferenças salariais entre posições distintas, e da existência da igualdade de oportunidades (Hofstede, G., *et al*, 2010).

Por sua vez, as dimensões Coletivismo e Individualismo partem do princípio de que um país coletivista dá mais valor ao trabalho do colaborador enquanto parte do grupo ou equipa, aos valores coletivos e há criação de uma ligação/relação moral como família. Um país coletivista dá maior importância à gestão de grupos, à harmonia e às relações. Pelo contrário, num país individualista prevalecem os interesses individuais, a autonomia e independência. A gestão é vista como a forma de gerir indivíduos que têm os seus interesses individuais e progridem na sua carreira apenas consoante as suas capacidades (Hofstede, G., *et al*, 2010).

Hofstede (2010) apresenta a dicotomia feminilidade/masculinidade quanto à cultura das organizações. Um país feminino dá maior importância às relações, à gestão com base no consenso e intuição e às recompensas com base na igualdade. São países

com preferência para organizações mais pequenas, com sociedades permissivas que dão maior ênfase à negociação e cooperação. Por outro lado, um país masculino é caracterizado por uma sociedade mais agressiva e corretiva, que dá maior importância à gestão decisiva e que mostra preferência para organizações maiores onde o dinheiro supera o gosto pelo lazer.

O autor explica a dimensão da aversão à incerteza que, quando é alta, entende a incerteza como uma ameaça, causadora de *stress* e desconfiança. Nestes países espera-se que exista menos rotatividade de colaboradores e maior necessidade de ter regras. O foco está na implementação e nas operações diárias da organização e não na inovação. Os países com alta aversão à incerteza dão maior importância à precisão e à formalização. Do lado oposto, uma baixa aversão de incerteza está relacionada a um país onde existe maior rotatividade nas organizações, à tolerância para ambiguidade e caos e ao foco na estratégia e na inovação (Hofstede, G., *et al*, 2010).

O estudo apresenta também a orientação para longo-prazo que difere da visão a curto-prazo. A primeira orientação centra-se na posição de mercado, importa-se essencialmente com os lucros da organização no período de 10 anos. Procura reunir poupanças e fundos de investimento, enquanto a orientação para o curto-prazo dá maior importância aos lucros daquele ano, à meritocracia e apresenta um pensamento analítico (Hofstede, G., *et al*, 2010).

Por último, uma cultura indulgente está mais ligada ao lazer, à felicidade, sendo distinguidas como sociedades mais abertas, com atitudes mais positivas e menos disciplina moral. Porém uma cultura mais contida dá menos importância ao lazer e às relações de amizade, sendo sociedades mais rígidas e pessimistas (Hofstede, G., *et al*, 2010).

### 3. Metodologia

A metodologia (figura 1) teve como base a análise de artigos científicos empíricos acerca da relação entre os estilos de liderança e o desempenho da equipa. Para tal, foi utilizada a biblioteca digital fornecida pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão), que inclui a B-On como uma das bases de dados bibliográficos disponíveis para investigação. Foram utilizadas as *keywords*: “leadership styles” e “team performance” para realizar a pesquisa avançada.

A pesquisa foi primeiramente filtrada através da ativação dos expansores: “pesquisar assuntos relacionados”, “pesquisar também no texto integral dos artigos”, “texto integral”, “disponível na coleção da biblioteca”. Optei também por “revisto por especialistas” e “revistas académicas” como opção de fonte. Surgiram 321 resultados, entre 1966-2016. Diminuindo o espaço temporal para 2006-2016 ficaram 236 artigos.

A base de dados B-On permite também filtrar os resultados com a inclusão dos artigos consoante o seu assunto e idioma. Posto isso, foram incluídos os assuntos: “leadership”, “transformational leadership”; “performance”, “teams in the workplace”; “management styles”; “transactional leadership”, “leadership styles”; “team performance”; “organizational performance”; “leadership style”; “job performance”; “teams”e, por último, “charismatic leadership”. Com inglês e português como os idiomas selecionados. Com esta filtragem, o resultado foi 174 artigos.

Para obter uma visão estatística dos artigos recolhidos são analisados quais os anos e os continentes com mais artigos, e qual o número predominante de autores por artigo. De seguida é feita uma segunda análise que exclui os artigos que não iam de encontro ao estudo a realizar e por último, são analisados os artigos aplicáveis à

investigação e retiradas as conclusões acerca do estilo de liderança a adotar para um desempenho positivo e superior de equipa, através dos quadrantes da matriz.

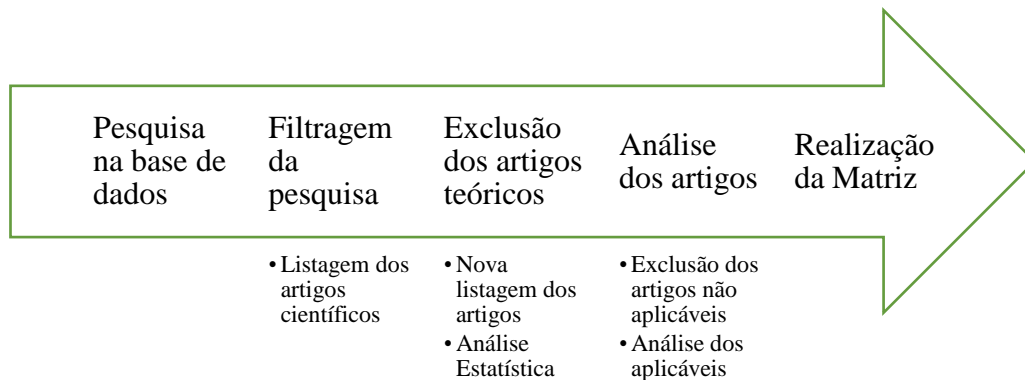


FIGURA 1 - Metodologia

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

#### 4. Recolha e Tratamento de Dados

Do resultado de 174 artigos científicos retirados da base de dados B-On, 8 artigos eram duplicados e cerca de 44 não eram empíricos, sendo assim eliminados da listagem de artigos a analisar. São assim estudados 122 artigos científicos empíricos (tabela I).

TABELA I

##### Artigos Científicos Empíricos

	Autores	Jornal	Ano	País do estudo
1	Lorinkova, Natalia M.; Pearsall, Matthew J.; Sims Jr, Henry P.	Academy of Management Journal	2013	EUA
2	Jorge, Maria Aparecida; Borges, Renata	ReAD.	2015	Brasil
3	Mohammed, Susan; Nadkarni, Sucheta	Academy of Management Journal	2011	Índia
4	Yoon Jik, Cho; Poister, Theodore H.	Public Personnel Management	2014	EUA
5	Boies, Kathleen; Fiset, John; Gill, Harjinder	Leadership Quarterly	2015	Canadá

6	Yang, LR; Wu, KS; Wang, FK; Chin, PC	Quality & Quantity	2012	Taiwan
7	Chou, H.-W.; Chang, H.-H.; Chuang, W.-W.; Lin, Y.-H.	Sage Open	2013	Taiwan
8	Jo, NY; Lee, KC; Lee, DS; Hahn, M.	Computers in Human Behavior	2015	Coreia
9	Chao-Chien, Chen	Social Behavior & Personality: an international journal	2013	Taiwan
10	Daspit, Joshua J.; Ramachandran, Indu; D'Souza, Derrick E.	Journal of Managerial Issues.	2014	EUA
11	Tetteh-Opai, Anthony A.; Omoregie, Philip O.	IFE Psychologia	2015	Gana
12	Magni, Massimo; Maruping, Likoebe M.	Human Resource Management	2013	2 países Europa (não específica)
13	Aristotelis, Gioldasis; Kaloyan, Kamenov; Evangelos, Bekris	Journal of Physical Education & Sport	2013	Grécia
14	Hagen, Marcia; Park, Sunyoung	Project Management Journal	2013	EUA
15	Fuster-Parra, P.; García-Mas, A.; Ponseti, F.J.; Leo, F.M.	Human Movement Science	2015	Espanha
16	Elisa, Dell'Antonio; Mario Luiz Couto, Barroso	Avaliação Psicológica.	2014	Brasil
17	Khan, Muhammad Latif; Langove, Naseebullah; Shah, Farhan Ali; Javid, Muhammad Umair	Global Business & Management Research	2015	Paquistão
18	Wong, Elaine M.; Ormiston, Margaret E.; Tetlock, Philip E.	Academy of Management Journal	2011	EUA
19	Llapa-Rodriguez, Eliana Ofélia; Oliveira, Júlian Katrin; Lopes Neto, David; Campos, Maria Pontes de Aguiar	Revista Gaúcha de Enfermagem	2015	Brasil
20	Ling, Yan; Wei, Liqun; Klimoski, Richard J.; Wu, Longzeng	Leadership Quarterly	2015	China
21	Kasapoglu, E.	Journal of Construction Engineering & Management.	2014	Turquia
22	Lee, Peter K.C.; Cheng, T.C. Edwin; Yeung, Andy C.L.; Lai, Kee-hung	Omega	2011	Macau, China
23	Chen, Yang; Tang, Guiyao; Jin, Jiafei; Xie, Qinghong; Li, Ji.	Journal of Product Innovation Management.	2014	China

24	Cruikshank, Andrew; Collins, Dave	Journal of Applied Sport Psychology	2015	Reino Unido
25	De Vries, Reinout E.; Bakker-Pieper, Angelique; Oostenveld, Wyneke	Journal of Business & Psychology	2010	Holanda
26	Sung, SY; Choi, JN	Organizational Behavior and Human decision Processes	2012	Coreia
27	Castillo, I.; Álvarez, O.; Falcó, C.	Revista de Psicologia del Deporte	2010	Espanha
28	Yang, Li-Ren; Huang, Chung-Fah; Wu, Kun-Shan	International Journal of Project Management.	2011	Taiwan
29	Kahai, SS; Huang, R; Jestice, RJ.	Group & Organization Management	2012	Alemanha
30	Dixon, Marva L.; Hart, Laura Kozloski	Journal of Managerial Issues	2010	EUA
31	Tebeian, Adriana Elena.	Review of International Comparative Management	2012	Romênia
32	Williams HM; Parker SK; Turner N	Journal of Occupational & Organizational Psychology	2010	Reino Unido
33	Raes, E; Decuyper, S; Lismont, B; Van den Bossche, P; Kyndt, E; Demeyere, S; Dochy, F.	Instructional Science	2013	Bélgica
34	Nascimento Junior, José Roberto Andrade; Fiorese Vieira, Lenamar	Brazilian Journal of Kineanthropometry & Human Performance	2013	Brasil
35	Bolinger, Alexander R.; Tocher, Neil; Davidson, Derick E.	Business Case Journal. Summer	2014	EUA
36	Huang, R; Kahai, S; Jestice, R.	Computers in Human Behavior	2010	EUA, China, Coreia do Sul
37	Hamstra, Melvyn; Van Yperen, Nico; Wisse, Barbara; Sassenberg, Kai.	Journal of Business & Psychology	2014	Países Baixos
38	El Amouri, Souher; O'Neill, Shirley	Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession	2014	Emirados Árabes Unidos
39	Macquet, AC; Ferrand, C; Stanton, NA.	Applied Ergonomics	2015	França
40	Siewiorek, A; Gegenfurtner, A; Lainema, T; Saarinen, E; Lehtinen, E.	British Journal of Educational Technology	2013	Finlândia
41	Hur, Y; Van den Berg, PT; Wilderom,	Leadership Quarterly	2011	Coreia do Sul

	CPM.			
42	Skog, A; Peyre, SE; Pozner, CN; Thorndike, M; Hicks, G; Dellaripa, PF.	Teaching and learning in medicine	2012	EUA
43	Mathew, Molly; Gupta, K. S.	SCMS Journal of Indian Management	2015	Índia
44	Nauman, S; Khan, AM; Ehsan, N	International Journal of Project management	2010	Paquistão, Austrália, Arábia Saudita, Malásia e EUA
45	Ayoko, OB; Callan, VJ.	European management Journal	2010	Austrália
46	White, Garry L.; Smith, Karen H.	Journal of International Technology & Information Management.	2010	EUA
47	Pollard, Cheryl L.; Wild, Carol.	Nurse Education in Practice	2014	Canadá
48	Mata, Rui Trocado; Da Silva Gomes, António Rui	Journal of Human Sport & Exercise	2013	Portugal
49	Lu, L; Shen, CH; Williams, D.	Computers in Human Behavior	2014	China
50	Xiang, CJ; Lu, YB; Gupta, S.	Behaviour & Information Technology	2013	China
51	Wolfram, Hans-Joachim; Gratton, Lynda	Journal of Leadership & Organizational Studies	2014	Reino Unido
52	Derue, DS; Barnes, CM; Morgeson, FP.	Small Group Research	2010	EUA
53	Parker, SH; Flin, R; McKinley, A; Yule, S.	World Journal of Surgery	2014	Reino Unido
54	Mia, MC; Tien, CT; Chang, HT; Ko, YY.	Social Behavior and Personality	2010	Taiwan
55	Aranzamendez, Gina; James, Debbie; Toms, Robin	Nursing Forum	2015	EUA
56	Lee, Y; Kim, SH; Joon-Ho, K.	International Journal of Sports	2013	Coreia
57	Furu, P.	Leadership	2012	Finlândia
58	Chang, WL; Chen, ST.	Journal of Business Research	2015	Taiwan
59	Daim, TU; Ha, A; Reutiman, S; Hughes, B; Pathak, U; Bynum, W; Bhatla, A.	International Journal of Project Management	2012	EUA
60	Li, Y; Tan, CH; Teo, HH.	Information & Management	2012	EUA, Polónia e Finlândia
61	Alba, George dos Reis; Toigo, Taisson;	Revista Brasileira de	2010	Brasil

	Barcellos, Paulo Fernando Pinto	Ciências do Esporte		
62	Hu, Yue-Yung; Parker, Sarah Henrickson; Lipsitz, Stuart R.; Arriaga, Alexander F.; Peyre, Sarah E.; Corso, Katherine A.; Roth, Emilie M.; Yule, Steven J.; Greenberg, Caprice C.	Journal of the American College of Surgeons	2016	EUA
63	Waite, Roberta; McKinney, Nicole S.	ABNF Journal	2014	EUA
64	Wu, KS; Yang, LR; Chiang, IC.	Production planning & Control	2012	Taiwan
65	Da Cruz, Maria Rosa Pires; Nunes, Antonio Joao Santos; Pinheiro, Paulo Goncalves.	IUP Journal of Organizational Behavior	2011	Cabo Verde
66	Thamhain, Hans J.	International Journal of Innovation & Technology Management	2013	EUA
67	Hutchinson, M; Hurley, J.	Journal of Nursing Management	2013	Austrália
68	Foster, T. Noble; Farquharson, Eric R.	Negotiation Journal	2011	EUA
69	Hammedi, W; Van Riel, ACR; Sasovova, Z.	Journal of Product Innovation Management	2011	Bélgica, Holanda e Luxemburgo
70	Meng, J; Berger, B.	Journal of Public Relations Research	2013	EUA
71	Benson, AM; Blackman, D.	Tourist Management	2011	Reino Unido
72	de Poel, FM; Stoker, JI; Van der Zee, KI.	International Journal of Human Resource Management	2012	Países Baixos
73	Hahn, MH; Lee, KC; Lee, DS.	Computers in human behavior	2015	Coreia do Sul
74	Shadle, Carolyn; Meyer, John L.	Veterinary Team Brief	2014	EUA
75	Yang, YF	Psychological Reports	2012	Taiwan
76	Verburg, RM; Bosch-Sijtsema, P; Vartiainen, M.	International Journal of Project Management	2013	Finlândia, Suíça, Países Baixos
77	Van Dijke, M; De Cremer, D; Mayer, DM; Van Quaquebeke, N.	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2012	EUA, Alemanha
78	Schulze, AD; Stade, MJC; Netzel, J.	Creativity and innovation Management	2014	Alemanha
79	Griffith, J; Connelly, S; Thiel, C; Johnson, G.	Leadership Quarterly	2015	EUA
80	Zhang, AY; Tsui, AS; Wang, DX.	Leadership Quarterly	2011	China
81	Alves Thon, Regina; Borsato Passos,	Brazilian Journal of	2012	Brasil

	Patricia Carolina; Arantes da Costa, Luciane Cristina; Fiorese Prates, Maria Eloiza; do Nascimento Junior, José Roberto Andrade; Fiorese Vieira, Lenamar	Kineanthropometry & Human Performance		
82	Tiyyagura, Gunjan; Balmer, Dorene; Chaudoin, Lindsey; Kessler, David; Khanna, Kajai; Srivastava, Geetanjali; Chang, Todd P.; Auerbach, Marc.	Academic Pediatrics	2014	EUA
83	Chang, Wen-Long; Lee, Chun-Yi.	British Journal of Educational Technology	2013	Taiwan
84	Templeton, GF; Luo, X; Giberson, TR; Campbell, N.	Decision Support Systems	2011	EUA
85	Benn, S; Todd, LR; Pendleton, J.	Journal of Business Ethics	2010	Austrália
86	Lee, BL; Worthington, AC.	Applied Economics	2013	Austrália
87	Hon, AHY.	Cornell Hospitality Quarterly	2012	EUA
88	Seba, I; Rowley, J; Lambert, S.	International Journal of Information Management	2012	Emirados Árabes Unidos
89	Martínez-Córcoles, Mario; Schöbel, Markus; Gracia, Francisco J.; Tomás, Inés; Peiró, José M.	Journal of Safety Research	2012	Espanha
90	Karakas, F.	Journal of Business Ethics	2010	Turquia
91	Gabbay, RA; Friedberg, MW; Miller-Day, M; Cronholm, PF; Adelman, A; Schneider, EC.	Annals of Family Medicini	2013	EUA
92	Aguinis, H; Culpepper, SA.	Organizational Research Methods	2015	EUA
93	Melero, E.	Journal of Business Research	2011	Reino Unido
94	Hawkins, Beverley	Gender, Work & Organization	2013	Reino Unido
95	Barnett, Kerry; McCormick, John	Educational Management & Leadership	2012	Austrália
96	Akman, I; Misra, S; Altindag, T.	Tehnicki Vjesnik-technical Gazette	2011	Croácia
97	Michael-Tsabari, N; Lavee, Y.	Journal of Marital and Family Therapy	2012	Israel
98	Aas, Marit; Vavik, Mette	School Leadership & Management	2015	Noruega
99	Mbokazi, Zahlele	Educational Management	2015	África do Sul

		Administration & Leadership		
100	Pollard, Cheryl L.; Wild, Carol	Nurse Education in Practice	2014	Canadá
101	Babiak, P.; Neumann, CS; Hare, RD.	Behavioral Sciences & the Law	2010	EUA
102	Skog, Alexander; Peyre, Sarah E.; Pozner, Charles N.; Thorndike, Mary; Hicks, Gloria; Dellaripa, Paul F.	Teaching & Learning in Medicine	2012	EUA
103	Oltedal, H; Wadsworth, E.	Maritime Policy & Management	2010	Noruega
104	Angel-Jiménez, Gloria María; Lopera-Arrubla, Claudia Patricia	Investigacion & Educacion en Enfermeria	2013	Colômbia
105	Somech, Anit	Journal of Management.	2006	Israel
106	Agle, Bradley R.; Nagarajan, Nandu J.; Sonnenfeld, Jeffrey A.; Srinivasan, Dhinu	Academy of Management Journal	2006	EUA
107	Hambley, LA; O'Neill, TA; Kline, TJB	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2007	Canadá
108	Anantatmula, Vittal S.	Project Management Journal	2008	EUA
109	Schippers, MC; Den Hartog, DN; Koopman, PL; van Knippenberg, D.	Human Relations	2008	Holanda
110	Thomas, D; Bendoly, E.	Project Management Journal	2009	EUA
111	Nielsen, K; Yarker, J; Randall, R; Munir, F.	International Journal of Nursing Studies	2009	Dinamarca
112	Kotlyar, Igor; Karakowsky, Leonard	Journal of Leadership & Organizational Studies	2007	Canadá
113	Somech, A; Wenderow, M.	Educational Administration Quarterly	2006	Israel
114	Aragon-Correa, JA; Garcia-Morales, VJ; Cordon-Pozo, E.	Industrial Marketing Management	2007	Espanha
115	van Eeden, R; Cilliers, F; van Deventer, V.	South African Journal of psychology	2008	África do Sul
116	Da Costa, Israel Teoldo; Samulski, Dietmar Martin; Da Costa, Varley Teoldo	Revista Brasileira de Educação Física e Esporte	2009	Brasil
117	Dierckx de Casterle B; Willemse A; Verschueren M; Milisen K.	Journal of Nursing Management	2008	Bélgica

118	Dwivedi, R. S	Vision	2006	Índia
119	Stoneham, ACS; Coughtrey, AE	Personality and individual differences	2009	Reino Unido
120	Eckman, Ellen Wexler	Leadership and Policy in Schools	2006	EUA
121	Li, BB; Nahm, AY; Wyland, R; Ke, JY; Yan, W	Asia Pacific Business Review	2015	China
122	Sarin, S; O'Connor, GC	Journal of product innovation management	2009	EUA

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

No total de 122 artigos, a maior parte tem entre dois (39 artigos) a três autores (37 artigos). (figura 2) A investigação contou com uma diversidade de investigações empíricas de 31 países, com destaque para os EUA, Taiwan, China e Reino Unido. A partir da análise da figura 3 é possível concluir que os continentes mais presentes no estudo das dimensões em análise são o continente americano (48 artigos) e o continente europeu (37 artigos). Porém o continente Asiático também assume uma forte presença nas dimensões em análise com cerca de 32 artigos.

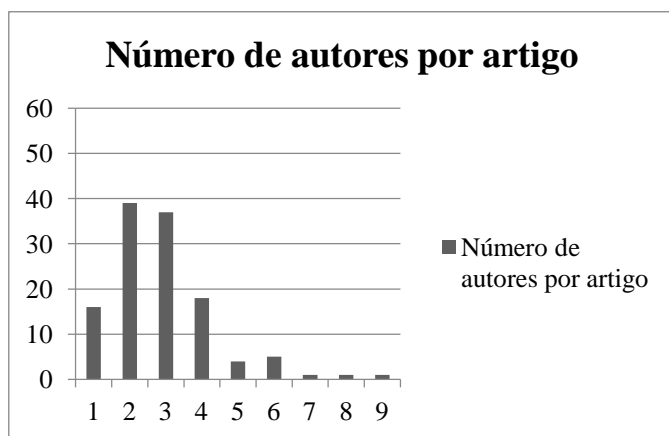


FIGURA 2 - Número de autores por artigo

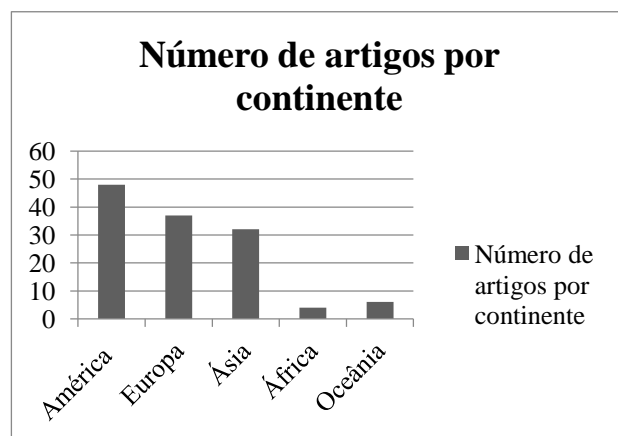


FIGURA 3 - Número de artigos por Continente

Fonte: elaborados pela autora da dissertação.

É também possível comprovar que tem havido um aumento crescente do número de artigos no âmbito dos estilos de liderança e do desempenho de equipa, com o maior número de artigos publicados em 2013, 2012 e 2015. O que prova não só a crescente relevância do tema, mas também a atualidade do mesmo. (figura 4)



FIGURA 3 - Número de artigos por ano

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

Após uma segunda análise dos artigos, foi realizada uma última triagem de forma a reunir os artigos aptos para a realização da matriz. Para tal foram analisados principalmente o *abstract*, a discussão e as conclusões dos estudos realizados. Como resultado deste processo foram excluídos 82 artigos (tabela II), por não apresentarem a equipa como unidade de análise, e/ou por se centrarem apenas nos processos do trabalho de equipa e não no desempenho da mesma. Ficam assim aptos para a realização da matriz cerca de 40 artigos empíricos.

TABELA II

Listagem dos artigos excluídos

<b>Unidades de análise dos artigos excluídos</b>	<b>Número dos Artigos</b>
Comunicação, Compromisso, Motivação e Criatividade	25;29; 49; 59; 60; 66; 74; 87; 89; 108
Conflito	63; 75; 78; 83; 112
Aprendizagem	33; 54; 68; 98; 114
Coesão, interação e dinâmicas de grupo	34; 64; 65; 72; 95; 122
Fatores cognitivos, inteligência emocional, personalidade e decisão	43; 51; 55; 58; 67; 69; 79; 82; 84; 88; 92; 96; 119
Gênero, cidadania, cultura, família	18; 56; 57; 70; 85; 93; 94; 97
Sem relação com a unidade-equipa	4; 11; 19; 24;27; 38; 42; 47; 53; 61; 71; 73; 75; 76; 77; 78; 81; 86; 90; 91; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 106; 110; 113; 115; 116;117; 118; 120; 121

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

Os artigos mencionados têm como conclusões principais a influência dos estilos de comunicação nos comportamentos de partilha de conhecimentos, e na promoção da criatividade. E da sua influência no envolvimento, compromisso e satisfação do liderado assim como na percepção do desempenho do líder (De Vries, *et al.*, 2010).

Nestes artigos, a confiança na equipa, a motivação dos membros da equipa, o apoio corporativo e o feedback são considerados elementos fundamentais para a construção da confiança do subordinado, que o fará desempenhar melhor o seu papel (Verburg, *et al.*, 2013). Por outro lado, entende-se que a confiança na equipa de liderança e no supervisor afetam o desempenho organizacional através dos processos de

equipa, e a confiança no departamento de liderança afeta diretamente o desempenho da organização (Cho & H., 2014; Aas & Vavik, 2015).

A partir dos 40 artigos empíricos em análise, a matriz realizada teve em consideração o continente em que foram realizados. O objetivo era relacionar o desempenho positivo da equipa com o estilo de liderança tendo em conta a posição geográfica dos estudos realizados. Com este propósito foram utilizados os estilos de liderança referidos na revisão de literatura, que são ao mesmo tempo, os estilos mais vezes mencionados nos artigos recolhidos. São eles, o estilo transformacional, o estilo de liderança transaccional, e o estilo de liderança partilhada/empreendedora. E a sua relação com os continentes: América, Ásia, Oceânia e Europa (tabela III).

TABELA III

Matriz

Estilos de Liderança/ Continentes Geográficos	Influência positiva no desempenho da Equipa				Total de artigos
	América	Europa	Ásia	Oceânia	
Liderança transaccional	2/ 30/52	37	3/ 9		6
Liderança transformacional/democrática	5/ <b>36</b> /62/16	13/15/21/31/32/39/ 48/109/111	6/7/17/22/ 23/26/ <b>36</b> /41/80	46	23
Sinergia Liderança Transaccional e Transformacional/ Liderança situacional	110	40	8/28/105		5
Liderança Partilhada/ Empreendedora	1/10/14/ <b>44</b> /46	12	<b>44</b>	<b>44</b>	8
Sem relação	107				1
Total de artigos por continente	14	12	15	2	40

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

## 5. Resultados

A matriz apresentada na tabela III leva-nos à conclusão de que a liderança transformacional é o estilo de liderança mais vezes associada positivamente ao desempenho da equipa. Com o total de 23 artigos, sendo na sua maioria provenientes de investigações na Europa e no continente Asiático, sendo que este último partilha um dos artigos com o continente americano (artigo 36), devido à realização do estudo nos dois continentes. Em segundo lugar surge a liderança partilhada/empreendedora com 8 correlações positivas e, apresenta maior número no continente americano, com mais de metade dos resultados obtidos.

A liderança transacional surge em menor número em comparação com a liderança transformacional e com a liderança partilhada. Com 6 artigos, distribuídos pelo continente americano, europeu e asiático. Contudo, a adoção dos estilos de liderança transformacional e a transacional consoante a situação a que o líder tem de responder tem 5 artigos associados, com 3 artigos no continente asiático, 1 artigo no continente americano e 1 artigo no continente europeu.

O continente europeu num total de 12 investigações agrupa 9 artigos que relacionam o desempenho positivo da equipa à liderança transformacional. Com menor representatividade, a liderança transacional e a liderança partilhada têm distribuídos entre si os restantes resultados.

No continente americano, com um total de 14 artigos, a liderança transformacional e a liderança partilhada estão em maior número com 9 artigos distribuídos pelos dois estilos de liderança. E o terceiro lugar é ocupado pela liderança transacional com 3 resultados.

A Ásia relacionou na maioria das investigações os resultados do desempenho das equipas com a liderança transformacional, com 9 artigos, e na adoção deste estilo em conjunto com a liderança transaccional com 3 artigos.

Por último, e sem representatividade suficiente, a Oceânia vê distribuídos os seus dois artigos adjacentes pela liderança transformacional e pela liderança partilhada.

Em suma, a liderança transformacional apresentou a maior relação com o desempenho de equipa nas investigações analisadas, com o maior resultado apresentado no continente europeu, seguido do continente asiático.

## **6. Discussão**

Os resultados obtidos que indicam a liderança transformacional como o estilo maioritariamente ligado ao desempenho de equipa vão de encontro à revisão de literatura no que diz respeito aos processos de equipa condizentes ao desempenho da mesma.

A liderança transformacional tem provado nas investigações empíricas a sua relação positiva com a comunicação e colaboração de equipa, que se diz estarem associados diretamente ao desempenho da equipa. Este estilo de liderança promove não só a “confiança cognitiva” no líder de equipa como também entre os membros da equipa, aumentando assim a eficácia coletiva. Através dos modelos mentais partilhados é possível fomentar a inovação, com o desenvolvimento do empreendedorismo e da orientação tecnológica (Yang L. R., 2012; Chou, 2013; Chen Y. T., 2014).

Uma das suas dimensões, a estimulação intelectual, é vista como um elemento provido de um efeito crescente na criatividade da equipa e responsável por influenciar a fiabilidade e capacidade de resposta da equipa, e entende-se que uma outra dimensão, a motivação inspiradora, tem um efeito direto no desempenho da equipa. Estas duas

dimensões são apresentadas como condições que levam à criação de um clima de grupo com abertura para novas ideias, caracterizado pela confiança na equipa (Lee, 2011; Boies, 2015).

Para além dos processos de equipa como a comunicação, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora, a relação positiva entre o desempenho superior da equipa e o estilo de liderança transformacional também se deve à monitorização e gestão de emoções, gerindo o apego emocional dos membros da equipa e elevando o seu desempenho através do aumento da sua satisfação com o trabalho (Hur, 2011; Tebeian, 2012).

Em segundo lugar, a liderança partilhada/empreendedora apresentou resultados positivos, superiores aos da liderança transaccional. Estes resultados surgem no contexto da supremacia das tecnologias e da mudança constante do ambiente geral em que operam as organizações (Nauman, 2010). Desta forma, as equipas lideradas segundo este estilo são caracterizadas como sendo mais autónomas e proactivas, com a tomada de decisões orientadas para o futuro e para as constantes mudanças do seu contexto organizacional. Assim, o cariz proactivo das equipas associa-se aos benefícios da improvisação, isto é, a capacidade da equipa de dar respostas rápidas apropriadas ao contexto (Williams, 2010; Magni & Maruping, 2013).

Neste sentido, este estilo de liderança e a sua interação com o tempo estão interrelacionadas com a coordenação da equipa, e por consequência, com o desempenho desta. A conjugação de conhecimentos dos membros da equipa com o objetivo de responder à complexidade das tarefas e do ambiente geral da organização, está neste caso associada à partilha do poder e responsabilidades organizacionais, nomeadamente a tomada de decisão. Por outro lado, a relação da capacidade de absorção e a liderança

partilhada permite, através da aquisição, assimilação e transformação de informação, que a organização se mantenha competitiva (Lorinkova, 2013; Daspit, 2014).

Ao contrário da liderança transformacional e da liderança partilhada, o estilo de liderança transacional apresentou uma baixa relação com o desempenho positivo da equipa, o que poderá estar relacionado com a forte posição de poder assumida pelos líderes deste estilo, que poderá não ir de encontro às necessidades situacionais, conjunturais e em primeira análise, organizacionais. Os líderes transacionais tendem a ser líderes orientados para as tarefas, ligados a um estilo mais diretivo e apresentam uma abordagem mais ativa e intrusiva da liderança, designando objetivos e instruções específicas. A maximização do desempenho é moderada pelas expectativas dos líderes e dos subordinados (DeRu *et al*, 2010; Fuster-Parra, 2015).

Contundo, a sinergia da liderança transformacional com a liderança transacional foi a conclusão de alguns estudos para um melhor desempenho de equipa. Esta sinergia pode melhorar a coesão do grupo, a comunicação e colaboração, ou seja, os processos de trabalho em equipa, e desta forma, melhorar o desempenho, através do planeamento do desempenho, nomeadamente do seu custo, da sua qualidade e da satisfação do avaliador da eficácia da equipa. Assim, a liderança situacional tendo por base estes dois estilos de liderança explica-se pela necessidade das duas para o desempenho da equipa, com o clima organizacional e o cumprimento das tarefas de um lado, e do outro a tomada de decisão baseada no consenso, a satisfação dos membros da equipa e a coesão do grupo (Huang, 2010; Yang L. R., 2011).

Quando relacionados os resultados obtidos com a posição geográfica, podemos estabelecer uma ligação entre a cultura dos países e as suas visões da liderança. A distância hierárquica ou distância do poder, a aversão à incerteza, o

individualismo/coletivismo, a indulgência e a masculinidade/feminilidade foram conceitos introduzidos por Hofstede e utilizados como dimensões para tirar conclusões acerca da influência da cultura nacional na forma como as pessoas vêem as organizações e o poder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Tendo em conta os conceitos de Hofstede, o continente europeu é caracterizado pela visão de “pirâmide”, isto é, uma visão hierárquica da organização, para países como Portugal, Espanha, Bélgica e Suíça. Por outro lado, para países como a Suécia, Reino Unido e a Noruega, a visão adotada é a de mercado. Um exemplo das diferentes visões existentes no continente europeu é o caso da Alemanha e do Reino Unido. Enquanto a Alemanha apresenta uma alta aversão à incerteza e pouca distância do poder, com o seu foco na burocracia profissional e no núcleo operacional, para uma gestão de uma organização como se de uma “máquina” se tratasse. Do lado oposto, o Reino Unido aposta numa visão de mercado, com baixa aversão à incerteza, com ênfase no apoio dos recursos humanos e na comunicação informal (Hofstede *et al*, 2010).

Esta análise vai de encontro com os resultados que indicam a liderança transformacional, por se tratar de um estilo de equilibrado entre a sua orientação para as pessoas, para o mercado e o papel do líder para a fomentação dos processos de equipa.

Culturalmente, a maioria do continente asiático é caracterizado por ser coletivista, pela sobreposição dos interesses coletivos sobre os individuais, pela importância da honra no contexto social, e pela existência de um número significativo de organizações familiares ou coletivas. São também, na sua maioria, países com fraca aversão à incerteza e masculinos. Todavia Taiwan, com grande representação nos artigos estudados, é um país feminino, o que significa por exemplo, que tem tendência para a negociação na resolução de conflitos (Hofstede *et al*, 2010).

A alta distância de poder é uma característica da maioria dos países asiáticos como a Malásia e as Filipinas e também da Europa Oriental e dos países latinos. Nestes países existe um receio em entrar em desacordo com os seus líderes, que tendem a adotar uma posição autocrática e de autoridade. Existe também uma maior orientação para o longo-prazo, principalmente para China, Hong Kong, Taiwan, Japão e Coreia do Sul, o que significa que tem uma perspetiva orientada para o futuro, para poupar e dão maior importância à educação, à matemática e ao pragmatismo (Hofstede *et al*, 2010).

Por conseguinte, a análise da China vai de acordo à análise cultural do continente asiático, ao fazer referência às estruturas simples, à supervisão direta e à orientação estratégica, porém acima da continuação e crescimento dos negócios, dá maior importância ao respeito pelas normas éticas, ao patriotismo, honra e à responsabilidade social (Hofstede *et al*, 2010).

Mediante o exposto, a análise cultural explica em parte a adoção do estilo transformacional em maior número, por ser uma liderança que reúne o poder num só líder, que promove um clima cooperativo e o apego emocional dos membros da equipa, ao mesmo tempo que apela à criatividade e à estimulação intelectual, no sentido de objetivos coletivos, com interações guiadas por normas de interação a ser seguidas.

A terceira análise incide sobre o continente americano, que está incluído na visão “mercado” das organizações. Os EUA representam a maior parte dos artigos do continente americano, seguidos pelo Canadá e Brasil, e apresentam um nível médio de dependência dos líderes, caracterizado pela standardização dos *outputs*, por uma estrutura de trabalho dividida e pelo modelo de gestão participativa com a inclusão dos subordinados na tomada de decisões. Assim, a análise dos EUA caracteriza-os como uma

sociedade masculina e individualista, com baixa aversão à incerteza e baixa distância do poder (Hofstede *et al*, 2010).

Quanto ao individualismo, juntamente com a Austrália, o Reino Unido, o Canadá e os Países Baixos, os EUA sobrepõem os interesses individuais aos coletivos e têm mais investidores individuais. Juntamente com o Canadá, e a maioria da América Latina, os EUA respondem positivamente à dimensão da indulgência que avalia a tendência para a satisfação dos impulsos e desejos, com normas sociais menos rigorosas (Hofstede *et al*, 2010).

Porém, ao contrário da China, com maior preocupação pelas normas éticas e responsabilidade social, a sociedade norte-americana dá maior importância ao crescimento do negócio, à riqueza individual, ao lucro do presente ano e à aquisição de poder (Hofstede *et al*, 2010).

Também em representação do continente americano nos artigos analisados, o Canadá, mostra ser uma sociedade que aceita a incerteza, embora num nível inferior aos EUA, e adota uma abordagem normativa em relação à orientação a longo-prazo, o que significa que o foco está na obtenção de resultados rápidos. Do lado oposto, a análise do Brasil caracteriza-o como um país desconfiado perante mudanças e, em conjunto com muitos dos países da América Latina, apresenta altos níveis de aversão à incerteza (Hofstede *et al*, 2010).

Podemos assim concluir que quanto ao continente americano, os resultados da liderança empreendedora/visionária e da liderança transformacional são explicados pela visão de mercado, e pela necessidade de dar respostas rápidas, tendo em conta a sua visão de resultados a curto-prazo e de tendência para a indulgência.

## 7. Conclusão

O presente trabalho estabelece a relação entre os estilos de liderança e o desempenho da equipa. A partir da recolha de artigos científicos empíricos, foi possível concluir com a análise da Matriz que a liderança transformacional é a que mais se relaciona com um desempenho superior da equipa.

Com o tratamento de dados, foi também possível identificar que o continente europeu e o continente asiático representam a maioria dos resultados que apontaram para essa conclusão. O que pode ser explicado pela visão familiar e coletivista do continente asiático, com um estilo paternalista associado ao estilo de liderança adotado, e no continente europeu, pela visão de mercado e a visão pirâmide das organizações que caracterizam a maioria dos países da Europa (Hofstede *et al*, 2010).

Conclui-se também, através da análise dos artigos aplicáveis à matriz, que um dos processos de equipa mais relacionado com o sucesso do desempenho da equipa é o desenvolvimento de modelos cognitivos partilhados, assim como a comunicação e o clima cooperativo. Deste modo, a capacidade do líder para pensar estrategicamente é considerada uma das competências-chave para que a equipa seja capaz de exceder o seu desempenho, através das iniciativas de aprendizagem, da potencialização das capacidades da equipa que levará ao desenvolvimento da liderança e da equipa, e criará um ambiente de apoio e suporte na organização (Asiya Zenab Kazmia & Naaranoja, 2015).

Contudo, no contexto atual, com o aumento do grau de importância da partilha e rápida circulação de informação e das tecnologias de comunicação surgiram novas abordagens, nomeadamente a liderança virtual, com a utilização dos meios de tecnologia móvel para a comunicação dentro da equipa. Uma das novas abordagens é a

utilização do estilo de liderança transformacional em equipas virtuais, que se entende que aumenta significativamente o desempenho, mais do que nas equipas ditas tradicionais (Purvanova & Bono, 2009).

Neste seguimento, a liderança partilhada conquistou o seu espaço com resultados positivos relativos ao desempenho de equipa, o que pode evidenciar a emergência da partilha do poder em nome dos objetivos comuns da equipa e a aceitação da ambiguidade e da incerteza associadas à adaptabilidade e a flexibilidade cognitiva (Hagen & Park, 2013).

Em suma, os resultados convergem no sentido de uma liderança transformacional para melhores resultados de equipa, seguida da liderança partilhada. Para a primeira, a liderança de equipas e o exercício da sua influência no desempenho da equipa parte da gestão de indivíduos, um por um, e da equipa como um todo, com a utilização de métodos de comunicação eficazes e do controlo exercido através da inspiração estratégica associado à liderança transformacional. E, para a liderança partilhada, o objetivo é que através da autonomia da equipa e da partilha de poder sejam potenciadas as capacidades e conhecimentos existentes na equipa, e que se verifique também o aumento progressivo da capacidade de adaptabilidade e improvisação da equipa, para que esta alcance um desempenho superior à da sua competição.

## **8. Limitações**

As limitações deste trabalho encontram-se na falta de artigos empíricos suficientes para uma análise mais generalizada. E, aquando o tratamento de dados, foi desafiante a filtragem de resultados que tivessem a equipa como a unidade de análise.

Uma outra limitação que pode ser apontada é por consequência da falta de artigos diretamente relacionados com o tema em estudo, não existir a representatividade geográfica quanto seria desejável.

### **9. Pistas para o Futuro**

A investigação poderá passar pela análise da relação entre estilos de liderança e o desempenho de equipa, tendo em conta se são empresas multinacionais ou pequenas e médias empresas. E, seria também relevante, a investigação empírica da relação entre a realidade tecnológica atual e o seu impacto nos processos do trabalho de equipa e nos estilos de liderança orientados para as equipas.

## Referências Bibliográficas

- Aas, M., & Vavik, M. (2015). Group Coaching: A new way of constructing leadership identity? *School Leadership & Management*, 35(3), 251-265.
- Aktas, M., Gelfand, M. & Hanges, P. (2016). Cultural Tightness–Looseness and Perceptions of Effective Leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.
- Anderson, M. H., & Sun, P. (2015). Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new “full-range” theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-21.
- Asiya Zenab Kazmia, S., & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment! *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 43 – 52.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership - theory, research, and managerial applications* (4 ed.). Free Press. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PP32&dq=Bass,+Bernard,+2007,+Concepts+of+Leadership,&ots=Er\\_GsCnTbL&sig=YoDXHf5-58MHOawyMZud\\_UZSU0A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PP32&dq=Bass,+Bernard,+2007,+Concepts+of+Leadership,&ots=Er_GsCnTbL&sig=YoDXHf5-58MHOawyMZud_UZSU0A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Boies, K. F. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. . *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (Julho de 2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Chen, C.-C. (2013). How Does Paternalistic Style Leadership Relate to Team Cohesiveness in Soccer Coaching? *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 41(1), 83-94.
- Chen, Y. T. (2014). CEOs' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 2-17.
- Cho, Y. J., & H., T. (2014). Managerial Practices: Trust in Leadership and Performance: Case of the Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, 43(2), 179-196.
- Chou, H. W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance. *SAGE Open*, 3(3).
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/258069>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21, 211-230.

- Daspit, J. J. (2014). TTMT Shared Leadership and Firm Performance: Investigating the Mediating Role of Absorptive Capacity. *Journal of Managerial Issues*, 26(3), 219-239. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=b35ea5fe-3c13-44ed-8794-fda2fa7b0494%40sessionmgr104&vid=2&hid=111>
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership=Communication? The relations of leaders. *Journal of Business & Psychology*, 25(3), 367-380.
- DeRue, D., M.Barnes, C., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the Motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621–651.
- Dias, M. A. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)*, 21(1), 200-221.
- Dickson, M. W., Castañoa, N., Magomaevaa, A. & Den Hartogb, D. N.(2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483–492.
- Dinha, J. E., Lordb, R. G., Gardnerc, W. L., Meuserd, J. D., Lidend, R. C., & Huc, J. (Fevereiro de 2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*, 22, 52-69. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/25822515>

- Furu, P. (2012). Culturally contingent leadership behaviour: An analysis of leadership as characterized by Andrea Camilleri's Inspector Montalbano. *Leadership*, 8(3), 303-324.
- Fuster-Parra, P. G.-M. (2015). Team performance and collective efficacy in the dynamic psychology of competitive team: A Bayesian network analysis. *Human movement science*, 40, 98-118.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *OFFICE OF NAVAL RESEARCH ARLINGTON VA*. Obtido de <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA136398>
- Hackman, J. R., Wageman, R., & Fisher, C. M. (2009). Leading Teams When the Time is Right: Finding the Best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203.
- Hagen, M., & Park, S. (2013). Ambiguity Acceptance as a Function of Project Management: A New Critical Success Factor. *Project Management Journal*, 52-66.
- Hanges, P. J., Juliet R, A., Park, J. & Su, J., 2016. Cross-cultural leadership: leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 8, 64–69.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3 ed.). New York: McGraw Hill.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- House, R. J. (Setembro de 1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339.

- Huang, R. K. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.
- Huettermanna, H., Doeringb, S., & Boerner, S. (2014). Leadership and team identification: Exploring the followers' perspective. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 413-432.
- Hur, Y. v. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (Fevereiro de 2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- itim International. (11 de Junho de 2016). *GEERT HOFSTEDE*. Obtido de GEERT HOFSTEDE: <https://geert-hofstede.com/>
- Jo, N. Y. (2015). Empirical analysis of roles of perceived leadership styles and trust on team members' creativity: Evidence from Korean ICT companies. *Computers in Human Behavior*, 42, 149-156.
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). The Leadership Value Chain. *Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd)*, 13(3), 164-183.
- Kozlowski, S. W. (2009). Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership. Em S. W. Kozlowski, *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 113-155. Obtido de [http://io.psy.msu.edu/koz/Kozlowski%20et%20al%20\(in%20press\)-Leadership%20%26%20Team%20Dev.pdf](http://io.psy.msu.edu/koz/Kozlowski%20et%20al%20(in%20press)-Leadership%20%26%20Team%20Dev.pdf)
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.

- Lee, P. K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39(6), 690-701.
- Lorinkova, N. M. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or Swim: Empowering Leadership and Overload in Teams' Ability to Deal with the Unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715–739.
- Mohammed, S. &. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508. Obtido de <http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=google&aunit=S&aulast=Mohammed&atitle=Temporal+diversity+and+team+performance:+The+moderating+role+of+team+temporal+leadership&id=doi:10.5465/AMJ.2011.61967991&title=Academy+of+Management+Journal&volume=54&issue=>
- Nauman, S. K. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638–649.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 343–357.
- Riketta, M. (Abril de 2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Rowe, G. W. (2001). Creating Wealth in Organizations: the role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/4165712>

- Ruggieri, S., & Abbate, C. S. (Agosto de 2013). LEADERSHIP STYLE, SELF-SACRIFICE, AND TEAM IDENTIFICATION. *Social Behavior & Personality*, 41(7), 1171-1178. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e3430895-5b1e-467f-95f4-89b3ae0179c1%40sessionmgr104&vid=1&hid=103>
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30. Obtido de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf)
- Stephan, U. & Pathakb, S. (Setembro de 2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505–523.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377.
- Sun, P., & Anderson, M. H. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309-323.
- Sung, S. Y. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13.
- Tebeian, A. E. (2012). The impact of motivation through leadership on group performance. *Revista De Management Comparat International*, 13(2), 313-324.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214-228.

- Verburg, R., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual world settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68-79.
- Williams, H. M. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- Yang, L. R. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Yang, L. R. (2012). Relationships among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46(1), 207-219.
- Yulk, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Zaccaro, S. J. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101, 101-124. Obtido de [http://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014\\_Antonakis\\_Chapter\\_5.pdf](http://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014_Antonakis_Chapter_5.pdf)
- Zaccaro, S. J. (Janeiro de 2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.