



2024

**ANDRÉ FILIPE
LOPES DOS SANTOS**

**LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO NA UMNSC**

2024

**ANDRÉ FILIPE
LOPES DOS SANTOS**

**LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO NA UMNSC**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica da Doutora Gabriela Silva Marques, professora auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho a toda a minha família e amigos
pelo seu apoio incondicional nesta jornada.

agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional ao longo da minha vida que tem sido a base da minha força e motivação.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Gabriela Silva Marques, que sem os seus conhecimentos complexos sobre a temática e todo o seu excelente apoio, a realização deste projeto não teria sido possível.

Por último, agradecer a todos os meus amigos e colegas que me acompanharam ao longo desta jornada e sempre me deram apoio para a conclusão deste trabalho.

palavras-chave

IPSS; UMNSC; Liderança; Práticas de Liderança

resumo

Numa altura que as IPSS são cada vez mais importantes para a sociedade, esta dissertação procura contribuir com uma análise das práticas de liderança adotadas, especificamente na UMNSC, e a sua relação com os objetivos sociais. Com um foco nas práticas de liderança transformacionais e transacionais, a pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas com os diretores de diferentes valências da organização. A observação participante e a análise documental complementam os dados já que proporcionam uma perspetiva mais profunda e contextualizada das dinâmicas de liderança na instituição. Os resultados obtidos apontam para uma predominância de práticas transformacionais, como a promoção de uma visão e missão coletivas da instituição, de forma a motivar e incentivar os colaboradores a conseguirem atingir os objetivos sociais da organização. As práticas transacionais também estão presentes de forma a complementar e a reforçar a estabilidade e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos sociais. Conclui-se que a combinação destes estilos potencia uma liderança mais-adaptada às especificidades do contexto das IPSS, o que contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e positivo. Assim, esta dissertação sugere que os líderes das IPSS devem usar as abordagens transacionais e transformacionais de forma a complementar para conseguirem lidar com os desafios sociais e organizacionais das instituições.

Keywords

IPSS; UMNSC; Leadership; Leadership practices

abstract

At a time when IPSS are increasingly important to society, this dissertation aims to contribute by analyzing the leadership practices adopted, specifically at UMNSC, and their relationship with social objectives. Focusing on transformational and transactional leadership practices, the research employs a qualitative methodology based on semi-structured interviews conducted with directors from various departments within the organization. Participant observation and document analysis complement the data, providing a deeper and more contextualized perspective on leadership dynamics within the institution. The results indicate a predominance of transformational practices, such as promoting a collective vision and mission for the institution, with the goal of motivating and encouraging employees to achieve the organization's social objectives. Transactional practices are also present, complementing and reinforcing employee stability and alignment with these social goals. The findings suggest that the combination of these leadership styles fosters an approach more suited to the specific context of non-profit organizations, contributing to a more collaborative and positive work environment. Thus, this dissertation suggests that leaders within non-profit organizations should adopt both transactional and transformational approaches in a complementary manner to effectively address the social and organizational challenges faced by these institutions

Índice

Índice

INTRODUÇÃO	1
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1. LIDERANÇA	3
2. ABORDAGENS DA LIDERANÇA.....	4
2.1. Abordagem dos Traços	4
2.2. Abordagem Comportamental	5
2.3. Teoria Situacional/Contingencial	8
2.4. Liderança Carismática	10
2.5. Liderança Transformacional e Transacional	11
2.6. Liderança Transformacional Ética.....	15
PARTE II - METODOLOGIA.....	17
3. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA GERAL	17
3.1. Justificativa da Abordagem Qualitativa	17
3.2. Estudo de Caso.....	18
4. INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	18
5. A IPSS UNIÃO MUTUALISTA NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO.....	20
6. DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS E TÉCNICAS DE OBSERVAÇÃO	26
7. PROCEDIMENTOS NA ANÁLISE DE DADOS	28
PARTE III - ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	31
8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	31
8.1. Impacto da missão organizacional nos valores das equipas.....	31
8.2. Valorização e Motivação dos Colaboradores	33
8.3. Coerência e Justiça nas Práticas de Liderança.....	34
8.4. Desenvolvimento das Práticas de liderança em contexto de IPSS	35
PARTE IV – SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
PARTE V – CONCLUSÃO	42
7. CONCLUSÃO	42
8. RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICES.....	48

Índice de Figuras

Figura 1. Pirâmide de Likert	7
Figura 2. Liderança Carismática	11
Figura 3. Valências da UMNSC	21
Figura 4. Organograma da UMNSC	22

Lista de Tabelas

Tabela 1. Lista de temas presentes na análise temática.....	29
--	----

SIGLAS

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

UMNSC – União Mutualista Nossa Senhora da Conceição

Introdução

A presente investigação foca-se na análise das práticas de liderança de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), designadamente na União Mutualista Nossa Senhora da Conceição (UMNSC), e na relação que têm com os objetivos sociais. As IPSS desempenham um papel fundamental no tecido social, ao proporcionar apoios e serviços essenciais a diversas faixas etárias e grupos vulneráveis da sociedade. No entanto, a eficácia dessas instituições depende diretamente da qualidade das suas lideranças, que devem equilibrar a missão social com a necessidade de gerir recursos humanos e materiais de forma eficiente. O estudo das práticas de liderança, neste contexto é, portanto, fundamental para compreender como as organizações de cariz social podem maximizar o seu impacto na sociedade.

No contexto das IPSS, a liderança adquire características únicas, dado que os colaboradores frequentemente lidam com situações de elevada exigência emocional e física. Abordagens de liderança como a transformacional e a transacional emergem como estilos complementares entre si, que podem influenciar de forma distinta a motivação dos colaboradores. A liderança transformacional, ao fazer referência à missão, aos valores partilhados e à inspiração, pode promover um ambiente de trabalho coeso e motivado, alinhando as equipas com os objetivos sociais. Por outro lado, a liderança transacional, ao basear-se em recompensas e na avaliação de desempenho, pode assegurar que os seus colaboradores sejam reconhecidos de forma justa e transparente pelo seu contributo.

Este trabalho baseia-se numa metodologia qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas para recolher dados junto de diretores da UMNSC, com o objetivo de explorar como as práticas de liderança são aplicadas pelos líderes e a sua perceção de como são rececionadas pelos colaboradores. Através da análise destas entrevistas, procurou-se identificar as principais características e desafios das lideranças nesta Instituição, bem como as práticas de liderança adotadas, de forma a identificar práticas transformacionais e transacionais. A comparação entre os estilos de liderança em diferentes áreas de atuação dentro da mesma IPSS e a sua aplicação prática permite obter uma visão mais ampla sobre as dinâmicas internas da UMNSC e os fatores que influenciam o seu sucesso.

A presente dissertação de mestrado está organizada em seis partes e vários subcapítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada uma introdução ao trabalho desenvolvido, onde é indicada a relevância do estudo e os objetivos do mesmo. O segundo capítulo faz referência à revisão de literatura no âmbito da liderança. Foram abordados diferentes conceitos estudados por autores e também a importância que a liderança tem nas organizações e nas equipas. Além disso, são mencionadas algumas práticas de liderança, inclusivamente a liderança transformacional e transacional que são o principal foco da dissertação. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de estudo adotada. Esta conta com uma contextualização da metodologia, a descrição da instituição em estudo e como foram recolhidas as informações de análise. São ainda definidos os instrumentos e materiais usados, contando de igual forma com o modelo de análise e uma tabela que apresenta a relação entre os temas e as perguntas das entrevistas. O quarto capítulo apresenta os resultados das entrevistas e uma síntese e análise das mesmas. O quinto capítulo diz respeito à comparação dos resultados das entrevistas com a revisão de literatura, comparando se as falas dos diretores condizem com os resultados do capítulo dois. Por fim o quinto capítulo refere-se à conclusão e às limitações sentidas durante o estudo e recomendações para possíveis investigações futuras.

Com base nos resultados obtidos, esta dissertação visa contribuir para a discussão sobre a importância da liderança nas IPSS, independentemente da sua área de atuação, sublinhando a necessidade de um equilíbrio entre práticas transformacionais e transacionais. Ainda assim, são apresentadas recomendações para o desenvolvimento contínuo das lideranças neste setor, com o objetivo de melhorar o rendimento dos colaboradores e, em última instância, assegurar o cumprimento eficaz da missão social das IPSS.

Parte I – Revisão de Literatura

1. Liderança

Definir o conceito de liderança não é simples, pois a existência de vasta quantidade de estudos sobre o tema, dificulta uma definição única de liderança. De acordo com Bass (1990), existem tantas definições de liderança, quantas pessoas que a tentam definir.

Em geral, o objetivo das pesquisas de liderança é determinar um padrão de liderança eficaz através da identificação de características, capacidades, comportamentos e contextos organizacionais (Yulk, 2013). Segundo o autor existe um interesse elevado por parte das organizações em entender como um processo partilhado numa equipa funciona e qual a razão para esse processo ser eficaz.

Segundo Yulk (2013), o conceito de liderança é abordado por diversas perspetivas e abordagens, incluindo traços, comportamentos, influências, padrões de interação, relações e ocupação de posições administrativas. Na maioria das definições é sugerido que a liderança envolva um processo no qual a influencia é exercida sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos de grupo, podendo variar quem influência, qual o propósito pretendido e a forma como os resultados são obtidos.

Sendo assim, é possível identificar inúmeras definições de liderança. Por exemplo, a liderança pode ser definida como a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções e expectativas dos membros (Bass, 1990). Já Vroom e Jago (2007) definiram liderança como um processo de motivar os colaboradores a trabalharem colaborativamente para ser possível alcançarem grandes coisas. Segundo House (1997), a liderança é definida como a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações a que são membros. De forma mais completa Yulk (1998) define liderança como um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, desde a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências pelos membros e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Desta forma, as definições apresentadas consideram a liderança como um papel especializado de alguém dentro de um grupo. Contudo, essa concepção entra em conflito com a ideia de que a liderança é um processo de influência que acontece num sistema social e é partilhado entre os seus membros (Avolio et al., 2003). Segundo essa visão, qualquer membro do grupo ou organização pode exercer liderança num determinado momento e em certas áreas, não existindo uma clara distinção entre os líderes e os subordinados.

Devido a complexidade do tema, muitas abordagens foram surgindo ao longo dos anos na tentativa de compreender este conceito. Cada uma dessas abordagens oferece uma perspetiva única sobre como a liderança é exercida e quais os fatores que a influenciam (Northouse, 2018). Das muitas abordagens criadas destacam-se seis: traços; comportamental; situacional; carismática; transacional e transformacional e a liderança transformacional ética.

2. Abordagens da Liderança

2.1. Abordagem dos Traços

Até ao final da década de 40, os investigadores procuravam identificar traços de personalidade (autoestima; estabilidade emocional; autoconfiança), traços físicos (aparência; estatura) e aptidões (inteligência; capacidades técnicas) que fossem comuns a todos os líderes eficazes (Bass, 1985). Carlyle (citado por Northouse, 2018), chamou a esta abordagem a teoria do “Grande Homem”. Segundo o autor, essa teoria procura identificar quais os traços de personalidade intrínsecos ao líder, de forma a entender o que um indivíduo necessita de ter para ser um líder eficaz.

Stodgill (1948) fez com que a ideia fosse perdendo força afirmando que um líder não se torna um líder, ou um líder eficaz, apenas por ter um conjunto de características intrínsecas, já que poderiam ser eficazes numa situação e não o ser em outra. Assim, líderes com diferentes traços poderiam ser eficazes na mesma situação. Stodgill (1974) afirma ainda que existem diversos traços ou competências que são fundamentais para a eficácia da liderança, nomeadamente a inteligência, a criatividade, a comunicação, a autoestima, estabilidade emocional, a adaptabilidade situacional, a vigilância com as necessidades dos subordinados, a capacidade de persuasão e o desejo de assumir responsabilidades e ocupar uma posição de poder.

Mesmo apresentado todos estes traços de personalidade, Stodgill (1974) demonstrou que embora indivíduos com certos traços tenham uma maior probabilidade de se tornarem líderes eficazes em comparação com aqueles que não os possuem, a eficácia da liderança não está garantida. Os estudos concluíram que a eficácia depende também do contexto e das exigências situacionais, sugerindo que as características pessoais devem ser consideradas em interação com os fatores ambientais.

Yulk (1989), alinhado com esta perspectiva, argumenta que as características inatas não garantem por si só uma liderança eficaz, pois fatores como o comportamento aprendido e o contexto organizacional também desempenham papéis cruciais. Segundo Mumford et al. (2000), as competências de liderança e o seu desempenho não são um privilégio de um pequeno número de indivíduos dotados de determinadas capacidades, dado que o potencial existe em praticamente todos os indivíduos, já que cresce através da experiência e da capacidade de aprendizagem.

Apesar do seu enorme contributo para o estudo da liderança, Connely et al. (2000), afirmam que esta abordagem não consegue explicar a complexidade deste fenómeno. Segundo os autores, embora seja identificável um vasto número de traços e de competências relevantes ao estudo, é impossível compreender as características aplicáveis a todas as situações, uma vez que pode existir casos em que líderes com características semelhantes tenham eficácias diferentes e outros em que líderes com características diferentes, tenham eficácias semelhantes, tudo dependendo da situação.

2.2. Abordagem Comportamental

As expectativas em relação à teoria da liderança foram de tal forma elevadas que existiu a necessidade de encontrar estratégias e modelos que oferecessem respostas mais conclusivas sobre a questão e que se distanciassem significativamente da abordagem dos traços (Robbins, 2004). Spillane et al. (2004), afirma que no início da década de 50 começou-se a investigar os comportamentos comuns entre os líderes em vez das suas características intrínsecas, ou seja, o objeto de estudo passou a ser o que o líder faz e não o que o líder é. Segundo o autor, esta abordagem, ao contrário da dos traços, um líder não nasce líder já que pode ser treinado para o ser. Yulk (1989) descreve que o principal objetivo da abordagem comportamental é conseguir identificar comportamentos de liderança, o que leva os investigadores a explicar como os líderes orientam o grupo com o objetivo de identificar os seus comportamentos.

Lewin (citado por Northouse, 2018), define a liderança através de três estilos que são necessários para a existência de uma liderança eficaz: a abordagem autoritária, a democrática e a *laissez-faire*. A liderança autoritária é descrita pelos autores como uma liderança rígida onde apenas o líder pode tomar decisões e exercer o controlo total das atividades dos subordinados. Mais tarde, De Hoog et al. (2015) afirma que a liderança autoritária é um estilo de liderança em que o líder exerce um controlo significativo sobre as decisões do grupo, desconsiderando todas as suas contribuições e opiniões, e espera uma conformidade estrita a todas as suas diretrizes. Harms et al. (2018) acrescentam que os subordinados são obrigados a obedecer a qualquer que seja a ordem dado pelo líder.

A liderança democrática que é definida como um estilo de liderança que incentiva a participação ativa dos subordinados no processo de tomada de decisões, promovendo a igualdade de voz e influência entre eles (Yulk & Lepsinger, 2004). Para Brown et al. (2005), a liderança democrática é um estilo de liderança que se caracteriza pelo envolvimento do grupo no processo de decisão, onde o líder facilita a participação ativa, encorajando o debate aberto a todos os subordinados. Este é um estilo de liderança que promove a autonomia e as responsabilidades dos subordinados, o que contribui para um clima organizacional de mais confiança, respeito e coesão.

A liderança *laissez-faire* é definida por Bass (1985) como a ausência de liderança ativa e reflete a passividade e evasão em relação às necessidades organizacionais. Avolio et al. (1999) acrescentaram que este tipo de líder oferece pouca orientação ou direção aos membros do grupo, permitindo-lhe uma grande autonomia e liberdade para tomar decisões e gerir as tarefas conforme acharem adequando, resultando num ambiente de trabalho desorganizado e desmotivado. Esta falta de orientação pode levar à falta de estrutura, coordenação e a responsabilidade, resultando numa baixa eficácia e desempenho organizacional.

Pesquisas realizadas em Ohio State University e na Universidade de Michigan identificaram duas orientações comportamentais principais: a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas. Segundo Lord et al., (2017), a orientação para a tarefa é o grau que o líder define a estrutura do próprio trabalho e do trabalho dos subordinados, com padrões de desempenho e da sua conclusão com prazos definidos. A orientação para as pessoas é o grau em que o líder atua de modo amigável e respeitoso com os seus subordinados, de forma preocupada com o seu bem-estar continuo criando

relações interpessoais positivas e apoio emocional, reconhecendo as suas contribuições para com a organização (Bass, 1985).

Essas orientações deram origem a teorias universais de liderança, ou seja, assume-se que existe uma orientação melhor em todas as situações. A abordagem de Likert (1961) é representativa desse pensamento, propondo quatro tipos de líder: autocrático explorador; autocrático benevolente; consultivo democrático e consultivo participativo.

O líder autocrático explorador, segundo o autor, é caracterizado por confiar pouco nos subordinados, acabando por motivá-los por meio do medo e de castigos. O líder autocrático benevolente é caracterizado por ser menos rígido e ser mais benevolente, motivando os seus subordinados através de recompensas pelos objetivos alcançados. O líder consultivo democrático é menos rígido e mais democrático; aceita a participação dos subordinados, mas quem toma sempre a decisão final é o líder. O líder consultivo participativo é caracterizado por permitir um sistema aberto que incentiva o trabalho em grupo, existindo a tomada de decisão por parte dos subordinados.

Figura 1. Pirâmide de Likert



Nota. Adaptado de Likert (1961)

No topo da pirâmide da Figura 1, situa-se a desconfiança entre o líder e os subordinados, onde o líder orienta os seus subordinados com o objetivo de máxima eficiência e produtividade através de processos, metas de produção e controlo de qualidade, sendo o seu foco nos recursos disponíveis e maximização da eficiência operacional através de resultados. Este estilo encontra-se no topo devido a ser o menos aconselhado a ser utilizado pelo autor. A parte de baixo da pirâmide caracteriza-se por uma confiança total do líder nos seus subordinados, onde o foco é no bem-estar do subordinado, oferecendo o seu reconhecimento, uma envolvimento na criação de um ambiente de trabalho positivo, incentivando a participação ativa, promovendo uma maior autonomia e maior crescimento pessoal, levando a uma maior retenção de talento e a uma redução significativa no absentismo por parte da organização.

Segundo Likert (1967), os estudos concluem que a liderança autocrática exploradora raramente atinge o seu máximo potencial devido à baixa motivação e à sua baixa produtividade. Assim, a conclusão é favorável para o líder consultivo participativo, já que, normalmente, gera uma maior motivação, produtividade, retenção de talento e alcance contínuo dos objetivos organizacionais.

2.3. Teoria Situacional/Contingencial

Ainda sem um consenso sobre qual a melhor abordagem de liderança, a teoria contingencial apareceu para destacar a influência da situação na eficácia da liderança. Sendo assim, Fiedler (1967) afirma que a liderança de grupos e organizações é uma interação complexa entre o indivíduo, o ambiente social e a tarefa, onde existe uma transação contínua entre a posição de autoridade (o líder) e o ambiente social. Segundo Peters (2001) não existe um líder com características uniformes para todas as ocasiões, já que não há um peso e medida para as regras de liderança, pois é tudo relativo e depende da situação.

Fiedler (1967), divide o modelo contingencial de liderança em dois diferentes estilos, semelhantes à abordagem comportamental: O estilo orientado para a tarefa e orientado para o relacionamento. O estilo orientado para a tarefa foca na definição clara de objetivos, estruturação de atividades e supervisão do desempenho, enquanto o estilo orientado para o relacionamento prioriza a criação de um ambiente de trabalho positivo, apoio emocional e desenvolvimento das relações interpessoais.

Na prática, esse modelo implica que líderes eficazes devem ser capazes de avaliar as características da tarefa, a dinâmica da equipa e o ambiente organizacional para adaptar o seu estilo de liderança de acordo com as necessidades específicas da situação. Por exemplo, em projetos com alta complexidade e prazos apertados, um estilo mais orientado para a tarefa pode ser mais eficaz para garantir que os objetivos sejam alcançados. Em contrapartida, em ambientes onde a moral e a colaboração são cruciais, um estilo orientado para o relacionamento pode promover maior empenho e satisfação da equipa. Assim, o autor afirma que não existe um estilo que seja mais eficaz, mas que dependendo da situação, existe um estilo que se adequa a ser utilizado.

De forma a complementar o modelo contingencial de Fiedler (1967), surge o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1969), que é definido com a combinação entre a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento consoante a maturidade dos subordinados. A maturidade está dividida em dois tipos: a maturidade na função e a maturidade psicológica. A maturidade na função é definida pelos autores como a relação direta com a eficácia na função. Está normalmente relacionado com o tipo de conhecimentos, experiência profissional e as competências para executar a função. A maturidade psicológica é definida como a relação com os níveis psicológicos que um indivíduo apresenta. Normalmente esta é relacionada com a autoconfiança, o empenho e a motivação para executar a função. Hersey e Blanchard (1969) ainda afirmam que a maturidade é respetiva à tarefa e não há personalidade do indivíduo, já que consideram um indivíduo por ser maduro em certas tarefas e imaturo em outras.

De acordo com este modelo, os líderes devem ajustar seu estilo de liderança com base na maturidade dos subordinados em relação à tarefa específica. Por exemplo, para subordinados com alta maturidade, que possuem conhecimento e motivação, um estilo de liderança mais virado para o relacionamento pode ser apropriado, permitindo-lhes autonomia e responsabilidade. Em contraste, para subordinados com baixa maturidade, um estilo mais relacionado com as tarefas e estruturado pode ser necessário para fornecer orientação clara e suporte adicional.

Na prática, o modelo situacional fornece uma abordagem flexível para a liderança, indicando que os líderes bem-sucedidos podem determinar com precisão o grau de maturidade dos seus subordinados e ajustar as suas estratégias de liderança. Esta capacidade de atender às necessidades e capacidades da equipa, pode resultar numa melhor alocação de recursos, maior produtividade e maior satisfação no trabalho.

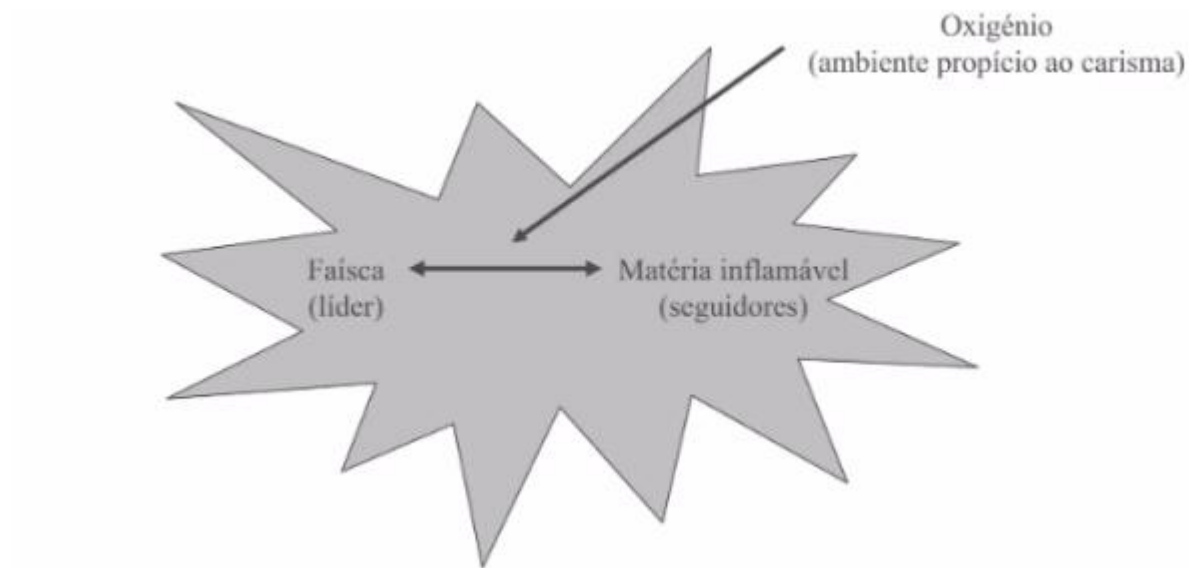
2.4. Liderança Carismática

A liderança carismática é um conceito central na teoria de liderança, que se concentra na capacidade do líder de inspirar e motivar os seus seguidores através de uma visão envolvente e um comportamento fora do comum. Segundo House (1997), a liderança carismática é definida como o líder que apresenta uma visão atraente e emocionalmente envolvente, exibindo um comportamento que é fora do comum e que promove uma forte identificação pessoal e emocional com os seguidores. Assim, o autor define o comportamento do líder baseado em quatro aspetos: traços do líder, comportamento do líder, situações facilitadoras e efeito sobre os subordinados.

Os traços do líder referem-se às características que são intrínsecas ao líder, algo que remonta à abordagem dos traços. O comportamento do líder é definido como os comportamentos que o líder tem em relação aos seus subordinados, se este aplica uma abordagem mais autoritária, democrática ou laissez-faire. As condições facilitadoras são a possibilidade de papéis dos subordinados serem definidos em termos ideológicos e que sejam atrativos, dependendo do contexto organizacional. Por exemplo, situações de alta incerteza os líderes carismáticos podem mobilizar mais subordinados em torno de uma visão comum. Por fim, os efeitos sobre os subordinados ocorrem quando os subordinados se conectam emocionalmente com o líder devido a crenças semelhantes e aceitam-no inquestionavelmente ao sentir uma vontade de lhe obedecer e atingir o sucesso pessoal.

Segundo Klein e House (1995), a liderança carismática explora o mecanismo psicológico subjacente aos líderes e é entendida como um processo de atribuição, onde os subordinados atribuem qualidades carismáticas aos líderes com base nos seus comportamentos e ações. Este argumento baseia-se numa metáfora com base numa explosão, que contém três elementos: a faísca, a matéria inflamável e o oxigénio (Figura 2). Segundo os autores, a faísca é um líder que é dotado de comportamentos e atributos carismáticos. O material inflamável são os subordinados que estão abertos e suscetíveis a serem liderados por um líder carismáticos. Por fim o oxigénio é um ambiente carismático, ou seja, um ambiente caracterizado pela perceção de crise e de descontentamento da situação atual. Segundo os autores, a conclusão desta metáfora é que para existir a combustão é necessário a presença dos três elementos, ou seja, a liderança carismática só acontece quando estes três elementos estão presentes.

Figura 2. Liderança Carismática



Nota. Adaptado de Klein e House (1995)

Shamir et al. (1993), distancia-se dos modelos anteriormente propostos. Os autores afirmam que os líderes carismáticos são capazes de alinhar a identidade dos subordinados com a missão e os valores da organização já que os conseguem mobilizar através de um processo de identificação e interação com os valores do líder, existindo um maior desempenho e um compromisso mais profundo para com a organização.

Estes modelos têm sugerido que a liderança carismática tem um papel importante nas organizações, através de atitudes, comportamentos, desempenho dos colaboradores e das equipas (Babcock-Robertson & Strickan, 2010). No entanto, estes modelos apresentam também defeitos como a liderança carismática ser influenciada por diversos fatores, sendo que dependendo da situação, o líder carismático pode ter diferentes reações nos colaboradores.

2.5. Liderança Transformacional e Transacional

No decorrer do século XX, as organizações entenderam que necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas e dispostas a fazer algo além do comum. Esta postura apenas emerge quando os indivíduos se sentem tratados de forma justa, estão satisfeitos e quando a organização preza pelo

seu bem-estar (Robinson, 1996). Segundo o autor, na maior parte das organizações acontece exatamente o contrário através de despedimentos, do mau ambiente organizacional e da injustiça para com os colaboradores.

A liderança transformacional surge assim como uma tentativa capaz de impedir este conflito. Segundo Cunha et al. (2016), a liderança transformacional é definida como o processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos seus subordinados e os influenciam a troco dos seus autointeresses por objetivos organizacionais, aumentando o empenho e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.

Este conceito foi definido por Burn (1978), através do seu modelo, como um processo transformacional de líderes e subordinados onde estes atingem níveis superiores de motivação e moralidade. Estes líderes promovem a consistência dos seus subordinados, apelando a valores como a justiça, a liberdade, o humanismo e a paz em vez de emoções como o medo, a inveja ou o ódio.

Por sua vez Bass (1985) distinguiu a liderança transformacional de Burns em duas diferentes abordagens. A liderança transacional e a liderança transformacional. O autor definiu a liderança transacional como a relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses, podendo essa troca ser de cariz económico, político ou psicológico, desde que leve à confiança e ao comprometimento mútuo. A liderança transacional é considerada como reativa e baseada em trocas contingentes entre o líder e os colaboradores de forma a alcançar os objetivos estabelecidos.

Neste caso, o líder deve ser capaz de identificar as competências individuais de cada colaborador e adaptar as suas tarefas de forma a maximizar a sua eficiência. Além disso, é necessário estabelecer um sistema justo e transparente de recompensas e punições, que sejam aplicadas de forma consistente para resolver comportamentos inadequados e de forma a motivar os colaboradores a alcançar os objetivos propostos pela organização (Bass & Avolio, 2003)

Segundo Bass et al. (2003), a liderança transacional ainda está presente na maioria das organizações contemporâneas, pois é visto como um tipo de liderança eficaz. Segundo o autor, este estilo de liderança apresenta dois componentes principais: a recompensa contingente e a gestão por exceção.

A recompensa contingente é definida por Bass et al. (2003), como um estilo de liderança transacional que envolve a especificação de expectativas, a clarificação de responsabilidades, a

negociação de contratos, a provisão de reconhecimento e das recompensas condicionais ao alcance do desempenho esperado. Segundo os autores, os líderes adotam esse estilo e estabelecem padrões de conformidade, identificam o desempenho e oferecem recompensas quando os objetivos são alcançados, visando motivar os colaboradores através de incentivos tangíveis e do reconhecimento pelo cumprimento das suas responsabilidades.

A gestão por exceção é um estilo de liderança transacional que envolve a definição de padrões de desempenho positivo ou se um comportamento esperado, bem como a identificação de situações em que os colaboradores não atendem esse padrão, onde o líder monitoriza as atividades dos colaboradores de perto de forma a encontrar desvios padrão ou falhar para tomar as medidas corretivas necessárias. A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva. A gestão por exceção ativa ocorre quando o líder monitoriza de perto as atividades, onde apenas intervêm em situações que sejam identificados desvios ou erros por parte dos colaboradores. A gestão por exceção passiva ocorre quando um líder aguarda por erros ou desvios dos colaboradores para intervir à posteriori. Este tipo de liderança procura garantir a conformidade com os padrões propostos para a organização e corrigir rapidamente quaisquer erros que possam impactar o desempenho organizacional.

Bass (1985), propôs um terceiro fator à liderança transacional, a liderança *laissez-faire*. Esta é caracterizada pela ausência de liderança ativa e reflete uma postura de passividade e evasão em relação às necessidades da organização tal como foi definida na abordagem comportamental.

Por sua vez, a liderança transformacional é definida como um estilo adaptável e flexível de liderança onde o líder incentiva os seus subordinados a se superarem, transformando os seus interesses em conjunto com as missões do grupo (Bass, 1985). Segundo Wang et al. (2022), a liderança transformacional é baseada no estímulo que os líderes passam aos seus subordinados para dar o seu melhor de forma a atingir o seu máximo potencial e elevarem os seus níveis pessoais dentro das organizações para o seu próprio bem-estar e para o alcance das metas organizacionais. Este tipo de líder é considerado um mentor para os seus colaboradores.

Bass (1985) afirma que o principal objetivo da liderança transformacional é proporcionar um ambiente organizacional harmonioso e agradável para que os colaboradores possam desempenhar as funções com a melhor performance possível e atingir todo o seu potencial. Segundo o autor, a

liderança transformacional é composta por quatro elementos fundamentais: carisma, consideração individualizada, inspiração e estimulação intelectual.

O carisma é definido por Bass (1999) como a capacidade de o líder adotar comportamentos como o respeito e a elevação moral que ativem fortes emoções nos subordinados, que suscitem confiança e identificação com ele, de forma a influenciar através dos seus ideais. Tal como os carismáticos, os líderes transformacionais ativam fortes emoções nos subordinados, induzindo-os a identificarem como líder. O carisma é um elemento fundamental à liderança transformacional, mas pode não ser suficiente por si só, já que um líder transformacional é um líder carismático, mas um líder carismático pode não ser um líder transformacional (Bass, 1985).

A consideração individualizada é definida por Bass (1999) como a capacidade do líder de reconhecer e atender às necessidades individuais dos colaboradores, demonstrando uma preocupação genuína com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipa. O autor afirma que a consideração individualizada tem três elementos fundamentais: O conhecimento dos seguidores, a orientação personalizada e a atribuição de responsabilidade e de oportunidades de crescimento. Primeiramente o líder transformacional tem de dedicar tempo e esforço a conhecer as necessidades, aspirações e competências de cada um dos seus subordinados de forma a criar um ambiente de confiança e respeito mútuo. Em segundo lugar, o líder transformacional tem de oferecer suporte emocional e orientação individualizada para ajudar os seus subordinados a alcançarem o seu máximo potencial e superarem os desafios profissionais e pessoais. Por fim, o líder transformacional é capaz de atribuir tarefas aos seus subordinados, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento de novas competências, para o seu crescimento pessoal e até desenvolver a sua autonomia.

A inspiração é definida por Bass (1999) como a capacidade de os líderes motivarem e envolverem os seus colaboradores por meio de uma comunicação e visão inspiradora e desafiadora de forma a inspirar os seus subordinados a alcançar metas e objetivos que são importantes para a organização. A inspiração serve para mobilizar e unir os colaboradores em torno de uma visão comum e impulsionar a mudança e o progresso organizacional.

A estimulação intelectual é a capacidade do líder de desafiar e inspirar os colaboradores a pensar de forma inovadora, criativa e crítica, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, a criação de

novas ideias, soluções e abordagens e promovendo um sentimento de grupo onde sejam possível que todos tenham novas ideias sem se sentirem punidos ou ridicularizados

Os líderes transformacionais que usem estes quatro elementos, agem como mentores e concentram-se nas necessidades dos indivíduos para que estes se possam desenvolver e crescer a níveis de potencial superiores ao esperado, aproveitando as oportunidades de aprendizagem como um bom suporte que possa promover o crescimento pessoal e organizacional (Correia et al., 2010).

Em suma, praticar a liderança transformacional significa promover a criação de alianças entre departamentos e pessoas, enquanto se gerência a complexidade de uma organização em que todos estão apenas focados nos objetivos comuns (Podsakoff et al., 1990).

2.6. Liderança Transformacional Ética

O tema da liderança transformacional e ética foi introduzida por Bass e Steidlmeir (1999). Os autores afirmam que existem líderes transformacionais, que agem como tal, mas que no fundo não o são. Bass (2000) afirma que as autenticidades de um comportamento ético estão intimamente ligadas à liderança transformacional, já que existe uma diferença entre os líderes transformacionais que não elevam o nível moral dos seus subordinados.

A avaliação ética da liderança não pode basear-se com análise das consequências, ou seja, é necessário confirmar o carácter moral do líder, a legitimidade dos seus valores e a moralidade dos processos de escolha dos líderes para com os subordinados. Assim, os líderes podem adotar comportamentos transformacionais idênticos que no fim são os valores éticos subjacentes ao líder que permitem dizer se um líder é ou não ético.

Esta moralidade é vista através do cumprimento das promessas, se as negociações são justas, se as escolhas são livres, se empregam o incentivo ou sanções válidas e se reconhecem os valores da motivação dos subordinados. Ao contrário, é imoral quando a informação que é prejudicial aos subordinados, se recorrem a promessas que sabem que não as conseguem realizar e há abuso de poder.

Assim, a identificação de líderes transformacionais não éticos é fundamental para entender as limitações. Embora a liderança transformacional seja caracterizada por comportamentos inspiradores e uma forte visão, alguns líderes podem usar técnicas não éticas de liderança para manipular e explorar os seus seguidores. Bass e Steidlmeir (1999), introduziram o conceito de

liderança de “liderança transformacional pseudo-transformacional”, onde o líder demonstra características transformacionais superficiais, como o carisma e a visão, mas a sua verdadeira motivação é puramente egoísta. Esses líderes podem usar técnicas de persuasão para alcançar seus próprios objetivos, enquanto aparentam estar a promover o bem-estar dos subordinados. A dificuldade em identificar esses líderes surge porque eles frequentemente apresentam uma moralidade falsa enquanto na prática, as suas ações podem ser orientadas por interesses pessoais e manipulação.

Para reconhecer quando um líder transformacional não é ético, é essencial examinar não apenas o comportamento visível, mas também os valores subjacentes e a consistência entre palavras e ações. De acordo com Treviño et al. (2006), a ética de um líder pode ser avaliada pela autenticidade de suas promessas, pela justiça nas negociações e pelo respeito pelos valores e motivações dos subordinados. Os líderes verdadeiramente éticos devem ser transparentes nas suas decisões e evitar abusos de poder. Se um líder parece mais interessado em promover a sua própria imagem ou em manipular os subordinados para obter vantagens pessoais, isso pode indicar uma falta de ética, mesmo que suas práticas externas pareçam alinhadas com a liderança transformacional. Portanto, uma análise crítica das ações do líder, em relação ao que é prometido e como as promessas são cumpridas, é crucial para identificar a verdadeira ética na liderança transformacional.

Parte II - Metodologia

3. Descrição da Metodologia Geral

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a condução da investigação sobre a liderança em IPSS. A investigação visa compreender de forma aprofundada os processos de liderança nessas instituições, razão pela qual se optou por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Esta abordagem permite interpretar temas complexos e contextuais, como a liderança em organizações de cariz social, o que proporciona uma visão complexa e detalhada dos eventos observados (Rego et al., 2018).

A metodologia escolhida não reflete apenas o compromisso com a compreensão profunda de liderança nas IPSS, mas também a importância de capturar as complexidades inerentes ao ambiente social em que essas instituições operam. As IPSS, enquanto organizações sem fins lucrativos e focadas no bem-estar social, apresentam dinâmicas únicas que exigem uma análise detalhada e sensível às nuances contextuais. Deste modo, a combinação da abordagem qualitativa e do estudo de caso assegura que a investigação vá além de uma descrição superficial dos eventos, já que oferece uma análise contextualizada e teórica que contribui para o avanço do conhecimento sobre práticas de liderança em ambientes organizacionais que procuram um grande impacto social.

3.1. Justificativa da Abordagem Qualitativa

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela sua capacidade de proporcionar uma compreensão mais profunda e consciente dos aspetos em estudo, particularmente em contextos sociais e de comportamento humano, onde a liderança é influenciada por fatores intrínsecos ao ambiente e às dinâmicas organizacionais. Nowell et al. (2017) e Rego et al. (2018) argumentam que a abordagem qualitativa facilita tanto a interpretação dos dados recolhidos quanto o avanço teórico em áreas ainda pouco exploradas, como é o caso da liderança em IPSS.

A flexibilidade inerente à investigação qualitativa também permite que o pesquisador adapte os métodos de recolha de dados às particularidades do campo de estudo, proporcionando uma abordagem dinâmica e interativa (Goodson & Phillimore, 2004; Nueman, 2007). Assim, o método qualitativo é essencial para capturar a complexidade e as nuances da liderança em IPSS, já que oferece uma base sólida para a análise e uma criação de conteúdo relevantes ao objeto de estudo.

3.2. Estudo de Caso

A estratégia de investigação escolhida para este estudo baseia-se no método de estudo caso, conforme delineado por Yin (1994). Este método é particularmente eficaz quando se deseja explorar fenómenos complexos dentro do seu contexto real. Ao adotar o estudo de caso como método de investigação, o principal objetivo é compreender a complexidade dos processos envolvidos e das interações que decorrem no ambiente estudado, já que permite uma análise rica e detalhada, o que seria difícil de alcançar através de outros métodos.

Yin (1994) destaca que o estudo de caso é especialmente adequado para responder a questões do tipo “como” e “porquê”, que exigem uma análise minuciosa das relações e das dinâmicas contextuais. Esta estratégia é amplamente utilizada em pesquisas exploratórias e explicativas, onde o objetivo é entender eventos em si, como também os motivos e as circunstâncias que os cercam. No presente estudo, essa abordagem permite captar a complexidade dos fenómenos analisados e oferecer mais valias sobre as práticas e os desafios enfrentados pela instituição.

3.3. Seleção das Valências da UMNSC

Para garantir a representatividade e a diversidade, foi selecionada uma IPSS, a UMNSC, onde sou vogal do conselho fiscal, que tem doze valências ativas, em quatro áreas distintas (saúde, educação, idosos, assistência social). A escolha é baseada numa valência por área, de forma a obter uma representatividade de todas as áreas de trabalho. As valências foram escolhidas através da importância que têm para a organização nas suas áreas, seja desde o número de utentes ou clientes seja pelo número de colaboradores. A seleção das valências permite comparar diferentes estilos de liderança utilizados dentro da mesma organização, mas em áreas diferentes, apurando as respetivas práticas de liderança e a relação que têm com os objetivos sociais.

4. Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS, conforme estabelece o artigo 1º do decreto-lei nº 119/83, tem como objetivo proporcionar a expressão organizada ao dever moral de justiça e solidariedade, garantindo a concretização dos direitos sociais dos indivíduos. Por serem autogovernados no seu estado de existência, podem operar com relativa flexibilidade, adaptando-se às necessidades das comunidades que servem.

A capacidade de interação das IPSS com as comunidades locais dá-lhes uma condição única sobre os serviços sociais, o que permite uma melhor satisfação das necessidades da população mais vulnerável. Andrade (2009) afirma que a proximidade é um fator chave na personificação dos serviços prestados pelas IPSS, sendo esta proximidade reforçada pelo facto de serem instituições transparentes e com participação ativa dos sócios, e também pelo quadro organizacional destas organizações. Este quadro organizacional, de acordo com o decreto de lei nº 199/83, compreende um conselho de administração, uma autoridade reguladora e uma assembleia geral composta por sócios.

Segundo Cabugeira (2000), a colaboração entre as IPSS e as comunidades locais é fundamental para garantir que as respostas sociais sejam ajustadas às realidades locais e para fomentar um acompanhamento mais próximo e eficaz das necessidades emergentes na sociedade. Este desenvolvimento local é um dos fatores que potencializa o impacto positivo das IPSS nas comunidades.

A liderança desempenha um papel fundamental dentro destas instituições. Isto porque uma liderança eficaz garante a eficácia e a continuidade dos serviços oferecidos e, portanto, garante a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

Dado o papel central da liderança na eficácia e na sustentabilidade organizacional das IPSS, torna-se fundamental examinar os estudos empíricos que investigam como diferentes abordagens de liderança impactam o desempenho destas instituições. Em seguida, serão apresentados e analisados os principais estudos sobre o tema, proporcionando uma compreensão mais profunda das práticas de liderança nos contextos das IPSS.

Parente (2014) realizou uma investigação de abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, em oitenta e nove organizações do terceiro setor em Portugal. Este estudo analisa como a liderança influencia no funcionamento destas organizações e como a cultura organizacional está relacionada com a eficácia das iniciativas de empreendedorismo social. Entre alguns dos resultados apontados pelo estudo, os estilos de liderança com maior eficácia são os mais colaborativos e participativos em organizações do terceiro setor. Observa-se uma conclusão favorável a líderes que não privilegiam o autoritarismo, mas sim abordagens mais colaborativas e participativas, destacando a importância da tomada de decisão e o valor da iniciativa como características desejadas pelos líderes do terceiro setor. Além disso, o estudo sugere que a este tipo de organizações seja liderada

através de liderança transformacional, pois este é um fator crucial para o sucesso das organizações ao promover um ambiente de trabalho que incentiva a participação e a inovação.

Figueira (2023) realizou um estudo de abordagem mista, qualitativa e quantitativa, sobre os diferentes atributos e motivações dos dirigentes sociais de doze IPSS em Portugal. As principais conclusões do estudo foram que a liderança é fundamental para a eficácia e sustentabilidade nas IPSS. O estudo ainda identificou uma tendência crescente para a profissionalização dos líderes, que se traduz em maior responsabilidade e prestação de contas perante os *stakeholders*. No entanto, desafios como a perceção pública negativa e estruturas organizacionais fechadas dificultam a introdução de novas lideranças, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais aberta e inclusiva para promover a inovação e adaptação no setor.

Apesar de algumas contribuições significativas da literatura sobre a liderança, a falta de estudos relevantes que aprofundem sobre os estilos de liderança nas IPSS é uma realidade. No entanto, ambos os estudos citados anteriormente afirmam que os estilos mais democráticos, como a liderança transformacional, são os mais eficazes neste tipo de organizações.

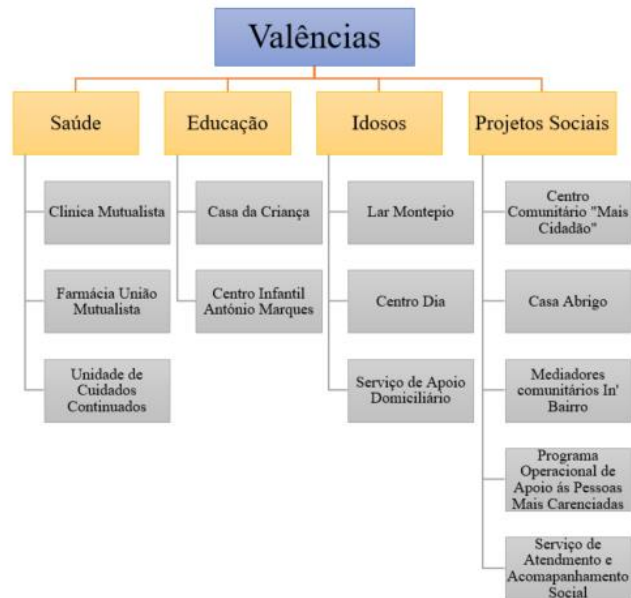
Este cenário revela a necessidade de uma investigação mais detalhada e contextualizada que possa contribuir para um entendimento de como estes estilos de liderança podem estar relacionados com os objetivos sociais das IPSS, através da seguinte pergunta de investigação.

Q1: Como a liderança transacional e transformacional da UMNSC se relaciona com os objetivos sociais?

5. A IPSS União Mutualista Nossa Senhora da Conceição

A União Mutualista Nossa Senhora da Conceição (UMNSC) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sem fins lucrativos, localizada no Montijo, Portugal. Com mais de 3600 associados e empregando atualmente cerca de 200 colaboradores, a UMNSC tem em funcionamento quatro áreas: saúde, educação, sénior e a de projetos sociais, das quais estão divididas em doze valências, conforme a Figura 3. Atualmente a organização atende cerca de 1000 pessoas por dia, sejam utentes, associados ou consumidores finais, em sete espaços distintos. As fontes de financiamento são as cotas dos associados, a venda ao consumidor final, a prestação cobrada aos utentes e acordos com segurança social, não sendo subsídio dependente.

Figura 3. Valências da UMNSC



Nota. Adaptado do relatório e contas de 2023 da UMNSC

Fundada a 18 de novembro de 1872, é uma instituição cuja história remonta à aprovação dos seus estatutos por El Rei D.Luis I, que reconheceu o valor das sociedades mutualistas na melhoria das condições de vida e moralização dos seus membros. Na época a sua criação teve como objetivo responder aos desafios sociais da então Aldeia Galega, agora Montijo. Ao longos dos seus mais de 150 anos, a UMNSC adaptou-se às mudanças sociais, mantendo os seus princípios de solidariedade e fraternidade.

Como está referenciado no nome da UMNSC, a instituição é uma mutualidade. O mutualismo é um sistema de proteção social de natureza privada, que foi criada com a ideia da existência de um auxílio mútuo, com o objetivo de partilhar riscos e garantir os rendimentos em momentos de incerteza. Através da solidariedade e da responsabilidade coletiva, os associados unem-se para “mutualizar” os riscos, repartindo de forma justa os custos associados à proteção social. Este modelo é baseado em valores como a solidariedade, igualdade e inclusão social, onde se destaca pela sua autonomia em relação ao estado e pela ausência de fins lucrativos, conferindo-lhe um carácter único. Ao permitir que os associados participem ativamente na organização e gestão dos

regimes complementares, o mutualismo oferece uma alternativa eficiente e democrática aos sistemas públicos e privados tradicionais, o que promove a cidadania e a proteção de forma mais acessível e transparente.

Assim, a missão e os objetivos sociais da UMNSC são baseados na promoção do bem-estar social, proporcionando cuidados de saúde, educação e apoio social a diferentes grupos da população, e em especial aos associados. A instituição oferece uma gama variada de serviços em várias áreas da ação social. Essa diversidade de serviços reflete a flexibilidade e a capacidade de adaptação da organização às necessidades emergentes da comunidade local.

A UMNSC é gerida por uma estrutura diretiva composta por um Conselho de Administração, que é responsável pela definição das estratégias e políticas da instituição e um diretor por cada valência que atua e lidera os colaboradores no dia a dia, como está representado na Figura 4. Todos estes diretores são escolhidos não só pelas suas capacidades profissionais, mas também por terem os valores alinhados com a organização. O modelo de governança é baseado nos princípios da participação democrática, com membros da comunidade e da própria instituição tendo voz ativa nas decisões organizacionais.

Figura 4. Organograma da UMNSC



Nota. Adaptado do relatório e contas de 2023 da UMNSC

Na área da saúde encontram-se três valências: a clínica mutualista, a farmácia União Mutualista e a unidade de cuidados continuados, cada uma com os seus diretores e as suas equipas. A clínica mutualista disponibiliza consultas médicas de medicina geral, assegurando a prescrição de credenciais para exames médicos chamados de “meios complementares de diagnóstico e terapêutica” (MCDT), através do SNS, para associados e não associados. O principal objetivo da Clínica é assegurar aos utentes a possibilidade de terem um atendimento mais próximo e eficaz.

A Farmácia União Mutualista, fundada em 1912, é atualmente uma das principais referências no concelho do Montijo, proporcionando um atendimento de excelência marcada pela experiência de largas décadas e assente na eficiência de uma equipa altamente qualificada e dedicada. Como prova da sua constante inovação, disponibiliza uma área dedicada a medicamentos veterinários, com um espaço exclusivo para animais de companhia. Para complementar, a farmácia União Mutualista ainda é um espaço promotor da saúde e de prevenção de doenças, através de diversos serviços como a medicação ao colesterol, medição de tensão arterial, testes de gravidez, vacinação, preparação individualizada de Medicação, entre outros. A Farmácia foi criada com o objetivo de facilitar aos associados a compra de medicamentos médicos devidos há excelente localização da farmácia no centro da cidade e com benefícios no preço.

A Unidade de Cuidados Continuados, tem como principais missões promover o bem-estar e a qualidade de vida de pessoas com doenças crónicas e diferentes níveis de dependência. Com a capacidade de vinte e oito camas e em funcionamento desde 2008, a valência oferece cuidados clínicos, de enfermagem, reabilitação e apoio psicossocial em regime de internamento de longa duração. É reconhecida nacionalmente como um exemplo de boas práticas entre as IPSS. Dentro dos seus objetivos estão: garantir a assistência pós-hospitalar, melhorar a qualidade de vida dos utentes e assegurar uma prestação integrada de cuidados preventivos e curativos. A unidade de cuidados continuados oferece ainda cuidados diários de enfermagem, acompanhamento médico contínuo e fisioterapia, terapia ocupacional, entre outros.

Na área educativa encontram-se duas valências: a Casa da Criança e o Centro Infantil António Marques. Apenas tendo uma diferença na localização, estas duas valências presentes na área educativa adotam uma filosofia educativa que valoriza a singularidade de cada criança, reconhecendo a sua dignidade e promovendo uma educação multicultural que respeita as diferenças. Além disso, desenvolve atividades curriculares e complementares que visam o

crescimento integral das crianças desde o pré-escolar, com projetos pedagógicos e planos individuais ajustados em parceria com as famílias. Com cerca de cem crianças em cada valência, com idades compreendidas entre os três meses aos três anos, tanto a Casa da Criança como o Centro Infantil António Marques estão abrangidos pelo projeto estatal Cresce Feliz.

Na área sénior existem três valências: o Lar Montepio, o Centro Dia e o Serviço de Apoio Domiciliário. A missão do Lar Montepio é a de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das famílias, prevenir situações de dependência e promover a autonomia já que oferece cuidados físicos e apoio psicossocial que promova o bem-estar e o equilíbrio dos utentes e das suas famílias. Os serviços prestados incluem cuidados de higiene pessoal e conforto, tratamento de roupa, confeção e alimentação de acordo com as dietas prescritas de cada utente, colaboração na prestação de cuidados de saúde, acompanhamento ao exterior, animação, fisioterapia, entre outros. Neste momento, com cerca de trinta funcionários e sessenta e oito utentes em regime de internamento, o Lar Montepio funciona vinte de quatro horas por dia trezentos de sessenta e cinco dias por ano.

O Centro Dia, com capacidade para vinte e seis utentes, tem como objetivo a valorização do bem-estar dos idosos, procurando potencializar as suas capacidades psíquicas, físicas e artísticas, além de garantir uma vida digna e alegre nessa etapa. Para isso, o Centro Dia promove a inserção em redes de relações interpessoais, e assim diminuir o isolamento e contribuir para o equilíbrio e felicidade. Os serviços oferecidos são a alimentação, animação, apoio à saúde, higiene pessoas, entre outros.

O serviço de apoio domiciliário com capacidade máxima de oitenta utentes tem como objetivo prestar cuidados e serviços a pessoas e famílias que, devido a situações de dependência física ou psíquica, não conseguem assegurar as suas necessidades básicas ou realizar atividades diárias de forma independente. O serviço é prestado no próprio domicílio dos utentes, com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida, facilitar a conciliação entre a vida familiar e profissional. Oferece serviços como a alimentação, higiene pessoal, tratamento de roupa e limpeza da habitação.

As áreas de projetos sociais estão divididas em cinco valências: Centro Comunitário “Mais Cidadão”, Casa Abrigo, Mediadores comunitários In’Bairro, Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas e o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social. O Centro Comunitário “Mais Cidadão” tem como objetivo a promoção da qualidade de vida e o

desenvolvimento social das populações dos bairros sociais da Caneira e Esteval na freguesia do Montijo, visando melhorar a coesão social e o desenvolvimento comunitário. Para isso, o centro oferece serviços e atividades que visam atender às diversas necessidades da população, desde crianças a idosos, promovendo a inclusão e o bem-estar de todos os seus utentes. As principais áreas de intervenção são: atendimento e acompanhamento das famílias, animação sociocultural e recreativa e o apoio alimentar.

A Casa Abrigo, é uma unidade residencial temporária que acolhe até vinte cinco vítimas femininas de violência doméstica, incluindo filhos menores ou maiores com deficiência. Esta unidade oferece serviços de alojamento, alimentação, lavandaria e apoio na aquisição de medicação e produtos de higiene. Além disso, oferece apoio psicológico, jurídico e aconselhamento centrado nas necessidades individuais de cada residente, assegurando-lhes segurança e bem-estar. Esta valência é tripartida, dado que é financiada pela segurança social, sendo o espaço cedido pela Câmara Municipal do Montijo, e a prestação dos serviços efetuada pela UMNSC. Ao dia de hoje emprega cerca de dez colaboradores, alguns dos quais foram e são utentes da própria casa abrigo, ajudando-as na reentregação na sociedade.

O projeto Mediadores Comunitários In´Bairro atua nos bairros sociais de Calçada, Afonsoeiro, Esteval e Caneira, no Montijo, com o intuito de resolver problemas do dia a dia através da intervenção de proximidade e articulação colaborativa com respostas sociais locais. Este projeto capacita as comunidades desfavoráveis, promovendo a coesão social, com ações focadas na sensibilização, promovendo a segurança e o combate à exclusão social.

O Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas aborda as causas estruturais de vulnerabilidade social e concentra-se na inclusão social através de apoio alimentar, fornecimento de bens de consumo básico e medidas de capacitação para os mais carenciados.

O Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social tem como objetivos informar, aconselhar e encaminhar os cidadãos para as respostas, serviços ou prestações sociais mais adequadas, além de apoiar em situações de vulnerabilidade, prevenir a pobreza e a exclusão social, fortalecer competências individuais e familiares, acompanhar a inserção social, mobilizando os recursos comunitários para promover a autonomia pessoal, social e profissional.

A UMNSC tem desempenhado um papel vital na promoção do bem-estar social e na prestação de serviços essenciais à comunidade do Montijo, sendo como um pilar o apoio a diversas faixas etárias e grupos vulneráveis.

O contexto atual apresenta desafios significativos para a instituição, uma vez que a UMNSC se encontra a atravessar um Processo Especial de Revitalização. Este processo é, não apenas um reflexo das dificuldades financeiras enfrentadas, mas também uma oportunidade para a reestruturação e reforço da sua missão social. A manutenção e o fortalecimento das suas principais valências são cruciais para garantir a continuidade dos serviços prestados aos utentes, e para assegurar a sustentabilidade a longo prazo da instituição. Com dois projetos em fase de conclusão, um Lar com cerca de trinta camas e um Centro de Acolhimento de Emergência Social com vinte e oito vagas, irá criar cerca de 45 postos de trabalho na região. De notar também que todas as valências têm certificados de qualidade ISO.

6. Descrição dos Métodos de Recolha de Dados e Técnicas de Observação

A pesquisa qualitativa adotada utilizou uma combinação de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental.

Devido a ser um estudo de caso e não uma pesquisa qualitativa rotineira, foram realizadas entrevistas semiestruturadas conduzidas com os diretores de quatro valências, de áreas diferentes da IPSS, o que permite ter uma exploração mais aprofundada das suas experiências e das práticas de liderança no contexto das IPSS, devido a nem todas as IPSS terem tantas áreas e valências como a UMNSC. As entrevistas semiestruturadas foram criadas com base no questionário quantitativo da escala de liderança de Bass (1985) e oferecem a flexibilidade necessária para que novas ideias e temas possam surgir ao longo das conversas, conforme sugerido por Rego et al. (2018).

Guest et al. (2006) afirma que não existe um número mínimo fixo de entrevistas que se aplique a todas as pesquisas qualitativas, sendo que estas podem variar consoante o contexto e as características do estudo.

As quatro valências escolhidas foram a Farmácia União Mutualista, a Casa da Criança, o Lar Montepio e a Casa Abrigo. Estas foram escolhidas devido à sua importância para a organização, já que são as que mais colaboradores empregam ou mais movimentam pessoas em cada uma das

áreas. Já que a IPSS em estudo tem diversas áreas de trabalho, foi procurado a diversificação na pesquisa de modo a ficar mais completa possível.

Os principais objetivos destas entrevistas foram:

1. Compreender as práticas de liderança dentro da instituição, explorando como os diretores de diferentes áreas gerem as suas equipas, identificando estilos, práticas e valores e perceber as suas semelhanças ou diferenças;
2. Perceber se as estratégias adotadas pelos diretores se enquadram na abordagem transformacional e transacional de liderança;
3. Relacionar a liderança com os objetivos sociais da organização, de forma a perceber se os líderes alinham as suas ações com a missão e os objetivos organizacionais, para que a organização continue a cumprir o seu papel social;
4. Identificar boas práticas e áreas de melhoria, ao detetar estratégias eficazes que contribuem para o sucesso das valências e áreas da instituição.

A observação participante é o complemento das entrevistas. Este tipo de pesquisa permite o acompanhamento direto das práticas de liderança dentro da organização. É uma técnica que enriquece a compreensão das interações interpessoais e das dinâmicas organizacionais, capturando dados que podem não ser acessíveis por meio de entrevistas ou documentos. No meu caso, o facto de ser vogal do conselho fiscal da UMNSC oferece uma perspectiva privilegiada, já que posso observar de forma mais próxima as decisões estratégicas e operacionais, assim como o impacto das práticas de liderança no cumprimento dos objetivos da organização. No entanto, essa posição também exige uma maior sensibilidade e distanciamento crítico, para que o meu envolvimento não interfira na objetividade da análise e no rigor da pesquisa.

A análise documental é a apreciação de documentos internos da instituição, como relatórios anuais, manuais de políticas e regulamentos internos, para fornecer uma base contextual sobre as práticas e estratégias de liderança adotadas pelas IPSS. No caso da UMNSC, foram analisados relatórios de atividades e contas, reuniões do conselho de administração e planos estratégicos. Esses documentos permitiram-me entender melhor a estrutura organizacional, as diretrizes operacionais e as orientações de liderança que guiam as diferentes valências da instituição.

Esta combinação permite uma recolha de dados abrangente. Cada método contribui de forma única para o entendimento das práticas de liderança na UMNSC e oferece uma visão interna das

experiências dos diretores, bem como uma perspectiva mais global sobre as diretrizes organizacionais. Esta triangulação de métodos não só cria uma profundidade maior da análise, como garante uma maior validade e confiabilidade dos dados (Guest et al., 2006).

A pesquisa foi conduzida com rigorosos cuidados éticos para garantir a integridade e a proteção dos participantes. Todos os participantes foram informados de forma clara e detalhada sobre os objetivos da pesquisa, o método de recolha de dados e que o uso que seria dado às informações fornecidas seriam exclusivamente para o estudo académico, não podendo ser usado contra o entrevistado no seu trabalho.

7. Procedimentos na análise de dados

A análise temática foi utilizada como abordagem metodológica para interpretar e organizar os dados recolhidos e permitir a identificação de padrões e temas recorrentes no conjunto de informações obtidas. Esse método qualitativo possibilita uma compreensão profunda das experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes, contribuindo para a construção de uma narrativa coerente em torno da questão de investigação. Através da codificação dos dados e da categorização em temas, foi possível agrupar as respostas de forma a evidenciar tanto as similaridades quanto as particularidades permitindo uma análise crítica dos resultados em relação aos objetos de pesquisa através dos temas presentes na Figura 5.

Tabela 1. Lista de temas presentes na análise temática

Temas	Questões colocadas nas entrevistas
Transacional ou Transformacional	Como constrói e mantém o respeito dos colaboradores? O que você acha que motiva um membro da sua equipa? Como influencia a equipa a alcançar os objetivos?
Transformacional	Quais os valores e crenças que o guiam no seu relacionamento com a equipa enquanto líder? Como a missão coletiva e os objetivos comuns da organização ajudam a realizar os objetivos da área?
Motivação Inspiracional	Acredita na importância de criar uma visão otimista de futuro para a equipa atingir os objetivos? Porquê?
Estímulo Intelectual	Preocupa-se em trazer sempre pontos de vista ou novas maneiras de trabalhar?
Recompensa Contingente	Como retribui os esforços pessoais dos subordinados? Pode dar-me um exemplo específico?
Transacional, gestão por exceção	Como aborda a resolução de erros, falhas ou queixas dentro da equipa? Pode dar-me um exemplo?

Nota. Produção Própria

A análise temática tem mostrado ser uma etapa crucial em abordagens qualitativas. Esta análise permite ao investigador examinar o conteúdo dos dados recolhidos de forma estruturada. O método fornece contribuições significativas durante o processo de pesquisa, que podem ser adaptadas conforme as necessidades específicas do projeto (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017).

Embora a análise temática seja bastante flexível e se ajuste a diferentes contextos em abordagens qualitativas, é fundamental que o modelo utilizado seja coerente com a metodologia adotada e os dados em análise (Braun & Clarke, 2006). Este tipo de análise possibilita identificar e interpretar padrões emergentes nos dados, que são posteriormente transformados em códigos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017).

Um código deve agregar informações significativas e estar relacionado com os objetivos da pesquisa. No entanto, o número de vezes que um código é repetido não deve influenciar o processo analítico, pois, em análises qualitativas, o conteúdo dos códigos deve evidenciar conexões com o

tema investigado independentemente da frequência (Braun & Clarke, 2006), mesmo que a frequência seja um critério bastante importante se o código for claro e se ajustar à investigação.

O objetivo desta investigação foi aprofundar a compreensão das práticas de liderança adotadas por líderes em IPSS, com o objetivo em identificar características de liderança transformacional e transacional. O processo de análise de dados seguiu o modelo de codificação de três etapas proposto por Glaser e Strauss (1967): *open coding*, *axial coding* e *selective coding*.

Primeiramente o *open coding*. Foram analisadas todas as respostas dos entrevistados, com o objetivo de identificar padrões de comportamento e práticas de liderança que pudessem indicar traços de liderança transformacional e transacional. Diversos códigos foram atribuídos para classificar o conteúdo das respostas, com a máxima precisão, para evitar a perda de informações relevantes às pesquisas.

Em segundo lugar, o *axial coding*, no qual os números de códigos foram reduzidos e organizados em quatro categorias principais: valores, valorização e motivação, missão e ética, integridade. Como o foco desta pesquisa é analisar práticas de liderança nas IPSS, as categorias foram ajustadas para refletir os temas encontrados:

- Impacto da missão organizacional nos valores das equipas
- Valorização e Motivação dos Colaboradores
- Coerência e justiça nas práticas de Liderança
- Desenvolvimento das Práticas de Liderança em contexto de IPSS

Por fim, a *selective coding*, que exigiu uma seleção criteriosa dos códigos mais relevantes dentro das categorias identificadas, garantindo a coerência dos temas com a leitura sobre liderança transformacional e transacional. O objetivo foi confrontar os dados recolhidos com o referencial teórico e contruir uma análise que evidenciasse os estilos de liderança adotados nas IPSS e a sua relação com os objetivos organizacionais.

Parte III - Análise dos Dados Recolhidos

8. Apresentação dos Resultados das Entrevistas

Para uma melhor compreensão das práticas de liderança adotadas pelos líderes das IPSS, apresentam-se de seguida os dados selecionados e organizados por temas chave que permitiram analisar os estilos de liderança predominantes. Esta análise tem como objetivo explorar como as práticas de liderança dos diretores, sejam do estilo transformacional ou transacional, relacionam-se com os objetivos sociais da UMNSC.

De seguida apresenta-se uma análise dos dados recolhidos por tema.

8.1. Impacto da missão organizacional nos valores das equipas

A liderança em IPSS revela um conjunto de princípios que orientam as ações e decisões dos líderes, com destaque para a missão organizacional, a ética, a transparência e a solidariedade, que são pilares básicos do mutualismo. Estes valores emergiram como bases centrais da liderança nas entrevistas realizadas onde os quatro entrevistados fizeram referência a isso nas suas respostas.

O entrevistado 2 descreve a missão coletiva da instituição como algo que tem de ser seguido pela sua equipa e que auxilia nos objetivos institucionais, definindo os valores dos colaboradores e das equipas.

“A missão coletiva e os objetivos comuns da UMNSC são essenciais para alcançarmos os nossos objetivos específicos. A missão é promover o bem-estar social, proporcionando cuidados de qualidade e apoio às diferentes faixas etárias e grupos da comunidade. Para nós, isso significa que cada ação e cada decisão que tomamos deve estar alinhada com essa missão global (...) A nossa missão dá-nos uma visão clara do impacto que queremos ter na vida dos utentes e das suas famílias. (...) Ter uma missão e objetivos comuns mantém-nos motivados e focados, mesmo quando enfrentamos desafios. Lembrar-nos do impacto positivo que o nosso trabalho tem e de como ele contribui para a missão maior da UMNSC ajuda-nos a manter o nosso foco e a persistir, com a maior qualidade possível.”

Adicionalmente o entrevistado acrescenta.

“Também valorizo a importância de ser coerente e justo. Quando estabelecemos regras, é importante aplicá-las de forma consistente para que todos vejam que o respeito não é apenas algo que falamos, mas algo que praticamos todos os dias (...) A solidariedade é um valor fundamental, pois reflete o nosso compromisso em apoiar uns aos outros e trabalhar em conjunto para alcançar os melhores resultados para os utentes (...) a transparência nas nossas ações e decisões é vital. Manter uma comunicação aberta e honesta ajuda a construir confiança e a garantir que todos na equipa estejam alinhados com os nossos objetivos e valores. Isso facilita a resolução de problemas e promove um ambiente de trabalho onde todos se sentem informados e comprometidos com o projeto”

O entrevistado 3 afirma que os valores praticados dentro da sua valência são muito importantes para obtenção dos resultados organizacionais, já que criam um bom ambiente de trabalho e uma melhoria nos serviços.

“Para começar, acredito muito no valor da empatia. Para mim, é essencial colocar-me no lugar dos colaboradores, perceber as suas dificuldades e as suas motivações. Trabalhamos diretamente com pessoas, e isso exige um certo nível de sensibilidade, não só em relação aos utentes, mas também à equipa. Só assim conseguimos criar um ambiente de confiança e colaboração. (...) faço questão de ser claro nas minhas expectativas e nas decisões que tomo, porque acho que a equipa precisa de sentir que tudo é feito de forma justa e com razões bem explicadas. Também acredito no respeito mútuo. Para mim, respeito não é algo que se impõe, mas que se constrói. (...) confiar nas capacidades da equipa é essencial para o nosso sucesso coletivo. Dou-lhes autonomia, mas também estou disponível quando precisam de orientação.”

É possível observar nos excertos das entrevistas que os entrevistados destacam a relevância dos valores fundamentais da liderança nas suas valências. Ambos os líderes sublinham a importância de princípios como a missão coletiva, solidariedade, transparência e empatia para garantir a coesão das equipas e a eficácia institucional. A missão aparece como um eixo central que guia as decisões e ações, motivando as equipas a alcançarem os seus objetivos, enquanto a transparência e a justiça nas práticas diárias ajudam a criar um ambiente de confiança e colaboração, tornando mais fácil a obtenção dos resultados.

8.2. Valorização e Motivação dos Colaboradores

A valorização dos colaboradores e a sua motivação é um tema que se revela fundamental para o sucesso institucional. Por isso um dos diretores partilha.

“Acho que o que mais motiva um membro da minha equipa é sentir-se valorizado e ver o impacto do seu trabalho no dia a dia dos utentes. Quando os colaboradores percebem que estão a fazer a diferença na vida de alguém, seja através de um pequeno gesto ou de um cuidado mais complexo, isso dá-lhes um sentido de propósito, até porque é uma profissão que é preciso gostar para se exercer”

Adicionalmente faz também referência ao ambiente de trabalho positivo e à justiça, desde a forma como se trata os colaboradores até à sua remuneração.

“Além disso, acredito que ter um ambiente de trabalho positivo, onde há respeito, comunicação aberta e oportunidades para aprender, também é um grande fator motivacional. Sabem que o trabalho é exigente, mas quando se sentem parte de algo maior, a motivação cresce naturalmente. (...) Pela exigência que o trabalho requer e de forma a motivar a equipa, tento encontrar algo que motive os profissionais em particular, seja validação do trabalho, reconhecimento pessoal, ou mesmo um pequeno presente ou premio. Considero que a prática de remunerações justas, e adequadas às funções de cada profissional, boa gestão horários com garantia de folgas à equipa, formações, novas experiências em grupo e equipa, tornam a equipa motivada e feliz. (...) Nem sempre é fácil manter um ambiente equilibrado da equipa e por isso, às vezes, tenho de ser um pouco mais dura e frontal com os colaboradores para que eles percebam que às vezes é preciso mesmo um certo nível de atenção e concentração que por vezes pode desaparecer por momentos.”

Por outro lado, o entrevistado 3 afirma que os colaboradores olharem para a instituição como uma instituição estável e com projetos futuros também é uma coisa que valoriza e motiva os colaboradores.

“Uma visão positiva e inspiradora pode ser um poderoso motor para alcançar objetivos, especialmente em contextos desafiadores como o que enfrentamos na UMNSC. Quando a equipa tem uma visão clara e otimista do que podemos alcançar, ajuda a manter o foco e a motivação, mesmo quando surgem dificuldades.”

Ainda assim afirma que uma palavra, pode ser das coisas mais motivadoras para um colaborador.

“Faço sempre o reconhecimento profissional, destaco a excelência, a competência, a proatividade e contribuições de cada colaborador ou equipa dentro da nossa organização. Muitas vezes faço elogios verbais. Digo muitas vezes obrigada, agradecer faz parte da minha essência.”

Estas palavras dos diferentes diretores da UMNSC relevam a importância e a motivação dos colaboradores como fatores cruciais para o sucesso da IPSS. Destacam que o reconhecimento do impacto do trabalho no bem-estar dos utentes e a criação de um ambiente de trabalho positivo são fundamentais para manter a motivação dos colaboradores. Ainda assim, a justa remuneração, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a possibilidade de crescimento profissional numa organização com visões de futuro são práticas que reforçam a satisfação e o compromisso dos colaboradores. Adicionalmente o reconhecimento verbal e o incentivo à visão positiva da instituição também se mostram eficazes para fortalecer a motivação e promover o sentido de propósito dentro das equipas.

8.3. Coerência e Justiça nas Práticas de Liderança

A coerência e a justiça emergem nas práticas de liderança como pilares fundamentais para o sucesso e a eficácia das organizações. Estes princípios não só moldam o ambiente de trabalho, como têm um impacto profundo na motivação e no comprometimento dos colaboradores com a missão institucional. A interligação entre a valorização dos colaboradores e a justiça nas práticas de liderança é essencial para a construção de uma cultura organizacional positiva e produtiva.

O entrevistado 1 destacou a importância da coerência nas práticas de liderança, afirmando:

“Na nossa instituição, procuramos garantir que todas as decisões e políticas sejam aplicadas de forma consistente. Por exemplo, se estabelecermos um padrão para a avaliação de desempenho, é crucial que todos os colaboradores sejam avaliados de acordo com os mesmos critérios. A coerência nas avaliações ajuda a manter a confiança moral da equipa, porque todos sabem que estão a ser tratados de forma justa. Isso reflete o nosso compromisso com a transparência e integridade. (...) Além da consistência nas avaliações e na aplicação das políticas, um aspeto crucial que considero é o feedback construtivo e regular. Acredito que os colaboradores precisam saber não apenas onde estão a ir bem, mas também onde podem melhorar. Eu esforço-me para fornecer feedback que seja específico e acionável, e que ajude cada membro da equipa a crescer profissionalmente. Isso não só reforça a justiça nas avaliações, mas também demonstra nosso

compromisso com o desenvolvimento contínuo de todos. Quando os colaboradores veem que as suas áreas de desenvolvimento são tratadas com seriedade e que as oportunidades para melhorar são oferecidas de maneira justa, isso fortalece ainda mais a confiança na liderança e a motivação para alcançar seus objetivos.”

Já o entrevistado 4 afirma que essa coerência e justiça são fundamentais na tomada de decisão:

“Acredito firmemente que a justiça nas decisões de liderança é essencial para manter um ambiente de trabalho saudável. Quando enfrentamos situações difíceis, como a necessidade de redistribuir tarefas ou recursos, faço questão de explicar claramente os motivos por trás dessas decisões e garantir que todos os colaboradores tenham a oportunidade de expressar suas preocupações. A transparência e a equidade nas decisões ajudam a evitar descontentamento e a promover um sentimento de inclusão e respeito. (...) Eu tento ser sempre justo ao reconhecer os esforços dos colaboradores. Acredito que reconhecer publicamente as conquistas e o trabalho bem feito é uma maneira eficaz de motivar a equipa. Também faço questão de ser consistente nas recompensas e no reconhecimento. Quando os colaboradores veem que o reconhecimento é baseado em mérito e não em preferências pessoais, eles sentem-se mais valorizados e motivados a contribuir ainda mais.”

Estes excertos exemplificam como a coerência e a justiça nas práticas de liderança são percebidas e aplicadas nas IPSS, e como esses princípios são fundamentais para manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Eles ilustram a importância de práticas consistentes e transparentes para fortalecer a confiança, a moral e a motivação dos colaboradores.

8.4 Desenvolvimento das Práticas de liderança em contexto de IPSS

O desenvolvimento das práticas de liderança em contexto de IPSS é crucial para garantir a eficácia e a resiliência das organizações, especialmente em tempos de desafios e mudança. O fortalecimento destas práticas influencia a motivação e a valorização dos colaboradores, como também asseguram a continuidade e o crescimento da organização. Ao explorar como as práticas de liderança evoluem num contexto de IPSS, é possível compreender como os princípios discutidos anteriormente, como a coerência, justiça e valorização, se traduzem em ações concretas que promovem o desenvolvimento organizacional.

O entrevistado 4 destacou a importância de um desenvolvimento contínuo das práticas de liderança:

“Em tempos desafiadores, como os problemas financeiros que enfrentámos na organização, foi fundamental adaptar as nossas estratégias de liderança para manter a motivação da equipa. Implementamos programas de formação e desenvolvimento profissional que não só ajudaram os colaboradores a adquirir novas competências, mas também reforçaram o compromisso com a missão da IPSS. Essas iniciativas demonstram que estamos a investir no crescimento contínuo da nossa equipa, o que, por sua vez, fortalece a nossa capacidade de enfrentar e superar dificuldades. (...) Se queremos ser eficazes, devemos constantemente inovar (...) manter a equipa envolvida e motivada é fundamental para nós.”

Para o 1 entrevistado a relação entre as práticas de liderança e a missão organizacional é fundamental:

“A nossa visão organizacional é um guia essencial para o desenvolvimento das nossas práticas de liderança. Trabalhamos para garantir que todas as nossas práticas de liderança estejam em total alinhamento com a nossa missão e visão a longo prazo. Em períodos de mudança, isto implica rever e ajustar as nossas abordagens para assegurar que continuamos a apoiar a nossa missão de forma eficaz. Esta abordagem integrada mantém a equipa focada e empenhada, mesmo quando enfrentamos desafios. Estamos sempre atentos para adaptar as nossas práticas à evolução das necessidades e expectativas dos nossos colaboradores e da comunidade que servimos. Além disso, acreditamos que o desenvolvimento contínuo das lideranças é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho sustentável, onde a motivação e a colaboração são cultivadas de forma consistente.”

Acrescenta ainda que é fundamental deixar a equipa motivada e como o faz.

“Para mim é essencial deixar cada colaborador motivado e para isso tento sempre dar sentido ao trabalho que estão a executar. Para mim um trabalho sem sentido não existe porque a motivação cai lá para baixo. (...) acrescentar também que nesta profissão é preciso se gostar do que se faz, pois não é um trabalho fácil dado que exige muito do físico e principalmente do mental dos colaboradores, e eu estou cá para ajudar nisso mesmo”.

O entrevistado 4 abordou o tema pelo que ele faz na equipa.

“Para mim, é importante liderar pelo exemplo. A forma como me comporto no dia a dia, a minha dedicação e o compromisso com a missão da instituição são refletidos na atitude dos colaboradores. Eu acredito que, se os colaboradores virem que estou disponível e empenhado,

isso cria um ambiente em que todos se sentem mais motivados e dispostos a dar o seu melhor. Prefiro não falar tanto sobre liderança em si, mas deixar as minhas ações mostrarem como quero que a equipa trabalhe e se relacione."

Adicionalmente acrescentou.

"Tudo o que faço é pelo prazer do trabalho em algo que faz realmente a diferença na vida das pessoas da nossa comunidade. É isso essencialmente que eu tento passar para a minha equipa. É a profissão que eles escolheram porque tinha um sentido maior do que apenas o dinheiro. É pelo prazer de fazer o bem e de ajudar os mais necessitados na comunidade que nos torna mais fortes. (...) Quando se gosta do que se faz, torna-se mais que uma simples tarefa. Torna-se uma missão. E isso faz toda a diferença. (...) Tento transmitir sempre isso aos meus colaboradores."

Esses depoimentos ilustram como o desenvolvimento das práticas de liderança nas IPSS é uma questão de adaptação contínua, inovação e alinhamento com a missão e visão organizacional. A evolução das práticas de liderança, influenciada pelos princípios de coerência, justiça e valorização discutidos anteriormente, é essencial para garantir que a IPSS enfrente desafios de forma ética e eficaz. Para além disso, o investimento em formação, inovação e o alinhamento estratégico reforça a capacidade da organização de se adaptar e crescer, assegurando a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da instituição.

Parte IV – Síntese e Discussão dos Resultados

A presente secção, explora o tema em estudo e os quatro pontos observados em comparação com os pressupostos teóricos, aprofundando-se a compreensão do fenómeno abordado. A análise crítica que se segue procura contextualizar as principais questões levantadas, para estabelecer uma ligação entre o quadro conceptual e as realidades práticas e evidenciar os aspetos mais relevantes do tema central.

As práticas de liderança observadas na UMNSC revelam um forte alinhamento com os princípios da abordagem transformacional de Bass (1985), enquanto ao mesmo tempo incorporam elementos transacionais no seu contexto organizacional. O impacto da missão organizacional, a motivação dos colaboradores, a coerência e justiça nas práticas de liderança emergem como temas centrais nos resultados obtidos das entrevistas com os líderes das IPSS, refletindo a complexidade e a natureza híbrida neste setor.

A missão organizacional na UMNSC foi identificada como um elemento fundamental que orienta as ações e as decisões dos líderes. Este aspeto é consistente com os princípios da liderança transformacional, onde o líder tem o papel de inspirar as equipas através de uma visão partilhada. De acordo com Bass (1985), um líder transformacional define uma visão clara que transcende os interesses individuais e motiva os colaboradores a trabalhar em direção aos objetivos maiores. Esta ligação é evidente nas entrevistas com os líderes da UMNSC, que destacam o papel da missão coletiva como um fator motivador para as equipas.

No excerto do entrevistado 2, a missão é descrita como uma bússola que guia todas as decisões e ações, alinhando o trabalho diário dos colaboradores com o objetivo social maior da organização. Este tipo de orientação é característico da liderança transformacional, que se baseia na capacidade do líder de motivar a equipa através de uma missão clara e inspiradora (Bass, 1999). A ênfase em valores como a solidariedade e a transparência também reforça a conexão com a liderança transformacional, que se apoia em princípios éticos e na criação de um ambiente de trabalho baseado na confiança e na colaboração (Bass, 1999). Este foco na missão como motor da motivação e coesão da equipa está fortemente em linha com o conceito de idealização e influência carismática presente na liderança transformacional, onde o líder é visto como um modelo a seguir como afirma Correia et al. (2010). Além disso, está fortemente ligada à ideia de Bass e Steinlmeir (1999) de liderança pseudo transformacional, onde é possível, pelas entrevistas realizadas, concluir que os

diretores, pelo que fazem na instituição, tentam sempre seguir-se pela ética e com o pensamento no próximo em vez de fazer as coisas para o seu interesse próprio, já que todos são escolhidos não só pelas suas capacidades profissionais, mas também por terem os valores em comum com a organização, o que exige um sentido além do que um simples trabalho e da sua própria valorização. Assim, no contexto de IPSS, a missão organizacional transcende o simples cumprimento de objetivos, com destaque no desenvolvimento de valores éticos e sociais profundos que caracterizam a liderança transformacional ética.

A motivação dos colaboradores também surge como outro tema central nos resultados das entrevistas, onde se destaca a importância da valorização individual e do reconhecimento do impacto do trabalho realizado. Este foco na motivação dos colaboradores está ligado à liderança transformacional que, de acordo com Bass (1985), envolve a consideração individualizada, ou seja, a capacidade de o líder atender às necessidades específicas de cada colaborador e de os motivar a atingir o seu máximo potencial.

Nos resultados das entrevistas, é evidente que os diretores das IPSS procuram motivar os seus colaboradores através do reconhecimento verbal e do impacto do trabalho realizado, particularmente nas palavras do entrevistado 3, que afirma que a prática de estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, um dos pilares da liderança transformacional. O líder não apenas define metas, mas também reforça o propósito mais amplo e o sentido de missão do trabalho, o que é fundamental para o aumento do compromisso e da satisfação profissional.

Por outro lado, a liderança transacional também está presente nas práticas através de recompensas tangíveis como as remunerações ajustadas, ou alguns prémios como o Cabaz de Natal tal como mencionado pelos entrevistados. Estes elementos refletem uma abordagem transacional, onde o desempenho é recompensado de acordo com o cumprimento de objetivos específicos, como defendido por Bass (1985), que descreve a liderança transacional como um processo de troca, onde os líderes oferecem recompensas ou benefícios em troca de desempenho e cumprimentos de objetivos.

A coerência e a justiça nas práticas de liderança são temas recorrentes nas entrevistas, sendo reconhecidos como pilares fundamentais para a construção de um ambiente de confiança e respeito mútuo nas equipas. Na literatura, estas características estão associadas tanto à liderança transformacional como à transacional. No caso da liderança transformacional, a justiça e a equidade

refletem-se na integridade moral do líder, que age de acordo com princípios éticos elevados, influenciando positivamente a cultura organizacional. Este compromisso com a justiça é claramente visível nas entrevistas, onde os líderes referem a importância de tratar todos os colaboradores de forma equitativa e justa, garantindo a consistência nas avaliações e reconhecimentos, como mencionado pelo entrevistado 1.

A liderança transacional, por outro lado, também valoriza a coerência e a justiça, mas de uma forma mais operacional. A aplicação uniforme de políticas e a consistência nas avaliações de desempenho são características da abordagem transacional, onde a previsibilidade e a conformidade são recompensadas (Bass et al. 2003). Nos excertos das entrevistas, a coerência nas práticas de avaliação e na distribuição de tarefas e recompensas reflete a necessidade de garantir que os colaboradores saibam exatamente o que é esperado deles e como o seu desempenho será avaliado, algo típico da gestão transacional por exceção. Esta aplicação justa e consistente das políticas é fundamental para manter a confiança nas equipas e assegurar que o desempenho individual contribua para o sucesso coletivo.

O desenvolvimento contínuo das práticas de liderança nas IPSS é outro tema de grande importância, onde se reflete a necessidade de adaptação e inovação num setor em constante mudança. Este desenvolvimento está intimamente ligado à liderança transformacional, que destaca o crescimento e a adaptação contínua como forma de promover o sucesso organizacional a longo prazo (Bass, 1985). Os diretores da UMNSC destacam a importância de manter as suas equipas motivadas e focadas através da inovação, da formação contínua e do alinhamento das práticas de liderança com a missão e os objetivos organizacionais.

Os líderes valorizam a formação e o desenvolvimento das suas equipas como uma forma de manter a resiliência organizacional, particularmente em tempos de crise, como mencionado pelo entrevistado 4. Esta abordagem reflete a capacidade dos líderes transformacionais de inspirar as suas equipas a aprender e a crescer, incentivando a inovação e a criatividade como forma de superar os desafios. A ligação entre a visão organizacional e o desenvolvimento contínuo das equipas é um reflexo direto da liderança transformacional, onde o líder procura constantemente adaptar-se e evoluir de acordo com as necessidades dos colaboradores e da organização.

A liderança transacional também está presente no desenvolvimento das práticas de liderança, embora de uma forma mais pragmática. A gestão eficaz dos recursos humanos e a implementação

de programas de formação focados em competências específicas refletem a abordagem transacional, onde a eficiência e a melhoria contínua são valorizadas, de forma que os colaboradores tenham maior capacidade de atingir os seus objetivos, e até mesmo em troca de formações específicas na área. No entanto, nas IPSS, este desenvolvimento é frequentemente moldado por uma visão mais ampla e transformadora, que vai além da simples eficiência operacional, focando-se também no bem-estar e na realização pessoal dos colaboradores.

É possível concluir também que todos os diretores têm um principal objetivo de manter as equipas motivadas e com um grande sentimento de trabalho para conseguirem cumprir os objetivos organizacionais, fazendo uma aliança entre os colaboradores e as pessoas, tal como afirma Podsakoff et al. (1990).

Parte V – Conclusão

7. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo analisar as práticas de liderança em Instituições Particulares de Solidariedade Social e a forma como estas se relacionam com os objetivos sociais. A investigação permitiu identificar que, no contexto de IPSS, as lideranças exercem um papel crucial no alinhamento das equipas com a missão institucional, promovendo a coesão interna e assegurando a eficiência dos serviços prestados à comunidade. Através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, da observação participante e a análise de documentos internos, foi possível compreender como os estilos de liderança transformacional e transaccional manifestam-se no dia a dia destas organizações.

Os resultados indicam que a liderança transformacional é predominante, destacando-se pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores através de uma visão partilhada, de valores sólidos e da promoção de um ambiente de trabalho coeso e colaborativo. Os líderes da IPSS demonstram uma preocupação constante com a criação de um propósito comum, que transcende as tarefas diárias e alinham-se com a missão social da instituição. A repetição da palavra empatia dos diversos líderes, no reconhecimento do trabalho e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, revelou-se fundamental para o sucesso organizacional.

A liderança transaccional também tem o seu espaço dentro da organização, principalmente através das práticas relacionadas com a gestão de recompensas e a avaliação de desempenho. As IPSS, apesar de serem organizações com uma missão social, reconhecem a importância de premiar o desempenho dos seus colaboradores de forma justa e coerente. A distribuição de prémios, ajustamentos salariais, o feedback regular e a facilidade nos horários são elementos-chave que refletem uma abordagem transaccional, complementando as práticas transformacionais com um sistema estruturado de reconhecimento.

A investigação destaca também desafios. A escassez de recursos, as limitações financeiras e a elevada exigência emocional e física em certas áreas, podem influenciar negativamente os colaboradores, especialmente se não forem acompanhados por práticas de liderança eficazes e uma cultura organizacional justa e transparente. A coesão entre os valores institucionais e as práticas de

liderança devem, portanto, ser constantemente reforçadas para assegurar a sustentabilidade a longo prazo destas organizações.

8. Recomendações

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se que as IPSS invistam no desenvolvimento contínuo das suas lideranças, proporcionando formações regulares que reforcem as competências de liderança transformacional, com foco na comunicação clara, empatia e desenvolvimento das equipas. A criação de programas de apoio a formações profissionais na área de trabalho, por exemplo, pode ser uma ferramenta eficaz para promover o crescimento profissional e a motivação dos colaboradores, especialmente num setor tão exigente como o das IPSS.

É igualmente essencial que as práticas transacionais, nomeadamente as relacionadas com a distribuição de recompensas e a avaliação do desempenho, sejam aplicadas de forma justa e consistente. As lideranças devem garantir que todos os colaboradores sejam reconhecidos e recompensados pelo esforço e pelo desempenho mostrado. A transparência neste processo é fundamental para manter a confiança e o compromisso das equipas.

No futuro, o estudo pode ser aprofundado através da inclusão de entrevistas com os colaboradores, o que permite a obtenção de uma dupla visão, em vez de uma análise restrita à perspetiva dos líderes. A integração de perceções de diferentes níveis hierárquicos permitirá uma visão mais equilibrada e abrangente enriquecendo a análise. Além disso, uma maior investigação empírica sobre o fator motivação também agregaria bastante aos resultados.

Por fim, recomenda-se que as IPSS continuem a alinhar as suas práticas de liderança com a missão institucional. O reforço da importância do impacto social do trabalho desenvolvido, mantém as equipas motivadas e focadas no propósito da organização. Assim, as lideranças devem continuar a valorizar e a reconhecer o esforço diário dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho onde a justiça, o respeito e a transparência sejam valores centrais.

Referências bibliográficas

- Andrade, A. D. (2009). Interpretive Research Aiming at Theory Building?: Adopting and Adapting the Case Study Design. *The Qualitative Report*, 14, 42-60.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 277-307). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1212>
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of psychology*, 144, 313-26. 10.1080/00223981003648336.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press: Collier.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, Michael & Treviño, Linda & Harrison, David. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabugueira, A. C. C. M. (2000). Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento local. Análise de alguns aspectos de política económica regional. *Gestão e Desenvolvimento*, 9, 103-136. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2000.9>

- Connelly, B., Certo, T., Ireland, R., & Reutzel, C. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67. 10.1177/0149206310388419.
- Correia, R., Mainardes, E., & Lourenço, L. (2010). *A liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: Criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa*. Revista Gestão Industrial.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill
- Figueira, M. M. (2023). *Liderança e governação nas instituições particulares de solidariedade social em Portugal*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. Routledge.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006) How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82. <http://dx.doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian 2 followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29, 105-122. doi: 3 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9)
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

- de Hoog, G. S., Dukik, K., Monod, M., Packeu, A., Stubbe, D., Hendrickx, M., Kupsch, C., Stielow, J. B., Freeke, J., Göker, M., Rezaei-Matehkolaei, A., Mirhendi, H., & Gräser, Y. (2017). Toward a Novel Multilocus Phylogenetic Taxonomy for the Dermatophytes. *Mycopathologia*, 182(1), 5-31. <https://doi.org/10.1007/s11046-016-0073-9>
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. DOI:[10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017) Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Parente, C. (2014). *Avaliação na educação de infância: Construindo portefólios de aprendizagem*. Universidade do Minho.
- Peters, B. G. (2001). *The Future of Governing*. Lawrence. University Press of Kansas
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Portugal. (1983). *Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro*. Diário da República – Série I
- Rego, A., & Cunha, M., & Simpson, A. V. (2018). The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148, 205-218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599. <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34. 10.1080/0022027032000106726
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership, a survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

- Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951-990. 10.1177/0149206306294258.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. Jossey-Bass

Apêndices

Guião da Entrevista

1. (Transacional e Transformacional) – Como constrói e mantém o respeito dos colaboradores?
2. (Transacional e Transformacional) – Quais os valores e crenças que o guiam no seu relacionamento com a equipa enquanto líder?
3. (Transacional e Transformacional) – O que você acha que motiva um membro da sua equipa?
4. (Motivação Inspiracional) – Acredita na importância de criar uma visão otimista de futuro para a equipa atingir os objetivos? Porquê?
5. (Estímulo Intelectual) – Preocupa-se em trazer sempre pontos de vista ou novas maneiras de trabalhar?
6. (Transacional e Transformacional) – Como influencia a equipa a alcançar os objetivos?
7. (Transacional e Transformacional) – Como a missão coletiva e os objetivos comuns da organização ajudam a realizar os objetivos da área?
8. (Transacional e Transformacional) – Quais os métodos que usa para identificar os pontos fortes individuais de cada subordinado?
9. (Recompensa Contingente) – Como retribui os esforços pessoais dos subordinados? Pode dar-me um exemplo específico?
10. (Transacional, gestão por exceção) – Como aborda a resolução de erros, falhas ou queixas dentro da equipa? Pode dar-me um exemplo?