

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Maria Manuela da Costa Teixeira

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof. Doutora Maria Elisete Martins, e do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes Oliveira



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Maria Manuela da Costa Teixeira

Aprovado em 04/07/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor José Fernando da Silva Neto

Presidente

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

Arguente

Profa. Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

Orientadora

Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes Oliveira

Coorientador

Vila Nova de Gaia 2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira e Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira apresentada ao ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

Agradecimentos

Após mais uma etapa concluída, não podia deixar de agradecer a várias pessoas que estiveram a meu lado, dando o seu apoio, carinho e compreensão.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus professores, Doutora Maria Elisete Martins e Doutor Carlos Miguel Oliveira, pelos ensinamentos, correções e apoio, com os quais sinto que melhorei o meu desempenho e motivação neste meu processo de formação.

Ao meu marido Basílio, filha Joana e filho João, o meu obrigada pela paciência e compreensão que tiveram para com as minhas ausências, enquanto me dedicava à realização do meu trabalho.

Ao meu amigo Jacinto Jardim, agradeço o apoio e o incentivo, e persistência em mostrar-me permanentemente o caminho por onde seguir.

À minha amiga de longa data, Manuela Casa Nova, pelo apoio e compreensão, principalmente nos dias mais complicados destas viagens pelo conhecimento, a minha gratidão do fundo do coração.

Por último, a vida não é fácil, mas ter as pessoas certas ao nosso lado faz toda a diferença. As facilidades impedem-nos de caminhar, mas as críticas ajudam-nos muito.

Por serem as pessoas fantásticas que são, o meu **MUITO OBRIGADA!**

Resumo

O presente estudo de investigação desenvolveu-se partindo de uma grande questão: “Qual o impacto da Liderança Autêntica dos Diretores Técnicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social na eficácia das suas equipas?”. Nesta linha, pretendeu-se verificar qual o nível de eficácia das equipas e quais os padrões de Liderança Autêntica presentes nos Líderes/Diretores Técnicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social e, conseqüentemente, aferir se esta liderança tem impacto ou não na eficácia das equipas. A Liderança Autêntica é uma das principais teorias de liderança surgidas nos últimos dez anos. Este tipo de liderança propõe-se a auxiliar a gerir organizações mais autênticas, através da preparação de líderes autoconscientes que, exemplarmente, promovem relações mais transparentes e éticas. Uma liderança íntegra que prioriza o coletivo tem sido o foco das organizações na atualidade, com o propósito de motivar e aumentar o desempenho dos seus colaboradores. Neste sentido, constatou-se que não existe um estudo sobre a Liderança Autêntica e o desempenho da eficácia das equipas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Por essa razão, este estudo tem como objetivo avaliar e descrever a Liderança Autêntica dos Diretores Técnicos e qual a sua relação com a eficácia das equipas das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Para sustentar este estudo, recorreu-se a um desenho metodológico de cariz quantitativo, através da aplicação de três questionários a uma amostra de (n= 336) Diretores Técnicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social de vários municípios portugueses: Questionário Sociodemográfico, Questionário sobre a Liderança Autêntica e a Escala de Avaliação de Satisfação Grupal. Após a recolha dos dados, foram realizadas análises estatísticas, nomeadamente testes de verificação das hipóteses e o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Os resultados evidenciaram a confirmação das hipóteses previamente colocadas, o que nos leva a concluir que, os Diretores Técnicos enquanto líderes evidenciam usufruir de uma liderança autêntica, e a relação com o desempenho grupal na eficácia das equipas indica que, quanto maior o grau de liderança autêntica, maior é a eficácia das equipas. Na continuidade deste estudo, propomos a realização de estudos empíricos, com metodologias mistas e com amostras de outros países, de forma a possibilitar estudos comparativos.

Palavras-Chave: Diretores Técnicos, Eficácia das Equipas, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Liderança, Liderança Autêntica.

Abstract

This research study was developed starting from a major question, what is the impact of Authentic Leadership of Technical Directors of Private Institutions of Social Solidarity on the effectiveness of their teams? In this line, it was intended to verify the level of effectiveness of the teams and the standards of Authentic Leadership present in the Leaders/Technical Directors of Private Social Solidarity Institutions and, consequently, to assess whether or not this leadership has an impact on the effectiveness of the teams. Authentic Leadership is one of the main leadership theories that have emerged in the last ten years. This type of leadership aims to help manage more authentic organizations, through the preparation of self-aware leaders who, exemplarily, promote more transparent and ethical relationships. An integral leadership that prioritizes the collective has been the focus of organizations today, with the purpose of motivating and increasing the performance of their employees.

In this sense, it was found that there is no study on Authentic Leadership and the effectiveness performance of teams in Private Social Solidarity Institutions. For that reason, this study aims to evaluate and describe the Authentic Leadership of Technical Directors and what is its relationship with the effectiveness of the teams of Private Social Solidarity Institutions. To support this study, a methodological design of a quantitative nature was used, through the application of three questionnaires to a sample of (n= 336) Technical Directors of Private Social Solidarity Institutions in several Portuguese municipalities: Sociodemographic Questionnaire, Questionnaire on the Authentic Leadership and Team Performance. After collecting the data, statistical analyzes were performed, such as tests to verify the hypotheses, the Cronbach's Alpha internal consistency coefficient. The results showed the (confirmation) of the hypotheses previously made, which leads us to conclude that, ... In the continuation of this study, we propose to carry out empirical studies, with mixed methodologies and with samples from other countries in order to enable comparative studies.

Keywords: Technical Directors, Team Effectiveness, Private Social Solidarity Institutions, Leadership, Authentic Leadership.

Índice

1	<i>Introdução</i>	1
2	<i>Enquadramento Teórico</i>	3
2.1	A gestão de recursos humanos e sua evolução	3
3	<i>A liderança nas Organizações</i>	7
3.1	Liderança	8
3.2	Autenticidade	10
3.3	Liderança autêntica	12
3.4	Modelos de liderança autêntica	19
3.5	As organizações sociais sem fins lucrativos	20
4	<i>Eficácia das Equipas</i>	26
4.1	Equipa	26
5	<i>Estudo Empírico</i>	34
5.1	Metodologia	34
5.2	Problemática, objetivos e hipóteses	34
5.3	Amostra global	35
5.4	Procedimentos globais	35
5.5	Questões éticas e deontológicas	38
5.6	Análise dos dados obtidos	39
6	<i>Análise dos dados</i>	40
7	<i>Resultados e análise dos dados</i>	40
8	<i>Discussão dos resultados</i>	47
9	<i>Conclusões e trabalhos futuros</i>	51
10	<i>Limitações da investigação</i>	53
11	<i>Sugestões</i>	54
12	<i>Referências e Bibliografia</i>	55
	<i>ANEXO A - Questionário Liderança Autêntica</i>	60
	<i>ANEXO B - Questionário: Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspectivas e desafios para uma gestão especializada</i>	72
	<i>ANEXO C - Resultados extraídos pelo Microsoft Forms</i>	90

Índice de tabelas

Tabela 1 – Componentes da Liderança em estudo	36
Tabela 2 – Caracterização Sociodemográfica (N=323)	41
Tabela 3 – Consistência Interna	42
Tabela 4 – Estatísticas Descritivas	43
Tabela 5 – Correlações.....	43
Tabela 6 – Coeficientes de Regressão.....	44
Tabela 7 – Matriz da Componente da Liderança Autêntica	46
Tabela 8 – Matriz da Componente do Desempenho Grupal	49

Abreviaturas

CEE - Comunidade Económica Europeia

COP - Comportamento Organizacional Positivo

DT - Diretor Técnico

ERPI - Estrutura Residencial para pessoas idosas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPSS - Instituições Particulares Solidariedade Social

ISSFL - Instituições Sociais Sem Fins Lucrativos

LA - Liderança Autêntica

ONG - Organizações Não Governamentais

ONGSFL - Organizações Não Governamentais Sem Fins Lucrativos

OSSFL - Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos

RH - Recursos Humanos

1 Introdução

O presente trabalho assenta no estudo da Liderança Autêntica (LA) e da eficácia das equipas nas Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos (OSSFL), nomeadamente do Terceiro Setor, com especial destaque para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas organizações são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de evidenciar o dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. Por esse motivo, têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante nas comunidades em que se inserem, sobretudo pela sua missão de cariz social.

Os Diretores Técnicos (DT), enquanto líderes destas organizações, devem alinhar a estrutura, a estratégia e a cultura da sua organização, com intuito de oferecer um atendimento direcionado às pessoas e, em simultâneo, de exercer uma liderança centrada nas suas equipas, para que estas possam ser de elevada qualidade e eficiência. A LA é uma construção multidimensional, derivada de áreas como a Filosofia, a Psicologia, a Sociologia, a Educação e a Gestão. Tal como acontece com o planeamento estratégico interno das organizações, os líderes autênticos envolvem-se num processo contínuo de definição e refinamento da sua missão pessoal e da sua própria visão a longo prazo enquanto líderes. Logo, “a liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos” (Kotter, 1992 p.1).

Enquanto entidades empregadoras, as IPSS caracterizam-se pela diversidade, sobretudo ao nível da estrutura, do funcionamento, da dimensão da organização e das dinâmicas internas. Nestes aspetos, o capital humano é o elemento central das instituições, pelo que a sua gestão, designadamente a Gestão de Recursos Humanos (GRH), deve idealmente estar alinhada com a Direção Técnica. Este ordenamento é fulcral, para que as instituições possam atingir os objetivos a que se propõem.

Neste sentido, a Liderança Autêntica é fundamental para promover ambientes de trabalho saudáveis, o envolvimento dos trabalhadores, melhores resultados de trabalho e, como tal, melhorias no próprio desempenho organizacional. Como referem George e

Craig (2009), os líderes autênticos podem levar a liderança a um nível mais elevado de desempenho, porque inspiram confiança, segurança e lealdade na empresa e no trabalho. Eles têm a vantagem de alinhar outras pessoas em torno de um propósito comum, de delegar funções noutros líderes e de utilizar todas as capacidades de liderança.

Partindo de todos estes pressupostos, este trabalho aborda os conceitos de LA, do nível estratégico e a caracterização da conjuntura das funções dos DT das IPSS. Neste contexto, o estudo surge a partir da constatação de que persiste na atualidade e nestas organizações a necessidade de uma liderança distinta, que está ainda longe de ser visível. Deste modo, o estudo pretende alcançar o objetivo primordial de perceber como se dinamiza a LA nos DT das IPSS, a partir da análise da aplicação das práticas de GRH nas mesmas.

O trabalho encontra-se estruturado em diferentes secções, sendo a primeira dedicada a uma revisão da literatura, que nos parece pertinente para a temática em estudo. Verificamos que existem já algumas investigações elaboradas no domínio da LA ao nível de organizações empresariais, de ensino e na área da saúde. Todavia, no âmbito das Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos (OSSFL), esta investigação aparenta ser pioneira, constituindo-se como uma mais-valia, dado que se centraliza nos domínios superiores da respetiva Direção Técnica, pois são estes que mais informações disponibilizam, no âmbito da complexa atividade de liderança e gestão daquelas instituições. Em termos estruturais, o estudo prossegue com uma parte metodológica, onde são descritos todos os procedimentos e o próprio teor prático do estudo, bem como os instrumentos utilizados. Segue-se, por fim, uma última parte, que incide sobre a apresentação e reflexão dos dados obtidos e das respetivas conclusões que daí resultam.

2 Enquadramento Teórico

2.1 A gestão de recursos humanos e sua evolução

Sob influência de aspetos políticos, económicos e sociais, a GRH desenvolveu-se de forma rápida em Portugal (Matos, 2016). Por conseguinte, o modelo português de GRH reflete atualmente as condicionantes históricas, sociais e culturais do país. Até à década de 1970, a GRH tinha uma função essencialmente administrativa, de baixo estatuto e basicamente subordinada a um departamento administrativo e/ou financeiro (Cabral-Cardoso, 2004). Numa altura em que o governo tinha forma de controlar os trabalhadores e as empresas, estas não tinham necessidade de investir em profissionais especialistas em GRH, nem mesmo as universidades promoviam cursos nesta área (Cunha, Obeso, & Cunha, 2004). Mencionavam o conceito de Recursos Humanos (RH), mas este era essencialmente vinculado a um papel altamente burocrático, sem qualquer relação com a estratégia organizacional (Cabral & Cardoso, 2004; Martins, 2008).

No pós 25 de abril e sobretudo em 1986, com a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia (CEE), vive-se um processo de transformação da sociedade e da economia portuguesas, que coloca às empresas o desafio de ultrapassar um conjunto de mudanças estruturais, particularmente nas suas práticas (Matos, 2016). Foi neste contexto que a função de RH ganhou um novo posicionamento nas empresas portuguesas, personalizando uma função de apoio, de aconselhamento, de informação, de assessoria e de prestação de serviços especializados, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção e de formação contínua, com o objetivo de dar resposta a um contexto competitivo. Logo, a função de RH passou a focar-se na visão e na integração com a estratégia da organização, assim como no desenvolvimento do fator humano enquanto elemento estratégico de competitividade (Martins, 2008).

Ainda assim, hoje, testemunhamos em Portugal, uma subvalorização das competências associadas às componentes técnicas dos RH. Relativamente às competências dos gestores de RH, num cenário ideal, estes devem cumprir com um determinado perfil, que atenda às necessidades do mercado de trabalho e às necessidades das empresas que os recrutam (Huzek, Gezeszczeszyn, 2008). Assim, na

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

perspetiva de Ruth e Soares (2008), os profissionais de GRH devem identificar, desenvolver e reter as pessoas nas organizações, liderando uma procura constante pelo conhecimento, pela qualificação e pelas competências necessárias para fazer face às eventuais mudanças e necessidades da organização. Logo, as exigências veem-se acrescidas se considerarmos as constantes mudanças por que passa a sociedade atual. A transposição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento requer dos colaboradores um elevado grau de flexibilidade e uma necessidade de constante atualização, o que se reflete inevitavelmente no tipo de competências necessárias à força de trabalho (Voogt & Roblin, 2010).

Como tal, consideramos que os profissionais de RH se distinguem pela sua capacidade de adaptação a novas situações, sobretudo no que respeita à pressão a que permanentemente estão sujeitos, ao invés da propensão para a estabilidade que a componente ética aponta para atingir objetivos e metas, sustentadas em competências de liderança e de trabalho em equipa. Deste modo, os gestores de RH devem possuir cinco grandes competências, conforme apontam Ulrich, Dave e Huselid, (2001): (i) o conhecimento do negócio; (ii) o fornecimento de práticas de RH; (iii) a gestão da mudança; (iv) a gestão da cultura; (v) a credibilidade pessoal.

Sovienski e Stigar (2008), enriquecem as competências já identificadas, dando ênfase ao enriquecimento das mesmas, salientando neste contexto à importância de uma visão sistémica, da valorização do trabalho em equipa, da capacidade de relacionamento interpessoal, do planeamento, da capacidade de empreender, da adaptabilidade, da flexibilidade, da criatividade, da comunicação, da liderança, do espírito de iniciativa e do dinamismo que o constituem, ressaltando o quão importantes se tornam estas competências na estrutura profissional de um gestor de RH. Como menciona (Martins, Elisete, 2022 p. 573), “o incentivo ao desenvolvimento interpessoal e intrapessoal de todos os elementos da organização, o alargamento dos níveis de confiança, autoconfiança e inteligência emocional e espiritual e, declaradamente, a aposta em novos ciclos transformacionais, capazes de trazer retorno através da obtenção de melhores desempenhos”.

Os estudos existentes relativamente à GRH realçam o facto de este tipo de organizações dependerem quase exclusivamente do trabalho humano, o que constitui

uma preocupação, uma vez que, como afirmam Parente, Marcos e Amador (2008), os serviços prestados dependem das competências dos trabalhadores. Com efeito, mais do que em recursos materiais ou tecnológicos, é nos humanos que reside a diferenciação. Embora esta seja uma verdade assumida, na realidade, as constantes mudanças a que os ambientes organizacionais estão sujeitos e a grande velocidade de informação fazem com que a GRH coloque aos gestores um desafio de adaptação ao mercado, na procura do caminho pela excelência organizacional. É neste sentido que surge a necessidade de conciliar a noção de recurso com a noção de pessoa (com inteligência, afetos e estrutura emocional), fomentando ambos, ou seja, a pessoa-recurso (Lopes, 2005).

Contudo, mesmo que a sua necessidade esteja mais do que comprovada, atualmente, uma grande parte das empresas portuguesas não possui um gestor de RH no seu Conselho de Administração, o que muitas vezes se deve aos custos que isso comporta. Sendo os RH o conjunto de todos os colaboradores que em determinada organização exercem funções e que operam como um dos motores da mesma, eles necessitam de alguém que os oriente, que os avalie e lhes conceda *feedback*, motivando-os e levando-os, dia após dia, a serem melhores colaboradores e a estarem em concordância com a missão e os valores da organização em que exercem funções, pois uma gestão estratégica dos RH compreende a adoção de práticas alinhadas com a estratégia da organização.

Desta forma, tendo em conta a constante necessidade, por parte das empresas, de encontrar novas estratégias de maximização do seu potencial, quanto maior for o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, naturalmente, maior será o seu impacto em algumas variáveis organizacionais, nomeadamente, no desempenho e na produtividade. As pessoas e os profissionais que as gerem constituem vantagens competitivas para as organizações, sobretudo pelo valor que os seus conhecimentos, as suas competências e os seus comportamentos e experiências podem representar no alcance dos objetivos e dos resultados financeiros da organização (Rivero & Dabos, 2017).

Realçamos neste contexto que cabe ao departamento de RH preocupar-se com o bem-estar humano. Segundo Rego e colaboradores (2018), profissionais da GRH devem compreender que existem relações positivas entre a satisfação e o desempenho, entre o

desempenho social da empresa e o desempenho financeiro e, entre as características organizacionais autenticizóticas e o desempenho financeiro. Por conseguinte, Cunha e os seus colaboradores (2016) apontam duas vias como forma de melhorar a produtividade através do aumento de *inputs* (capital, trabalho, recursos naturais); ou através do aumento da eficiência na transformação dos *inputs* em *outputs* (bens ou serviços). Acrescenta Jardim (2022) que “as transformações verificadas atualmente no domínio dos recursos humanos destacam-se a aplicação de ferramentas de inteligência artificial que ajudam a otimizar todos os processos de recrutamento, monitorização, de avaliação dos recursos humanos e consequentemente, a tomada de decisão com base nesses dados” (Jardim, 2022, p. 233).

Contudo, pese embora seja comum proclamar que as pessoas são o ativo mais importante das empresas, a verdade é que isto nem sempre é validado pelas práticas organizacionais das mais variadas instituições, sendo frequente que as decisões relacionadas com a gestão de pessoas, ao contrário das decisões financeiras, sejam tomadas de uma forma pouco rigorosa (Rego et al., 2018).

3 A liderança nas Organizações

A liderança desempenha um papel fundamental na construção do sucesso organizacional. Todavia, é possível observar que as formas de liderança se alteram ao longo do tempo e entre as organizações, sendo que “o sucesso de uma organização depende, a maior parte das vezes, de um bom líder, aquele que tem a ciência e a arte da liderança, e que por isso influencia positivamente os seus colaboradores e a sua equipa na concretização dos objetivos predeterminados” (Jardim, 2022, p.174). Neste sentido, a liderança pode ser definida como uma sequência adaptativa em que os indivíduos são vistos como exemplos para influenciar comportamentos, tendo como foco a solução dos desafios impostos pelo ambiente (Spisak et al., 2015).

De acordo com os estudos de Jogulu e Wood (2006), a liderança tem sido estudada desde o século XVIII, em que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas teóricas até chegar às teorias presentes. Estudos de Fiedler (1968) abordam a liderança como uma relação interpessoal, onde um indivíduo controla e orienta outros através das variáveis poder e influência. Gibb (1970) define o líder como uma pessoa que se destaca em determinado grupo devido à sua capacidade de influenciar os grupos e de se adaptar às situações. Na mesma linha de pensamento, Bass (1990) refere que a liderança é a interação entre indivíduos num grupo que contempla a estruturação e reestruturação de situações. Para (Martins, 2022, p. 572), “A atitude dos líderes deve ser algo sobre o qual devemos refletir, uma vez que interfere no processo decisório das organizações, bem como no seu processo de desenvolvimento”.

Assim sendo, o bom líder é aquele que consegue despertar os funcionários, negociar os objetivos com a equipa e promover um bom ambiente de trabalho. Líder, chefe, comandante e autoridade são algumas das primeiras palavras que nos soam quando pensamos em liderança. É também comum, sermos tentados a entender que liderar é tarefa para aquelas pessoas com Quociente de Inteligência (QI) elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm nítidas habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado como representativo da sua capacidade de influenciar pessoas a agir (Hunter, 2014).

Subjacente à liderança está, também, a capacidade de o líder ser prestativo para, assim, refletir uma boa aparência aos seus funcionários. Um bom líder deve ser observador para saber como está o comportamento da sua equipa, podendo, assim, direcioná-los para um maior e melhor rendimento dentro do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2009).

Com frequência se fala sobre a liderança nas organizações e são inúmeras as pesquisas feitas com o desígnio de explicar e qualificar o termo liderança. Apesar das diversas definições encontradas, Chiavenato (2009, p. 107) atesta que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo." O autor acrescenta ainda que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos numa determinada situação" (Chiavenato, 2009, p.89).

Portanto, a liderança tem alcançado, junto de investigadores e profissionais dos diversos setores de atividade, uma relação com as competências de comunicação e de transferência de ideias, tendo como desígnio implícito que a capacidade de liderança está relacionada com o sucesso ou fracasso das organizações.

3.1 Liderança

A Liderança é um tema que tem atraído a atenção não só dos investigadores, mas também de profissionais das mais diversas áreas. Sem dúvida que é um elemento primordial no funcionamento das organizações e nas relações profissionais. Numa altura em que tanto se fala na produtividade e nos resultados das organizações, é importante evidenciar o empenho, a responsabilidade, a eficácia e a eficiência dos trabalhadores nos mais diversos setores, sendo que o setor social não é exceção. Como refere Jardim (2022), a liderança é “capacidade de influenciar pessoas e equipas de modo a serem atingidos determinados objetivos” (Jardim, 2022, p.173).

O constructo de liderança apresenta alguma complexidade na sua conceção, da qual decorre uma imensa e diversificada disponibilidade de bibliografia. Na maioria dos estudos, a liderança é definida como a capacidade de mover indivíduos livres,

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

colaboradores, subordinados e de estimular a sua participação voluntária para a obtenção de objetivos. Neste sentido, a essência da liderança é uma união intrincada de saberes, saber fazer e saber ser, incluindo determinada forma de influência sobre os outros (Cabral, Cardoso & Cunha, 2003).

Bennis (1989, pp.111-112) declarou que “O importante não é tornar-se um líder”. O fundamental é interpretar a sua própria pessoa, usar integralmente todos os seus recursos, as suas competências técnicas, talentos e qualidades, para atingir os seus objetivos, sendo imperativo que nenhum atributo possa ser ignorado. Ou seja, um líder deve configurar, na sua ação, aquilo que realmente é, a sua personalidade natural, e tirar satisfação desse processo de transformação. Acrescenta Jardim (2022) que “possui esta capacidade quem é capaz de promover um relacionamento positivo entre membros de uma equipa, de implementar um método de trabalho e de focalizar a sua atenção nos objetivos a atingir” (Jardim, 2022, p. 174).

Esta descrição sintetiza a personalidade de um bom líder, logo, os bons líderes conhecem-se a si mesmos e utilizam os seus talentos, as suas virtudes e qualidades para realizar melhorias nas organizações e transportar todas as pessoas no mesmo sentido, com o propósito de conquistar os objetivos delineados, materializando a visão planeada (Duluc, 2000). Acrescenta (Martins, 2022, p. 572) “O ato de liderar, de ser um verdadeiro líder, é algo muito exigente, difícil e complexo”.

De acordo com Vieira (2002, p. 11), a liderança é definida como o “processo de influenciar, para além do que seria possível, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional eleito”.

Na mesma linha de pensamento, Cunha e Rego (2005) mencionam a liderança como a capacidade de provocar a participação voluntária das pessoas ou grupos, o consentimento da influência cultivada pelo líder e a influência produzida de recetividade voluntária.

Neste sentido, podemos sintetizar estas definições aludindo à liderança como a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou um grupo, de forma que os

mesmos o acompanhem de modo natural e voluntário. Portanto, enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser entendido como aquele que decide o que deve ser feito, fazendo com que as pessoas concretizem essa decisão.

3.2 Autenticidade

De acordo com Trilling (1972), a origem da palavra autêntica remete para a palavra grega *authento* - “ter todo o poder”, como descrevem Kernis e Goldman (2006, p. 293), implicando a noção do funcionamento autêntico que o indivíduo é “o mestre do seu próprio domínio”.

Aparentemente, pode transparecer a presença de um sincronismo sobre o significado deste conceito, pois na realidade existe uma certa aprovação disseminada de que a autenticidade se refere ao que é “real”, “genuíno” e ou “verdadeiro”. No entanto, existe pouca concordância nos resultados acerca deste conceito, não sendo exequível obter uma definição única. Pese embora diversos autores utilizam o mesmo termo, tratam frequentemente o conceito a partir de óticas distintas e aplicam significados também ligeiramente diferenciados (Lehman et al., 2019).

A autenticidade, de acordo com Kapasi et al., (2016, p. 340) citado por Ribeiro et al., (2018), é “um agir com o seu verdadeiro eu”. Harter (2002) acrescenta, que esta compreende um conjunto de experiências pessoais, pensamentos, desejos, necessidades, emoções, preferências ou crenças, consequentes de processos de autoconhecimento consistentes com o verdadeiro ser de cada indivíduo. Apresentam determinações como “conhecer-se a si próprio” e “ser o seu verdadeiro ser”, sendo que se trata de imperativos de antigos filósofos gregos. Estas revelações sugerem que a essência da autenticidade é conhecer, aceitar e permanecer fiel a si próprio (Avolio et al., 2004; Avolio & Mhatre, 2012; Walumbwa et al., 2008).

Erickson (1995) evidencia que o “eu verdadeiro” existe independentemente de outrem, contudo, é claramente “moldado por interações prévias de desenvolvimento com outras pessoas e com o ambiente” (Gardner et al., 2005, p.389).

Segundo Ilies e colaboradores (2005), a autenticidade influencia substancialmente o bem-estar dos líderes e dos seus seguidores, sendo interpretada como uma construção psicológica que reflete o Impacto da Liderança Autêntica no *Stress*, no *Burnout* e na *Performance* dos colaboradores, e podendo evidenciar como um indivíduo se comporta num ambiente social, em conformidade com os seus valores internos. Assim sendo, a autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento contínuo que providencia a autoconsciência, a precisão e as perceções dos indivíduos (Harvey et al., 2006). Quanto mais os indivíduos se guiam pelos seus princípios e se conservam fiéis aos seus valores fundamentais, identidades, preferências e emoções, claramente que mais autênticas se tornam as suas ações (Avolio et al., 2004; Erickson, 1995; Shamir & Eilam, 2005). Contudo, ninguém é totalmente autêntico ou inautêntico, portanto, torna-se mais realista descrever uma pessoa como sendo mais ou menos autêntica (Gardner et al., 2011). Como nos mostra Erickson (1995), os indivíduos alteram-se entre os extremos, podem ser totalmente autênticos ou completamente não autênticos, logo, existe um certo relativismo sobre este conceito. Um indivíduo não autêntico ou inautêntico tem a tendência para se esconder dos outros e de si próprio, ocultando os seus verdadeiros sentimentos e pensamentos. A inautenticidade caracteriza-se sobretudo pela quebra do “compromisso com a própria identidade e valores intrínsecos do indivíduo, que é importante para uma autorregulação eficaz” (Gino et al., 2015, p.2).

O autor Kernis (2003) considera que os seres autênticos possuem maior estima ou valorização relativamente a si próprios, uma vez que caracteriza a autenticidade como potenciadora da autoestima dos indivíduos. Acrescenta que quando os mesmos conhecem as suas forças, aceitam-se a si próprios, exprimindo comportamentos autênticos que refletem a consistência entre os seus valores, crenças e ações, logo, apresentam elevados níveis de autoestima. O mesmo autor refere que a autoestima é uma construção psicológica e um elemento fundamental da experiência diária dos indivíduos, ou seja, refere-se à forma como as pessoas se sentem sobre si mesmas afetando as suas transferências com os indivíduos e com o meio onde está inserido. Conforme o mesmo autor, a autenticidade possui quatro componentes principais: consciência, processamento imparcial, ação e orientação relacional. A consciência está

associada ao conhecimento, compreensão e confiança dos pensamentos, desejos, motivos, valores e outros conhecimentos relevantes dos indivíduos (Avolio & Mhatre, 2012). Uma pessoa consciente encontra-se muito mais apta para reconhecer e compreender mais profundamente os seus pontos fortes e fracos, as suas características e as suas próprias emoções.

O segundo componente, o processamento imparcial, passa pela capacidade do indivíduo de processar objetivamente a informação relevante, ou seja, passa pela objetividade e aceitação dos próprios atributos positivos e negativos. Como enunciam os autores Avolio e Mhatre (2012), os indivíduos autênticos são aqueles que são capazes de processar a informação com maior precisão de forma a reduzir distorções, exageros e preconceitos. A ação constitui a parte comportamental da autenticidade, uma vez que o indivíduo age com precisão em conformidade com as suas crenças e valores, demonstrando um comportamento consistente com o seu verdadeiro "eu", mantendo-se fiel a si próprio. São tomadas ações com base nas verdadeiras preferências, valores e necessidades de cada um.

Por último, a orientação relacional envolve alcançar e valorizar a abertura, a veracidade e a honestidade nos relacionamentos mais próximos de cada um, de modo a estabelecer relações transparentes. Os indivíduos autênticos permitem que os outros os vejam como eles realmente são (Avolio et al., 2004; Avolio & Mhatre, 2012; Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2006). Assim sendo, não existe uma só definição deste termo e, apesar de cada um dos referidos autores dar um parecer diferente ao conceito, ambos realçam características gerais e comuns da autenticidade.

3.3 Liderança autêntica

Ao abordarmos o conceito de Liderança Autêntica, é pertinente dizer que esta se propagou aquando da evolução da sociedade industrial para a pós-industrial, na cultura moderna e pós-moderna (Erikson, 1995). No seguimento da pesquisa bibliográfica realizada, verificamos que atualmente subsiste pouca evidência publicada que revele a relação entre a LA e as dimensões objetivas da eficácia grupal no desempenho do trabalho ou no exercício organizacional ao nível das OSSFL.

A mudança da narrativa sobre os estudos organizacionais e da liderança leva-nos a procurar e analisar a história das práticas sociais, com o objetivo de compreendermos como a liderança e a identidade de um líder autêntico são preparadas num ambiente de interação. Desta forma, importa descrever as diversas definições de um líder e a sua autenticidade.

A teoria da liderança autêntica foi desenvolvida para tentar explicar e resolver as questões advindas de contextos ligados à necessidade de um estilo de liderança mais ético, justo, íntegro e transparente, que prioriza o bem coletivo em detrimento da satisfação de desejos pessoais (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Os líderes autênticos são caracterizados por estes atributos, influenciam os seus liderados de forma a promover um sentimento de identificação e confiança, criando expectativas positivas entre os liderados de forma a gerar uma rede de colaboração (Avolio et al., 2004), capaz de promover mudanças no comportamento dos liderados, aumentando a satisfação com o trabalho e elevando o nível de comprometimento organizacional (Avolio et al., 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa et al., 2008).

Como nos revelam os autores nas pesquisas sobre o tópico da autenticidade, o conceito remonta já a uma época distante, à Grécia antiga, onde foi definida como “ser verdadeiro comigo próprio” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 89). Mais recentemente, Maslow (1968) referiu que aqueles que conseguem satisfazer as suas necessidades de elevada ordem são indivíduos autênticos. Posteriormente, Erickson (1995) sustentou que a autenticidade é capaz de fazer perdurar os relacionamentos sociais, mas também atuar na melhoria do bem-estar do indivíduo. Harter (2002) e Gardner e colaboradores (2005) retomam o conceito, sublinhando a importância de conhecer-se a si próprio e agir de acordo com o seu verdadeiro eu, o que nos remete para dois conceitos que veiculam a expressão de liderança autêntica: o autoconhecimento e a autoconsciência.

O primeiro é considerado um pré-requisito para a existência de uma liderança autêntica, sendo que, quanto melhor for o autoconhecimento do líder sobre si próprio, mais certezas tem sobre as suas convicções e valores (Shamir & Eilam, 2005). O aumento da sua convicção sobre os seus princípios e valores resulta na criação de um

sistema em que o líder pensa, sente e age de forma autêntica, mesmo que isso signifique agir contra pressões sociais ou valores organizacionais (Erickson, 1995).

No segundo caso, a autoconsciência é considerada uma das dimensões que compõem a liderança autêntica e é muitas vezes confundida com autoconhecimento, no entanto, os termos diferem essencialmente por dois motivos. Primeiro, porque a autoconsciência significa que o líder está, de forma contínua, a reavaliar e a questionar as suas forças e fraquezas, o que constitui um processo dinâmico, enquanto o autoconhecimento significa ter um conhecimento estável, ao longo do tempo, sobre os seus pontos fracos e fortes e sobre as suas convicções e valores. Segundo, porque os autores admitem que o autoconhecimento foi um dos pilares para a construção do conceito de autoconsciência. Neste sentido, o líder deve conhecer os seus valores, convicções e objetivos e só depois pode questioná-los e reavaliá-los, com o propósito de melhorar as relações interpessoais com os seguidores.

Contudo, além do autoconhecimento ser considerado um dos pilares da autoconsciência, ele aparece muitas vezes como uma pré-condição para a existência das outras 3 dimensões que constituem a liderança autêntica: (i) processamento equilibrado; (ii) perspetiva moral internalizada; (iii) transparência relacional.

Primeiramente, o líder tem que se desafiar a receber diferentes pontos de vista, por parte de outros indivíduos, e demonstrar, através de comportamentos, que segue os seus padrões éticos e morais, dando a conhecer o seu verdadeiro “eu”. Ou seja, o líder precisa de conhecer e estar plenamente convicto das suas crenças, motivações, padrões, pontos fortes e fracos, o que só acontece quando tem um autoconhecimento muito aprofundado (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Portanto, a autoconsciência mostra aos seus seguidores consistência nas suas ações, crenças e valores (Walumbwa et al., 2008). Para que um líder seja visto como autêntico, este tem de demonstrar autoconsciência temporal.

Tendo em consideração pesquisas do âmbito da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo, os autores Luthans e Avolio (2003) publicaram o primeiro artigo sobre um novo estilo de liderança positiva, a que chamaram de "autêntico". Alguns autores acreditam que o que distingue um líder

autêntico de um que não o seja, inautêntico, incide no seu estilo de liderança ou no comportamento demonstrado. Neste âmbito, o que identifica um líder autêntico é a concordância entre as suas convicções, crenças e ações (Avolio et al., 2004). Do ponto de vista dos seguidores, um líder que alinha estas vertentes é percebido como um indivíduo com elevado grau de consistência interna e que passa a ser percecionado como autêntico, logo como alguém que pode liderar uma equipa (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Por isso, é importante ter em consideração o quão relevante se torna o alinhamento de crenças, convicções e ações, como um processo de autorregulação. Os autores afirmam que esta capacidade de alinhamento começa como um processo de regulação interna do líder, processo que ocorre quando os seus valores estão completamente enraizados no verdadeiro “eu”. A perfeita integração dos valores do líder no seu verdadeiro autoconhecimento permite que o mesmo atue de acordo com esses valores, sentimentos e atitudes. Este alinhamento de valores e comportamentos, torna-o transparente e real aos olhos dos seguidores e, por isso, é visto como confiável e autêntico. Assim, este tipo de alinhamento do líder é considerada a melhor e mais autónoma forma de regulação interna (Gardner et al., 2005).

Desde então, a liderança autêntica atraiu uma atenção significativa de estudiosos na área de liderança e gestão, resultando na publicação de um grande número de artigos teóricos e empíricos que comprovam a importância da LA para o desenvolvimento e incentivo de atitudes, comportamentos e desempenho de trabalho positivo dos seguidores (Banks et al., 2016). Porém, apesar de tal popularidade nos círculos científicos e profissionais (George, 2003), até ao momento, não foi alcançado nenhum consenso sobre a definição universal deste conceito (Gill & Caza, 2018).

São várias e distintas as concetualizações da liderança autêntica, podendo ser entendidas através do recurso à utilização de três critérios diferentes. Proponentes da LA (Shamir & Eilam, 2005) na perspetiva intrapessoal, referem que os respetivos líderes exibem uma liderança sincera, ou seja, lideram, como vimos acima, de acordo com suas próprias crenças e de forma única. Por outro lado, os defensores de uma perspetiva interpessoal enfatizam que a liderança autêntica é uma construção relacional que surge como resultado da relação entre líder e seguidores (Eagly, 2005). Trata-se, pois, de um processo baseado na reciprocidade, em que o líder atua tanto sobre os

seguidores, quanto os seguidores sobre o líder. Finalmente, numa perspetiva de desenvolvimento (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), a liderança autêntica é vista não como um traço fixo de um líder, mas como algo que pode ser construído ao longo do tempo.

De acordo com Luthans e Avolio (2003 cit. por Walumbwa, et al., 2008, p. 92), a LA combina o conceito de autenticidade com a Psicologia Positiva, podendo ser definido como “um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido, influenciando positivamente a autoconsciência e a autorregulação dos comportamentos positivos, tanto do líder como dos seus seguidores, estimulando, igualmente, o crescimento pessoal positivo e o autodesenvolvimento”. Nesse sentido, a LA retrata a capacidade dos líderes para influenciar indivíduos e grupos a atuar no sentido da prossecução dos objetivos, através de um tratamento equilibrado, transparente e autêntico.

É comumente aceite que os líderes autênticos, ao demonstrarem otimismo, resiliência, confiança e esperança, influenciam os seus subordinados com uma relação emocional e social positiva (Gardner, Avolio e Walumbwa, 2005). A este respeito, os autores sugerem que os líderes, através das suas emoções positivas, devem estimular afirmativamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização.

Na mesma linha, de acordo com Luthans e Avolio (2003), o constructo da liderança autêntica é definido como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (p. 243).

Como tal, estes modelos integram o Comportamento Organizacional Positivo (COP) que remonta ao início do século XXI e que veio expandir os estudos realizados nas áreas da liderança transformacional e ética (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004; Gardner et al., 2005; Harter, 2002; Ilies et al., 2005).

Logo, emergem os estudos de Ilies et al. (2005) e de Gardner et al. (2005), que expõem um modelo de LA com quatro dimensões: (i) a autoconsciência; (ii) o processamento imparcial; (iii) o comportamento autêntico; (iv) a orientação relacional autêntica). Estes autores identificaram várias características distintas, associadas ao processo de autorregulação autêntico, tais como a regulação interna, o processamento equilibrado de informação, a transparência relacional e o comportamento autêntico, referindo ainda que a autenticidade se encontra associada a elevados níveis de desenvolvimento cognitivo, emocional e moral.

A LA surge assim definida como “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o ambiente ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspetiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.” (Walumbwa et al., 2008, p.94).

De acordo com Walumbwa et al., (2008), as quatro dimensões possuem características que ajudam a descrever o comportamento do líder e permitem que seja reconhecido como autêntico. Os autores referem que, associado à primeira dimensão, denominada de autoconsciência, está o conhecimento que o líder tem dos seus pontos fortes e fracos, bem como o impacto que provoca sobre os outros; a segunda dimensão, a perspetiva moral internalizada, aponta para o comportamento autorregulado de acordo com valores e princípios internos e não devido a pressões externas; a terceira dimensão está intimamente ligada ao processamento equilibrado da informação e tem como característica a capacidade que o líder tem para definir as metas, analisando cuidadosamente as informações importantes antes da tomada de decisão; por último enfatiza na quarta dimensão a transparência relacional que se centra nas características do líder, concebendo um ambiente de confiança entre todos, permitindo a partilha de pensamentos e emoções.

Na sua investigação, Walumbwa et al., (2008) indicam que, na fase inicial, este constructo era considerado pelos autores citados anteriormente como composto por cinco componentes diferenciadas, no entanto, relacionadas, ou seja, era formado pelas componentes: (i) autoconsciência; (ii) perspetiva moral internalizada; (iii)

processamento equilibrado de informação; (iv) transparência nos relacionamentos entre líderes; promovendo um autodesenvolvimento positivo. Estas duas dimensões (Transparência relacional e perspetiva moral internalizada) foram, posteriormente, transformadas numa única dimensão designada (v), por perspetiva moral interna, que envolve a movimentação interna de um líder para atingir a integridade de comportamento, ou seja, a coerência entre valores e ações. Isto deve-se ao facto dessas duas dimensões envolverem o comportamento de consistência com os próprios valores e padrões internos e se terem tornado conceptualmente equivalentes. Podemos, portanto, identificar 4 dimensões fundamentais do constructo de LA: (i) o autoconhecimento do líder compreende a sua capacidade de conhecer os próprios desejos, forças e fraquezas (Kernis, 2003), sendo ainda capaz de reconhecer como os outros percebem a sua liderança (Walumbwa et al., 2010); (ii) a perspetiva moral internalizada dos líderes é percebida como autêntica, pois mantêm-se fiel às suas crenças e realiza ações congruentes com valores e preferências internas; (iii) o processamento equilibrado dos líderes é autorregulador, uma vez que o líder ouve e reconhece outras perspetivas da problemática para a tomada de decisão. Líderes com processamento equilibrado são tidos como autênticos, pois estão abertos a mudar as suas posições e a considerar a perspetiva dos seus seguidores; (iv) a transparência relacional de um líder, diz respeito a ser honesto com os outros, exprime os seus sentimentos de forma apropriada, deixa transparecer tanto o seu lado positivo, como o seu lado negativo, sendo autêntico em todos os seus relacionamentos.

Por fim, Erickson (1995) conclui que o conceito de autenticidade é autorreferencial e deve ser visto como um conceito relativo, uma vez que uma pessoa nunca será completamente autêntica ou inautêntica, mas poderá, sim, apresentar um maior ou menor grau de autenticidade.

Referem ainda Walumbwa et al., (2008) que é mais importante a variância atribuída à liderança autêntica global do que a variância atribuída a cada uma das suas dimensões. Contudo, tal não significa que as quatro dimensões sejam redundantes, pois cada uma traduz o que é a liderança autêntica.

Por outras palavras, conforme Walumbwa et al., (2010), a LA, ao invés de ser um constructo multidimensional agregado e em que as suas dimensões (que representam

um aspeto do líder autêntico) podem ou não estar relacionadas, é um constructo latente em que as quatro dimensões são simples formas de representar o conceito, podendo assim ser discutida como um constructo global de ordem superior (Kernis, 2003; Kernis e Goldman, 2005; Walumbwa et al., 2008).

Em síntese, a definição do constructo de LA enfatiza a afinidade que o líder autêntico tem com os seus seguidores, com base nos seus valores e atitudes, dando ênfase à importância de se manter relações com suporte na autenticidade, o que contribui para o desenvolvimento dos líderes e liderados e, naturalmente, para o sucesso organizacional. Por outras palavras, segundo Walumbwa e colaboradores (2010), o constructo de LA remete para a forma como o líder se relaciona com os seus seguidores, ou seja, para as atitudes e comportamentos do líder perante os seus seguidores e para a forma como estes avaliam as suas competências e a moralidade das suas ações.

3.4 Modelos de liderança autêntica

A teoria da LA é desenvolvida dentro da escola de COP (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), que na literatura científica indica uma mudança de paradigma em termos de afastamento do estudo da “negatividade”, ou seja, de irregularidades e deficiências organizacionais e, em vez disso, concentra-se em resultados individuais positivos que contribuem para o cumprimento das metas organizacionais num ambiente de negócios globalizado e incerto.

A espinha dorsal do movimento de comportamento organizacional positivo é uma construção nova e composta - capital psicológico, feito de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência psicológica (Luthans, & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). *PsyCap* é visto em trabalhos conceituais e empíricos como um antecedente, mas também como uma consequência da LA. Além disso, o desenvolvimento da Psicologia Positiva na viragem do século (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) marca o ‘retorno’ das emoções aos trabalhos científicos nas áreas de gestão e liderança. As emoções positivas (Fredrickson, 2001), portanto, aparecem nas teorias originais da liderança autêntica - como um mecanismo essencial que liga os componentes básicos da LA. Identificar a influência emocional positiva

como um processo no qual líderes autênticos influenciam os funcionários e o seu desenvolvimento é uma contribuição particularmente valiosa e única da LA (Dimovski & Peterlin, 2009).

A compreensão dos processos que possibilitam o impacto da LA nas atitudes e comportamentos dos seguidores é descrita em modelos conceituais deste tipo de liderança, dos quais os mais significativos são os seguintes: (i) o modelo (Luthans & Avolio, 2003); (ii) o modelo (Avolio et al., 2004); (iii) o modelo (Gardner et al., 2005); (iv) o modelo de (Ilies et al., 2005).

O modelo inicial de LA deu origem ao desenvolvimento da Teoria da Liderança Autêntica. Este modelo salienta a componente de evolução da LA, que é vista como um processo alicerçado em capacidades psicológicas positivas e num contexto organizacional profundamente desenvolvido, que decorre do autodesenvolvimento e da criação de um líder autêntico qualificado: (a) pela confiança; (b) pela esperança; (c) pelo otimismo; (d) pela resiliência psicológica; (e) pela transparência; (f) pela moralidade; (f) pela orientação para o futuro; (g) pelo compromisso com a evolução dos seguidores (Luthans & Avolio, 2003).

3.5 As organizações sociais sem fins lucrativos

As Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos (OSSFL) são uma realidade em crescimento na sociedade moderna (Salamon et al., 1999, 2003; Franco et al., 2005; Carvalho, 2010). Estas decorrem da iniciativa dos cidadãos, quer por razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras (Young, 1981), para colmatar necessidades que não são preenchidas pelas organizações empresariais com fins lucrativos ou pelas organizações governamentais (Weisbrod, 1975).

Assim, grande parte da ação humana realiza-se através de organizações oficialmente constituídas para os fins pretendidos. Estas organizações são normalmente compreendidas em três grandes setores: (i) o setor empresarial privado, que visa o lucro; (ii) o setor governamental, ligado ao Estado, à gestão dos interesses públicos e à procura de um bem comum; (iii) o Terceiro Setor, que abrange as organizações que surgem por

iniciativa dos cidadãos, que não têm como propósito o lucro, mas sim a satisfação de determinada necessidade ou a luta por uma alguma causa (Drucker, 1990; Hall, 1987; Torres e Pina, 2003; Weisbrod, 1975, 1988; Wilson, 1999).

Ao longo da segunda metade do século XX, com o desenvolvimento tecnológico e com o aumento da mobilidade e da facilidade de comunicação, a ação do homem através de organizações difundiu-se, obtendo maior importância e dimensão (Hall, 1987; James, 1987; Salamon et al., 1999, 2003; Franco et al., 2005). Conjuntamente, as OSSFL têm crescido em número e dimensão, como apresentam, entre outros, os estudos defendidos pela Universidade Johns Hopkins (Franco et al., 2005; Salamon et al., 1999; Salamon et al., 2003). A sua importância económica e social, em Portugal e em todo o mundo, é cada vez maior.

A designação das OSSFL não tem sido consensual. Como podemos verificar em trabalhos como os de Anthony e Young (1999), Quarter et al., (2003), Quintão (2004), Franco (2004a, 2004b, 2005), as denominações têm sido distintas, envolvendo em cada uma delas uma amplitude distinta de organizações. Para responder a essa diversidade, são usadas expressões como: Terceiro Setor, Terceiro Sistema, Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Organizações Não Governamentais (ONG), Organizações Não Governamentais Sem Fins Lucrativos (ONGSFL), Entidades Sem Fins Lucrativos, Entidades Não Governamentais, Setor Não Lucrativo, Organizações da Economia Social, Organizações da Sociedade Civil, Setor do Voluntariado, Setor Independente, Organizações de Voluntariado, Organizações Filantrópicas, entre outras.

Numa perspetiva teórica, normalmente designada de francófona (Quintão, 2004), estas organizações são enquadradas na economia social. Conforme refere Quintão (2004), a economia social é um conceito que surgiu no século XIX, em França, tendo expressão além deste país, na Bélgica, no Canadá, também em Portugal, Espanha, Itália e Suécia. A sua paternidade é geralmente atribuída a Charles Gide (1847-1932), um economista e académico francês. Gide (2003) foi o primeiro responsável pela cátedra da disciplina de Economia Social na Universidade de Paris, sendo que a perspetivava como um ramo da Ciência Económica, diferenciada da Economia Política nomeadamente protagonizado por Adam Smith.

A Economia Social integra três tipos de organizações provenientes da sociedade civil: (i) as cooperativas; (ii) as mutualidades; (iii) as associações (Quintão, 2004). A Economia Social é integrada por organizações qualificadas por terem: (a) objetivos sociais; (b) propriedade social; (c) participação voluntária ou social; (d) compromisso cívico. Contudo, são oriundas dos três setores da economia: (i) setor público, tendo estas grande autonomia e sendo abertas a outras fontes de financiamento que não a do Estado; (ii) setor privado, funcionando numa lógica de mercado, mas com fins sociais; (iii) setor da sociedade civil, servindo os respetivos membros, muitos dos quais as financiam (Quarter et al., 2003). Como referem Quarter et al., (2003), Quintão (2004) e Franco (2000), não existe consenso quanto ao significado e à abrangência da Economia Social.

Quando aprofundamos ainda mais e entramos no Terceiro Setor, este quadro ganha dimensão. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são um misto de força laboral contratada e voluntária, numa estrutura complexa. Quando nos centramos nos utentes/clientes, grande parte dos quais são pessoas desfavorecidas económica e socialmente, pelo que se levantam algumas questões que talvez encontrem algum sustento no campo da ética.

As direções das Instituições Sociais têm um papel importante e reconhecem nos Diretores Técnicos (DT) as figuras cruciais no desenvolvimento de respostas sociais, não apenas porque são os principais responsáveis pela definição de um modelo de gestão que seja capaz de promover a eficácia dessas mesmas respostas, mas também porque a satisfação dos utentes e, conseqüentemente, das famílias, depende deles (Silva, 2013). Entende-se, por isso, que a competência e o empenho da Direção Técnica de uma instituição são fulcrais, pois influenciarão o envolvimento e a motivação da restante equipa, e conduzirão todos ao cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Desta forma, cabe ao DT gerir uma equipa multidisciplinar, aproveitando as potencialidades de cada um, bem como fazer cumprir os objetivos da organização, a fim de assegurar a satisfação dos utentes e, não menos importante, de garantir a sustentabilidade e equilíbrio financeiro da instituição.

É neste sentido que, como preconiza Silva (2013), a Economia Social surge como um setor emergente, na medida em que constitui uma resposta adequada aos novos desafios da economia e da sociedade mundial. É importante que se crie uma sociedade do bem-estar, ou seja, que se procure dar respostas às desigualdades sociais que impulsionem a inclusão, e que se melhore a eficiência da proteção social, numa gestão virada para a sustentabilidade, sem esquecer a proximidade às pessoas.

As respostas sociais têm como objetivos primordiais o apoio residencial, disponibilizando alojamento permanente ou temporário, promover os níveis de qualidade de vida, bem como estratégias de reforço da autoestima de valorização e autonomia pessoal e social. Consequentemente, cabe-lhes prestar apoio à integração dos utentes, seja ele a nível escolar, ocupacional, de formação profissional e desenvolvimento de atividades socialmente úteis. De salientar que fazem parte destes objetivos a integração com a família e/ou significativos com a comunidade, para otimizar os níveis de atividade e de participação social (ISS, 2008).

É de extrema importância que se tenha em consideração os clientes, os colaboradores, a estrutura e o seu funcionamento. Para tal, é necessário que deles resulte uma sinergia tal, que permita um trabalho conjunto e uma intervenção pautada por critérios de qualidade, nomeadamente, no exercício da cidadania e no acesso aos direitos humanos dos clientes, respeitando assim as suas diferenças, sejam elas de género, socio económicas, religiosas ou sexuais dos clientes e/ou pessoas próximas, no respeito pelo projeto de vida definido por cada cliente, bem como pelos seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas. Cabe também às respostas sociais transmitir e garantir aos clientes um clima de segurança afetiva e psíquica durante a sua permanência na Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (Instituto da Segurança Social, 2008).

As Instituições Sociais Sem Fins Lucrativos são hoje uma garantia de prestação de serviços indispensáveis para a manutenção de uma vida digna para muitos idosos e um inestimável contributo para a saúde e bem-estar dos seus residentes. Tendo por base os diferentes tipos de organizações que prestam o serviço de Lar Residencial, independentemente do número de clientes e da natureza da atividade, considera-se

indispensável a presença de um quadro de pessoal que deve integrar colaboradores com competências requeridas para a realização ajustada das funções que desempenham. Não se descure, naturalmente, a presença de um Diretor Técnico, que deverá ser um técnico com formação superior ou equivalente no domínio das Ciências Sociais e Humanas, obviamente com perfil psicológico adequado ao exercício das devidas funções e, inevitavelmente, com capacidade de liderança (artigo 11.º da Portaria n.º 67/2012 da Segurança Social).

Ao DT compete, em geral, dirigir o estabelecimento, estabelecendo um compromisso e assumindo a responsabilidade pela programação de atividades, bem como pela coordenação e supervisão de todo o pessoal. Além disso, cabe igualmente a esta figura promover reuniões técnicas com o pessoal e com os próprios residentes, primando sempre pela sensibilização do pessoal face à problemática da pessoa idosa (ISS, 2008).

Moura (2014) sustenta que o DT deve orientar a conduta da equipa com vista na promoção da igualdade, onde o propósito comum é a humanização dos cuidados. Reforça que este líder deve possuir determinadas habilidades, como a capacidade de motivar e influenciar o grupo com que trabalha, devendo personalizar qualidades como compromisso, gestão e mediação de conflito e conhecimento.

Ribeirinho (2016) sugere também que o DT deve coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais de intervenção direta no seu trabalho com as pessoas idosas, processo este que consiste num momento de reflexão e análise comum em que a figura do diretor e os profissionais de intervenção direta, com base na sua experiência e formação, desenvolvem propostas de intervenção a fim de prosseguir determinados objetivos definidos, visando sempre a melhoria da qualidade das intervenções profissionais, por meio de um processo de formação e crescimento pessoal.

Como tal, a função do DT contempla, além do que foi já referido, o desenvolvimento de estratégias de cooperação e liderança das equipas, a desmistificação dos processos comunicacionais entre utentes, colaboradores e familiares e ainda o fomento da coesão interna na instituição (Ribeirinho, 2016).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Em suma, cabe ao DT gerir uma equipa multidisciplinar aproveitando as potencialidades individuais de cada um, bem como fazer cumprir os objetivos da organização, a fim de assegurar a satisfação dos utentes e garantir o equilíbrio financeiro da instituição.

4 Eficácia das Equipas

4.1 Equipa

Entre o século XX e início do século XXI, testemunhamos uma notável transformação nas estruturas organizacionais em todo o mundo. Imperativos económicos, estratégicos e tecnológicos impulsionaram esta transformação, sendo um dos aspetos mais determinantes a mudança do trabalho organizado em torno de trabalhos individuais para estruturas de trabalho baseadas em equipas (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995).

Com o aumento da concorrência global, a consolidação e a inovação deram origem a pressões que influenciaram o surgimento de equipas como os principais alicerces das organizações. Estas pressões criam a necessidade de diversas habilidades nas equipas, como o conhecimento, a experiência, a criatividade e a inovação, requerendo respostas mais rápidas, flexíveis e adaptáveis. Contudo, as organizações globalizaram as operações através da expansão, fusões e aquisições e *joint ventures*, dando maior importância às equipas multiculturais e de cultura mista. Portanto, estruturar o trabalho em torno das equipas tornou-se um facto da vida organizacional. A maioria das organizações, se não mesmo todas, usam alguma forma de trabalho em equipa (Hills, 2007; Kozlowski & Bell, 2003; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995).

Com o avanço das tecnologias e da comunicação, estas fornecem ferramentas para que o indivíduo e as suas equipas se conectem, permitindo também que elas sejam virtuais, distribuídas no tempo e no espaço em todo o mundo. Estas transformações na organização básica do trabalho atraíram os investigadores, refletindo-se num aumento de teorias sobre o funcionamento das equipas bem como num explosivo número de estudos empíricos e inúmeras revisões da literatura com foco nas equipas de trabalho. Assistimos, também, a uma mudança no *Locus* da pesquisa em equipa.

Durante a maior parte de sua história, a pesquisa em pequenos grupos foi centrada na Psicologia Social (McGrath, 1997). Contudo, a pesquisa em grupo transitou essencialmente para os campos da psicologia organizacional e do comportamento

organizacional. De facto, Levine e Moreland (1990) realizaram uma extensa investigação em pequenos grupos e concluíram que “grupos estão vivos e bem, mas vivem num outro lugar...outras disciplinas, particularmente na psicologia organizacional” (p. 620).

Neste sentido, tendo em consideração a revisão feita nos finais dos anos 1980 e 1990 por Kozlowski & Bell (2003), a pesquisa e o desenvolvimento de teorias focadas na eficácia da equipa explodiram nos campos aliados à psicologia organizacional, ao comportamento organizacional e à gestão de recursos humanos. Numa recente revisão percebeu-se “uma explosão de trabalho” em equipas (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008, p. 411).

Contudo, mesmo com um número crescente de organizações que estruturam o trabalho através de equipas, sabemos relativamente pouco sobre o modo como a formação de indivíduos afeta os processos e resultados intragrupo. Essa falta de compreensão sugere que as organizações de trabalho contemporâneas podem não estar a obter os benefícios máximos das equipas de trabalho.

Neste sentido, e de acordo com os autores Kozlowski e Ilgen (2006, p. 79) a equipa é o conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, possuem um ou mais objetivos em comum, reunindo-se para realizar tarefas de carácter organizacional e demonstram as correlações em relação ao fluxo de trabalho e aos resultados a atingir, e dispõem de diferentes papéis e responsabilidades integrados num sistema organizacional complexo.

Na mesma linha de pensamento, Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum (1992) referem que as equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objetivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades e estão envolvidas num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto mais vasto da envolvência da tarefa.

Logo, o desempenho das equipas corresponde à execução das ações, cuja avaliação é feita na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (Essens,

Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin & Baranski, 2005). Desta forma, a tarefa exige que os seus membros se foquem nas atividades da equipa para atingir os seus objetivos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolverem os problemas inerentes à sua realização. Já os processos de equipa dizem respeito à forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski e Ilgen, 2006). É por esta razão que os processos de equipa constituem fatores críticos que capacitam a sua eficácia (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999).

Assim sendo, os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo progressivamente a salientar o papel decisivo dos processos de interação no desempenho e eficácia das equipas e paralelamente as intervenções nas equipas apontando a melhoria do seu desempenho (*e.g.*, a conceção das equipas) para os processos de interação incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Essens et al., 2005). De uma forma genérica, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante fator que pode afetar os processos de equipa e os seus resultados (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Hackman e Walton (1986) revisaram a maioria das correntes teóricas de liderança e consideraram que os modelos decorrentes não conseguiram responder satisfatoriamente ao modo como os líderes podem melhorar o desempenho e a eficácia grupal, preocupação que é partilhada por Kozlowski, Gully, McHugh, Salas e Cannon-Bowers (1996), quando referem que, “apesar da extensa literatura sobre liderança nas organizações, torna-se difícil a partir desta investigação aplicar prescrições diretamente às equipas” (p. 255). Para Katzenbach e Smith (1993, p. 45), uma “equipa é um pequeno conjunto de pessoas com competências complementares, que estão envolvidas numa missão, objetivos de desempenho e abordagem, comuns, pelos quais se sentem mutuamente responsáveis”.

Este conceito foi formulado pelos autores Mckinesey, Johon Katzenbach, e Douglas Smith (1999) após uma longa investigação que envolveu centenas de equipas de trabalho, nos mais variados setores de atividade, dando origem à publicação de um livro sobre o papel das equipas na criação de organização de alto desempenho. Este

conceito tem despertado interesse, pois a definição identifica cinco elementos fundamentais para que consigamos falar de uma equipa.

Neste sentido, Caeiro (2021) refere que uma equipa de 20 ou 25 pessoas dificilmente pode trabalhar em equipa, já que “(...) um número excessivo de elementos dificulta as interações entre os membros ou as torna superficiais” (p. 65). Ou seja, estas perdem a noção do propósito e objetivos que os unem, colocando em dúvida a capacidade e responsabilidade dos elementos da equipa, a coesão tende a diminuir e o sentimento de pertença dilui-se. No entanto, um número demasiado restrito de pessoas pode impedir a equipa de dispor do leque necessário de competências para cumprir a sua missão.

Assim, a composição correta é preponderante para um número de competências técnicas e interpessoais, tomada de decisão e análise de problemas, tornando-se determinante para o sucesso da equipa. Analisar rigorosamente as tarefas e objetivos de desempenho da equipa é o primeiro passo para identificar as várias competências que a equipa deve possuir. Caeiro (2021) aflora que a rigorosa análise das tarefas e objetivos de desempenho da equipa é o primeiro passo para identificar o *puzzle* de competências que a equipa deve ter, mas com atenção para não minimizar o papel da aprendizagem e do desenvolvimento, pois as equipas são um lugar de aprendizagem por excelência. O autor ainda reforça que a interação com os colegas e o sentimento de corresponsabilidade desenvolvem competências para o investimento no autodesenvolvimento.

Neste sentido, tendo em consideração o compromisso com a missão e objetivos de desempenho comuns, existe uma razão de ser de uma equipa. Seguidamente, a missão é um elemento agregador à volta do qual todas as pessoas devem estar unidas, apesar das diferenças. De acordo com Caeiro (2021), é o suporte que dá coesão e identidade. É na constituição de uma norma através da qual devem ser geridos os conflitos entre os interesses individuais e as necessidades coletivas. Portanto, “a missão indica quando é necessário fazer um esforço adicional e colocar a equipa em primeiro lugar” Caeiro (2021, p.67).

Desta forma, Caeiro (2021) sustenta que a definição de objetivos de desempenho é muito importante para o desempenho da equipa. Estes servem para: (a) indicar à equipa o que se espera atingir; (b) definir o foco para o qual devem ser orientadas as competências e os esforços; (c) indicar como devem ser geridos o tempo, as prioridades e os recursos; (d) permitir *feedback* e as correções no processo de trabalho; (e) motivar pela avaliação das aproximações ao objetivo; (f) ajudar a construir a unidade e identidade da equipa, e dar sentido ao trabalho desenvolvido por cada pessoa (Caeiro, 2021, p.67). Assim, existe um compromisso na forma como a equipa se vai organizar, distribuir papéis e responsabilidades e como vai interagir para alcançar os seus objetivos.

É importante que cada elemento da equipa aceite qual vai ser o seu contributo em função das suas competências específicas, e estude como se vai relacionar com os outros, como são a distribuição de tarefas, cargas horárias, prazos a cumprir os instrumentos de trabalho que vão ser utilizados, mas também é importante estabelecer ao longo do processo de trabalho metas para atingir objetivos, como: definir as funções de liderança, a regularidade e forma de reuniões de equipa, o sistema de gestão e avaliação do desempenho, mecanismos de apoio dentro da equipa, etc.

Todavia, é relevante explicar que a diferença entre um grupo e uma equipa consiste no envolvimento dos seus membros, numa visão focada em objetivos e desempenhos comuns em que o resultado latente é superior à simples soma aritmética das partes. Nesta sequência, Katzenbach e Smith (1993) consideram que esta diferenciação entre grupo e equipa deve estar sempre direcionada para os resultados do desempenho. Conforme os autores, se em rigor o desempenho resulta do que os membros fazem individualmente, o desempenho enquanto equipa introduz, para além do trabalho efetuado por cada membro, o produto do trabalho que é praticado coletivamente. De igual modo, Hackman (1990) elucida que a equipa constitui um conjunto de pessoas interdependentes no que respeita aos recursos, à informação e às competências que partilham para a realização do objetivo comum partilhado. Neste sentido, Thompson (2000) afirma existirem nas equipas cinco características chave que importam realçar.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

A primeira característica evidencia que as equipas existem para atingir um objetivo partilhado, logo, os resultados concebidos e as recompensas recebidas são entendidas como sendo da responsabilidade de todos.

A segunda característica indica-nos que os membros da equipa não podem alcançar os objetivos individualmente, pois estão dependentes uns dos outros, ou seja, expressa a interdependência dos membros da equipa no que respeita ao objetivo comum.

A terceira característica aponta para a fronteira delimitada e a estabilidade desenvolvida ao longo do tempo. No que respeita à fronteira, esta remete para a identidade única da equipa, permitindo um reconhecimento bem claro entre membros e não membros.

Relativamente à estabilidade, esta possibilita ao objetivo traçado que este seja realizado numa duração de um tempo específico. Não de menor importância dá-se conta do facto de todos os membros, enquanto indivíduos de uma equipa, poderem, de certo modo, determinar que o trabalho é feito e que processos serão levados a cabo.

Finalmente, e complementando as anteriores características, a última característica passa pela atuação das equipas num sistema social contextualizado, o mesmo é dizer que o facto de estarem inseridas numa organização pode ser sinónimo de terem de trabalhar com outras equipas.

Neste sentido, os autores Kozlowski e Bell (2003) explicam que o facto de as organizações terem, cada vez mais, a sua disposição assente no trabalho em equipas tem chamado a atenção de alguns investigadores, o que acaba por ser visível no aumento dos estudos empíricos e/ou das revisões de literatura sobre o funcionamento das equipas. Deste modo, a eficácia do trabalho de equipa tem-se vindo a revelar um aspeto importante a estudar, uma vez que é perceptível o impacto que um sem número de equipas tem, direta e indiretamente, no bem-estar e nas nossas vidas.

No entanto, numa primeira fase, essas propostas visavam identificar quais as eventuais variáveis preditoras da eficácia do trabalho em equipa e, recentemente, os modelos tornaram-se mais complexos e procuram agora identificar quais os motivos

pelos quais umas equipas são mais eficazes do que outras (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

Presentemente, investigadores e gestores demonstram a importância das equipas para o sucesso das organizações (Cohen & Bailey, 1997). As investigações sobre esta temática são numerosas, registando-se múltiplas análises e antecedentes no desempenho e sucesso da equipa (Hackman, 1983). Estas vão desde as condições contextuais à composição da equipa e do contexto organizacional, incluindo os processos de interação entre equipa e respetivos membros para atingirem os seus objetivos e tarefa (Klarner et al., 2013; Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008).

Certos de que todas as empresas têm como objetivo alcançar o aumento da sua competitividade e desempenho, devem, para o efeito, conhecer o bom funcionamento das equipas, nunca desprezando os fenómenos grupais como a cultura, os conflitos ou a aprendizagem. Com efeito, o sucesso individual e sobretudo organizacional, assenta na concretização dos objetivos no contributo e na aglomeração do esforço e dedicação de todos os membros que a compõe.

Como mencionam Zaccaro e Klimoski (2002), para que se obtenha um bom desempenho, os membros da equipa devem incorporar nas suas ações individuais o desempenho, o papel que cada um tem e que coopera para o sucesso coletivo. Neste sentido, quando nos referimos ao trabalho em equipa, é indispensável compreender que o sucesso não passa unicamente pela relação entre o talento, as capacidades dos membros da equipa e os recursos que esta detém, mas também pelos procedimentos utilizados em equipa, particularmente da interação entre membros, para a conclusão e realização do trabalho e /ou tarefas.

São cada vez mais as organizações que se têm reestruturado para o trabalho em equipa, conseguindo desta forma respostas mais rápidas, elásticas e adaptativas ao imprevisível (Kozlowski & Ilgen, 2006), atingindo com o trabalho em equipa algo para além das competências de um indivíduo que trabalha sozinho (Cooke, Gorman, Myers, & Duran, 2013).

Neste sentido, a eficácia das equipas tornou-se uma preocupação organizacional de grande importância, tendo sido um tema popular e muito discutido na literatura dos últimos anos (Hackman, 1983). Logo, os processos de equipa são determinantes para a sua eficácia, sendo recorrente mediarem a influência da liderança na eficácia da equipa (Zaccaro et al., 2001). Portanto, as equipas tornam-se a unidade básica através da qual o trabalho nas organizações é realizado (Gerard, 1995).

Tendo por alicerce os trabalhos de Aube e Rousseau (2005), Balkundi e Harrison (2006) consideram a eficácia da equipa com dois aspetos distintos, o desempenho da tarefa da equipa e a viabilidade da equipa. No primeiro aspeto, tem-se em consideração o quanto o grupo se entende e se supera e as suas expectativas em relação ao trabalho. O segundo aspeto remete-nos para o potencial que as equipas têm em reter os seus membros e em funcionarem por longos períodos.

De acordo com o trabalho clássico de Barrick et al., (1998), esta é uma avaliação abrangente da eficácia da equipa, que deve capturar tanto a atual eficácia da equipa, quanto a eficácia futura, o que pressupõe a capacidade de continuar a trabalhar juntos. Portanto, esta investigação abraça uma perspetiva ampla sobre a eficácia das equipas, visando analisar a sua relação com os pressupostos de uma liderança autêntica.

5 Estudo Empírico

5.1 Metodologia

Na fase metodológica, o investigador deve traçar os métodos e técnicas que vai utilizar, para alcançar as respostas para a questão de investigação (Fortin, 1999), ou seja, a produção do conhecimento decorre da combinação de estratégias concordantes. Conforme Quivy e Campenhoudt (2003, p. 31), “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica”.

5.2 Problemática, objetivos e hipóteses

Tendo em consideração tudo o que asseguramos até este momento e visando aclarar as etapas posteriores da nossa investigação, segue uma apresentação sucinta do problema que estamos a analisar, dos objetivos que pretendemos atingir e das hipóteses que formulamos previamente para o trabalho de campo.

O problema do nosso estudo prende-se com a evidência de não existirem estudos sugerindo a necessidade de um estilo de liderança mais autêntico, justo, íntegro e transparente por parte dos Diretores Técnicos das OSSFL.

As questões de investigação que orientam esta investigação são as seguintes:

- Os DT apresentam evidências de uma LA?
- Os DT das OSSFL têm perceção da liderança autêntica e do impacto positivo que pode esta ter no desempenho das suas equipas?
- O exercício da Liderança Autêntica exercida pelo DT promove um ambiente positivo?

O objetivo geral a que nos propomos ao longo desta investigação desdobra-se em vários objetivos específicos, que passamos a registar: identificar o impacto da LA do DT na eficácia das equipas das IPSS. Para tal, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a relação entre a LA dos DT das IPSS e a eficácia das equipas;
2. Proporcionar uma análise da LA dos DT;
3. Identificar, esclarecer e nortear o papel da liderança no que respeita ao processo da eficácia da equipa;
4. Identificar as características da eficácia das equipas nas IPSS.

Identificado o problema e definidos os objetivos desta investigação, passamos a apresentar as hipóteses que formulámos previamente para o reconhecimento da Liderança Autêntica nos DT das OSSFL e das suas competências.

Hipótese 1. A liderança autêntica influencia o desempenho grupal.

Hipótese 2. As variáveis sociodemográficas do líder influenciam o desempenho grupal.

5.3 Amostra global

O universo deste estudo é constituído pelos DT das IPSS de Norte a Sul do País, num total de 18 Distritos.

Recorremos a amostra probabilística aleatória simples, pois além de ser fácil a sua aplicação, permite-nos exatidão e eficácia relativamente à amostragem.

5.4 Procedimentos globais

Os procedimentos metodológicos globais que seguimos concebiam apresentar um questionário validado sobre a LA, e neste sentido, como adequado ao estudo pretendido, deparámos com um questionário que tem a designação de Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), desenvolvido por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa (2007) e validado por Walumbwa e colaboradores (2008).

Os inquéritos por questionário constituem uma forma fácil e prática de recolha de dados quantitativos, os quais nos permitem destacar os dados relativos à recolha e efetuar apresentações concisas e destacar os resultados característicos e que nos permite tirar conclusões com base num certo número de hipóteses e nas leis da probabilidade para o conjunto da população estudada (Rosental & Frémontier- Murphy, 2002; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003). Estes dados conseguem ter uma configuração aberta ou de escolha múltipla e possibilitam recolher uma abrangente quantidade de dados sobre qualquer assunto. Assim, uma das suas vantagens é o facto de se poder colocar um amplo leque de questões de forma a revestir todos os aspetos de um determinado campo (Ghiglione & Matalon, 2001).

Após pedido de autorização através de email enviado ao Professor Avolio, e uma vez deferido o nosso pedido, tivemos autorização para aceder ao questionário através do www.mindgarden.com. Realizado o pedido de permissão ao Mind Garden, delineámos, a partir da análise da informação, o que era necessário recolher, tendo sido definido o tipo de questões a incluir e alterar no questionário, com o objetivo de garantir a verificação das hipóteses da pesquisa.

Com o intuito de avaliar as perceções que o Diretor Técnico tem de si mesmo enquanto líder, a sua versão (ALQ – Self), comporta 16 itens, que medem as quatro dimensões como componentes do conceito de Liderança Autêntica: a transparência relacional; a perspetiva moral internalizada o processamento equilibrado da informação e a auto- consciência. Tendo em conta o objetivo do estudo, só foi aplicado o questionário relativo à perceção dos DT sobre si mesmos.

Tabela 1 – Componentes da Liderança em estudo

Componente em estudo	Dimensões	Itens
Liderança Autêntica	Transparência relacional	1,2,3,4 e 5
	Perspetiva moral int.	6,7,8, e 9
	Processamento equilibrado	10,11, e 12
	Autoconsciência	13,14,15, e,16

Fonte: elaboração própria

A versão do questionário cedida ALQ-16 já se encontrava devidamente traduzida para português pelos próprios. Em termos estruturais, o questionário 1 inclui uma série de questões sociodemográficas, que contemplam a idade, o sexo, o estado civil, a nacionalidade, o código postal da residência, as habilitações académicas, o município da instituição e a área de curso do interveniente. Posteriormente, no questionário 2, *ALQ Version 1.0 Self*, procuraram-se respostas relativamente ao estilo de liderança e à forma como o DT o percebe, consistindo na avaliação dos líderes, os itens numéricos com pontos entre 0 e 4 (0= Nunca; 1= uma vez por outra; 2 = Por vezes; 3= Com alguma frequência e 4 = Frequentemente senão sempre). E, por fim, o questionário 3 é relativo à avaliação da eficácia das equipas e às suas perspetivas. A escala de avaliação de satisfação grupal foi medida através de uma escala de oito itens que avalia diferentes aspetos relativos à qualidade e à quantidade de trabalho produzido pelas equipas. Os itens são avaliados pelos líderes numericamente com pontos entre 1 e 10 (1 = mau; 10 = excelente) e no final soma-se o total de pontos e divide-se por 8, para obtenção da média.

O questionário foi distribuído *online*, com recurso à plataforma *Microsoft Forms*. Foi enviado por correio eletrónico individualmente às diferentes instituições nacionais, que perfizeram um total de, aproximadamente, 336 inquéritos. Nesse primeiro contacto, o questionário foi acompanhado da devida contextualização do estudo e pedido de autorização de utilização e tratamento dos dados obtidos. Naturalmente, a fim de assegurar todos os princípios éticos subjacentes à consecução do estudo e ao respeito pela identidade dos participantes, foi garantido o seu anonimato.

Por forma a chegar a cada instituição individualmente, no sentido de alcançar mais facilmente a sua atenção, implicou a procura dos contactos das mais diversas ERPI na Carta Social. Contudo, muitos desses contactos encontram-se desatualizados, o que implicou um esforço redobrado para chegar aos reais contactos de cada instituição e, mesmo assim, alguns sem sucesso. Naturalmente, esse esforço prendeu-se com dispêndio de tempo que, por isso mesmo, constitui uma das lacunas do estudo.

O tratamento de dados envolveu vários momentos. Numa primeira fase, os questionários foram codificados com recurso ao Excel, para posteriormente serem

introduzidos e analisados estatisticamente, recorrendo ao SPSS que permitiu uma análise descritiva e multivariada.

Tendo em consideração o volume de conteúdos e de pessoas envolvidas nesta investigação, torna-se fundamental realizar todos estes procedimentos com grande rigor metodológico e científico, tendo perfeita consciência das questões éticas e deontológicas inerentes, que passamos a descrever.

5.5 Questões éticas e deontológicas

O universo deste estudo é constituído pelos DT das IPSS de Norte a Sul do País, num total de 18 Distritos.

Recorremos a amostra probabilística aleatória simples, que além de facilitar a sua aplicação, confere maior exatidão e eficácia à amostragem.

Em qualquer trabalho de investigação no campo das Ciências Sociais e Humanas, as preocupações de natureza ética devem ser tratadas cuidadosamente, uma vez que tem como objeto o comportamento de seres humanos, o que “pode dificultar, prejudicar, perturbar, tornar-se enganoso, ou afetar, de qualquer outro modo, negativamente, a vida dos que nele participam” (Tuckman, 2000, p. 19).

Em todos os procedimentos que realizamos, tivemos em consideração questões éticas fundamentais relacionadas com a natureza desta investigação. Neste sentido, e tendo em consideração as diretrizes éticas e a preocupação pelo bem-estar e proteção dos participantes, todos eles viram garantido o seu anonimato, sendo ocultadas quaisquer informações que pudessem facilitar a sua identificação; a sua privacidade foi respeitada, evitando-se questões pessoais desnecessárias e respeitando a não participação; considerando o carácter voluntário da sua participação e da consequente confidencialidade, os dados não serão usados para outros fins que não sejam científicos. Todas estas questões do rigor, da segurança, da confidencialidade, do respeito mútuo e do consentimento livre e esclarecido foram tidas em conta para a produção do saber científico.

5.6 Análise dos dados obtidos

Para a análise dos dados quantitativos recolhidos ao longo desta investigação, recorreremos à análise estatística, a qual permite destacar os dados relativos à recolha, realizar apresentações sintéticas, destacar os resultados característicos e efetuar extrapolações, com base na formulação de um certo número de hipóteses e nas leis da probabilidade, para o conjunto da população estudada (Rosental & Frémontier- Murphy, 2002; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003).

A ferramenta estatística através da qual efetuámos o tratamento e processamento dos dados recolhidos nos vários instrumentos de avaliação foi o programa de estatística SPSS. Após serem lançados numa base de dados informatizada, o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 28 para Windows, permitiu-nos realizar cálculos estatísticos de uma forma rápida, capacitando-nos, assim, para apresentar e interpretar sucintamente os resultados obtidos.

Através da apresentação da metodologia global desta investigação, pretendemos estabelecer o percurso e os métodos que possibilitaram a definição do problema, dos objetivos e das hipóteses, a seleção e a identificação da amostra, e a recolha e o tratamento dos dados.

Importa esclarecer que as questões metodológicas resultantes do desenho desta pesquisa exigiram que apelássemos a um tipo de investigação, de instrumento e de procedimentos. A ação fundamental passou pela metodologia quantitativa, como forma de ajustar o estudo ao tema em causa, o que nos leva a definir esta investigação como um estudo exploratório de natureza quantitativa.

O problema em análise foca-se na investigação da LA dos DT das IPSS e da eficácia das equipas. Dado que não temos nenhum quadro teórico de referência que nos permita identificar o grau da liderança Autêntica, propusemo-nos aplicar o instrumento de recolha de dados SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 28 para Windows.

Tendo como universo deste estudo os Diretores Técnicos das ERPI nacionais, a nossa amostra preenche um total de 336 indivíduos. Nas condutas que efetivámos,

pautámo-nos por algumas questões éticas fundamentais, congruentes com a natureza desta investigação, particularmente os princípios do rigor, da segurança, da confidencialidade, do anonimato, da implicação, do respeito mútuo, e do consentimento livre e informado.

6 Análise dos dados

A ferramenta estatística através da qual efetivámos o tratamento e processamento dos dados recolhidos nos vários instrumentos de avaliação foi o programa de estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 28 para Windows. Após serem lançados numa base de dados informatizada, o SPSS permitiu-nos realizar cálculos estatísticos de uma forma rápida, capacitando-nos, assim, para apresentar e interpretar sucintamente os resultados obtidos.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$. Utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o teste t de Student para amostras independentes, o teste t de Student para amostras emparelhadas e a regressão linear múltipla. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfatórios. As variáveis qualitativas foram transformadas em variáveis Dummy. Nas amostras com dimensão superior a 30, aceitou-se a normalidade de distribuição de acordo com o teorema do limite central.

Resultados e análise dos dados

Neste capítulo passamos para a apresentação dos procedimentos estatísticos e as análises efetuadas, com o objetivo de responder às questões de investigação.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Após a recolha dos dados através do questionário *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ Version 1 Rater) *Portuguese Translation*, para o que se recorreu à plataforma Microsoft Forms, os mesmos foram transferidos para formato Excel, a fim de realizar a sua codificação para seu posterior tratamento estatístico, por via do programa SPSS 28 para Windows.

A tabela seguinte concentra a caracterização da amostra, cujos dados se referem a um total de 336 inquiridos. A média de idades era de 40 anos, variando entre um mínimo de 22 e um máximo de 75 anos. A maioria era casada (68.5%), licenciada (79.2%), mestrado 20.8%) e tinha como área de formação o Serviço Social (48.2%). A maioria dos estabelecimentos eram ERPI (56.3%) ou de Serviço de Apoio Domiciliário (46.7%).

Tabela 2 – Caracterização Sociodemográfica (N=323)

Dimensão de análise	N	%
Idade (M; DP)	40,3	7,8
Estado civil		
Casado/a/ União de fato	230	68,5
Divorciado/a / Separado/a	31	9,2
Solteiro/a	72	21,4
Viúvo/a	3	,9
Escolaridade		
Licenciatura	266	79,2
Mestrado	70	20,8
Área de formação		
Psicologia	41	12,2
Educação Social	44	13,1
Enfermagem	15	4,5
Outra	74	22,0
Serviço Social	162	48,2
Resposta Social		
ERPI	182	56,3
Lar Residencial	137	42,4
Serviço de apoio domiciliário	151	46,7
Centro de dia	135	41,8
Centro de noite	2	0,6

Fonte: elaboração própria

Resultados

A consistência interna dos instrumentos utilizados no presente, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, variou entre um mínimo de .649 (fraco, mas aceitável), na dimensão Transparência relacional, a um máximo de .931 (excelente) na escala de Desempenho Grupal. A categorização dos valores de Alfa segue o referenciado em Hill (2014).

Tabela 3 – Consistência Interna

	Alfa	Nrº de itens
Desempenho grupal	.931	8
Liderança autêntica		
Transparência relacional	.649	5
Perspetiva moral internalizada	.720	4
Processamento equilibrado	.688	3
Autoconsciência	.704	4

Fonte: elaboração própria

Na tabela que se segue, podemos apreciar as estatísticas descritivas dos valores obtidos nas escalas. Nela indicamos os valores mínimos e máximos, as médias e os respetivos desvios-padrão. A perceção do desempenho grupal é elevada, pois o valor obtido é significativamente superior ao ponto médio da escala de avaliação (5.5), $t(324) = -673.992, p < .001$. Na escala de Liderança Autêntica, os sujeitos obtêm valores mais elevados em Processamento equilibrado e mais baixos em Transparência relacional, sendo a diferença de médias entre as duas dimensões estatisticamente significativa, $t(335) = -8.144, p < .001$.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desempenho grupal	3,38	10,00	7,99	1,25
Liderança autêntica				
Transparência relacional	1,80	4,00	3,13	0,48
Perspetiva moral internalizada	1,00	4,00	3,30	0,59
Processamento equilibrado	1,67	4,00	3,36	0,50
Autoconsciência	1,25	4,00	3,18	0,52

Fonte: elaboração própria

Os coeficientes de correlação entre as variáveis do estudo são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados ou fracos. A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão Processamento equilibrado e a dimensão Autoconsciência ($r = 507, p < .001$).

Tabela 5 – Correlações

	Desempenho Grupal	Transparência Relacional	Perspetiva Moral Internalizada	Processamento Equilibrado
Desempenho grupal	--			
Transparência relacional	,160**			
Perspetiva moral internalizada	,121*	,506***		
Processamento equilibrado	,270**	,428****	,495***	
Autoconsciência	,284***	,438***	,400***	,507***

Fonte: elaboração própria

Hipótese 1 – A liderança autêntica influencia o desempenho grupal

Para testar esta hipótese realizou-se uma regressão linear múltipla com as dimensões da liderança autêntica como variáveis independentes e o desempenho grupal como variável dependente. O modelo explica 10.5% da variância total desta última variável e é estatisticamente significativo, $F(4, 320) = 9.352, p < .001$.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

As dimensões Processamento balanceado ($B = .469$, $p = .005$) e Autoconsciência ($B = .480$, $p = .002$) revelaram-se preditores significativos do desempenho grupal. Também os coeficientes de regressão são significativos, o que significa que à medida que aumentam os valores da liderança em Processamento balanceado e Autoconsciência, aumenta também o desempenho grupal.

Tabela 6 – Coeficientes de Regressão

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	5,137	,541		9,495	,000
	Transparência relacional	,058	,167	,023	,349	,727
	Perspetiva moral internalizada	-,130	,139	-,061	-,936	,350
	Processamento equilibrado	,469	,165	,188	2,836	,005**
	Autoconsciência	,480	,151	,204	3,172	,002**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2 – As variáveis sociodemográficas dos líderes influenciam o desempenho grupal

Hipótese 2.1. - A idade do líder afeta o desempenho grupal

Tendo em atenção a natureza quantitativa das duas variáveis optamos pela utilização do coeficiente de correlação de Pearson para validar a força da relação entre as variáveis e a nível de significação da relação. O coeficiente de correlação é igual a -0,082 a que corresponde um p-value de ,142. Podemos concluir pela inexistência de relação entre as duas variáveis.

Hipótese 2.2. As habilitações afetam o desempenho grupal

Efetuamos o teste de *Shapiro-Wilk* para validação da normalidade da variável desempenho grupal. A estatística de teste obtida foi de 0,949 a que correspondeu um *p-value* <,001. Os resultados permitem concluir pela rejeição da H_0 , concluindo-se que a variável não segue uma distribuição normal. Este resultado condiciona os testes de hipótese a utilizar, tendo-se optado pela utilização de testes não paramétricos.

Na medida em que numa das populações a variável “desempenho grupal” segue uma distribuição normal, utilizamos o teste U de Mann-Whitney para comparação de medianas.

$H_0: \tilde{\mu}_L = \tilde{\mu}_M$ (A mediana do desempenho grupal dos licenciados é igual à dos mestrados)

$H_a: \tilde{\mu}_L < \tilde{\mu}_M$ (A mediana do desempenho grupal dos licenciados é inferior à dos mestrados)

Corrido o teste, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que não existe diferença entre a mediana do desempenho grupal percebido entre líderes licenciados ou mestres (estatística teste de Mann-Whitney U de 8119,5 a que corresponde um *p-value* de ,223. O resultado leva à não rejeição de H_0 . Significa então que não se pode concluir que nível de habilitações dos líderes afeta o desempenho grupal.

Hipótese 2.3. O estado civil do líder afeta o desempenho grupal

Optamos pela utilização do teste de Kruskal-Wallis (Anova one-way não paramétrica), uma vez que a variável não segue uma distribuição normal.

As hipóteses a testar são:

$H_0: \tilde{\mu}_1 = \tilde{\mu}_2 = \tilde{\mu}_3 = \tilde{\mu}_4$

$H_a: \exists_{i,j}: \tilde{\mu}_i \neq \tilde{\mu}_j \quad (i \neq j; i, j = 1, 2, 3, 4)$

O valor amostral da estatística de teste foi de 2,068 a que corresponde um *p-value* de 0,559, superior a 0,05, o que nos permite concluir pela não rejeição da hipótese

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

nula. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição do desempenho grupal seja a mesma nos 4 estados civis.

Tabela 7 – Matriz da Componente da Liderança Autêntica

Afirmação	Componente				
	0	1	2	3	4
1- Digo exatamente o que penso	0,60%	2,10%	24,70%	42%	30,70%
2- Admito os erros quando são acometidos	0%	1,2%	2,40%	26,8%	69,60%
3- Encorajo os outros a falar livremente	0%	0,3	2,40%	25,60%	71,70%
4- Digo as verdades mais duras	0,90%	3,90%	26,50%	48,20%	20,50%
5- Revelo emoções de acordo com os meus sentimentos	1,80%	11,30%	35,70%	38,70%	12,50%
6- Manifesto convicções que são consistentes com as minhas ações	0,30%	1,50%	10,40%	39,30%	48,50%
7- Tomo decisões tendo por base os meus princípios	0,60%	1,80%	9,50%	30,40%	57,70%
8- Peço que tomem posições de acordo com os seus princípios	3,30%	3,60%	22,30%	36,60%	34,20%
9- Tomo decisões difíceis com base em padrões elevados de conduta ética	0%	0,60%	5,10%	37,50%	56,80%
10- Solicito perspetivas que desafiam as minhas posições mais vincadas	0,90%	3,90%	22,90%	45,20%	27,10%
11- Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão	0%	0%	6%	33,30%	60,70%
12- Ouço atentamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão	0%	0%	2,10%	34,20%	63,70%
13- Procuo feedback para melhorar a interação com os outros	0%	0%	3,60%	29,50%	67%
14- Descrevo com precisão como os outros vêm as minhas capacidades	3,9%	7,10%	30,10%	45,50%	13,4
15- Sei quando é o momento de reavaliar a minha posição sobre assuntos importantes	0%	2,10%	14,90%	51,80%	31,30%
16- Demonstro compreender como algumas ações específicas têm impacto nos outros	0%	0,30%	6%	47,60%	46,10%

Fonte: elaboração própria

7 Discussão dos resultados

A presente investigação tinha como objetivo analisar o nível de Liderança Autêntica em que se encontram os Diretores Técnicos das Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos, bem como o impacto da Liderança Autêntica na eficácia das equipas.

Desta forma, uma primeira análise dos dados sociodemográficos permite-nos verificar que esta amostra contempla uma média de idades de cerca de 40 anos, variando entre um mínimo de 22 e um máximo de 75 anos. No estado civil existe uma proeminência de indivíduos casados (as) (68%), a maioria é licenciada (79,2%) com incidência na área do Serviço Social (48,2%). Relativamente ao tipo de resposta social, predomina a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (56%), seguida do Serviço de Apoio ao Domicílio (46%) e do Lar residencial (42%).

Para identificarmos as quatro dimensões da liderança autêntica que os Diretores Técnicos reconhecem enquanto líderes, procedemos a uma análise fatorial exploratória dos respetivos itens do questionário relacionados com a liderança autêntica. As respostas à escala da transparência relacional podem ser apreciadas na tabela nº 8. Nesta sequência, passamos a descrever cada um dos fatores. O primeiro fator, a transparência relacional, correspondente às questões 1,2,3,4 e 5, apresentou valores mais baixos. Neste sentido, podemos inferir que, de acordo com a literatura, a transparência relacional reflete o grau de abertura do líder com os subordinados. Tendo em consideração que a liderança se baseia sempre numa relação entre líder e seguidores, como nos expõem Gardner e colaboradores (2005), a autenticidade do líder deve ser atingida pela construção de relacionamentos autênticos, mas também pelo autoconhecimento. A autenticidade estende-se para alcançar relações autênticas, expressas por transparência, orientação, abertura e confiança (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Logo, os líderes, para serem autênticos, necessitam de ser transparentes e manifestar as suas verdadeiras emoções e sentimentos aos seus seguidores (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). Este comportamento aumenta o seu autoconhecimento e autoaceitação através do controlo destas emoções, para reduzir a exteriorização de emoções inadequadas ou potencialmente prejudiciais. Neste sentido,

podemos concluir quanto à abertura dos Diretores Técnicos que este é um aspeto que necessita de maior atenção.

A segunda dimensão de liderança autêntica diz respeito à perspetiva moral internalizada, correspondente às questões, 6,7,8 e 9. As respostas à escala desta dimensão anunciam que a liderança autêntica e o seu desenvolvimento abrangem uma componente ética. May e colaboradores (2003), ao tratarem esta componente, descrevem-na como um processo de decisão ética e transparente pelo qual os líderes autênticos melhoram a sua capacidade moral, eficácia, coragem e de resiliência para trabalhar com questões éticas e adquirir autênticas e suportadas de atitudes morais. Portanto, essa dimensão está relacionada com um elevado padrão de conduta moral e ética, e a uma autorregulação interna, em que o líder é conduzido pelos seus padrões internos e valores morais, mesmo que tenha de ir contra o grupo e ceder às pressões da própria sociedade (Gardner et al., 2005). Os diretores técnicos evidenciaram ter uma conduta ética equilibrada.

A terceira dimensão da liderança autêntica, o processamento equilibrado, e os resultados correspondentes às questões 10,11 e 12 revelam valores mais altos do que as dimensões anteriores, os quais indicam que os Diretores Técnicos evidenciam a forma como ponderam a sua opinião e consideram a dos seus seguidores, antes de tomar as suas decisões mais importantes. Conforme Avolio (2005), os líderes autênticos entendem as visões diferentes como um desafio. O autor Kernis (2003) utiliza a expressão “processamento imparcial” para se referir a uma ausência de negações, exageros ou distorções, propondo ser esse processamento um componente básico de autenticidade, portanto, a autenticidade envolve inevitavelmente o processamento equilibrado e isento de informações. Neste sentido, a liderança autêntica é apresentada como a base para criar confiança, desenvolver nas pessoas as suas forças e ajudá-las a ser mais positivas, a abrir o seu pensamento, acrescentar valor e sentido sobre o que está certo nas decisões, e a melhorar a *performance* global da organização ao longo do tempo (Avolio et al., 2004).

A quarta dimensão, relativa à autoconsciência, e os resultados correspondentes às questões, 13,14,15 e 16 evidenciam igualmente valores consideráveis. Esta dimensão tem como alicerce a ideia de que a autenticidade obriga a altos níveis de

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos, compreensão das suas forças e fraquezas, e o seu impacto sobre outras pessoas. Diversos estudos sobre a liderança autêntica demonstram que os líderes autênticos são detentores de um autoconhecimento que espelha a transparência sobre os seus valores e as suas convicções (Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005). Como refere Jardim (2022, p. 29), “o autoconhecimento é a capacidade de a pessoa operacionalizar um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades de modo a conseguir ouvir-se a si mesma e a identificar os traços característicos do seu eu”.

Tabela 8 – Matriz da Componente do Desempenho Grupal

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. O desempenho da equipa no empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos de trabalho	0%	0%	1%	2%	7%	8%	24%	34%	16%	8%
2. O desempenho da equipa no cumprimento dos níveis de produção exigidos	0%	0%	1%	1%	4%	7%	20%	31%	27%	8%
3. O desempenho da equipa no empenho na produção de trabalho de qualidade			1%	1%	4%	9%	20%	29%	24%	12%
4. O desempenho da equipa na apresentação de sugestões	0%	2%	3%	4%	9%	8%	16%	22%	24%	12%
5. O desempenho da equipa no respeito pelos modos operatórios		1%	1%	3%	3%	9%	18%	29%	24%	13%
6. O desempenho da equipa na assiduidade	0%	0%	0%	2%	2%	3%	7%	18%	29%	38%
7. O desempenho das equipas no respeito pelo posto de trabalho (limpeza arrumação, manutenção de 1º nível	0%	0%	0%	1%	6%	5%	15%	25%	25%	23%
8. Desempenho da equipa no empenho no cumprimento dos prazos estabelecidos	0%	0%	0%	1%	4%	2%	13%	28%	30%	22%

Fonte: elaboração própria

Relativamente à perceção do desempenho grupal, na escala da liderança autêntica, os sujeitos obtêm valores mais elevados em Processamento equilibrado e mais baixos em Transparência relacional, sendo a diferença de médias entre as duas dimensões estatisticamente significativa, $t(335)$. A correlação mais elevada ocorre entre a dimensão Processamento equilibrado e a dimensão Autoconsciência; as dimensões

Processamento equilibrado ($B = .469$, $p = .005$) e Autoconsciência ($B = .480$, $p = .002$) revelaram-se preditores significativos do desempenho grupal. Também os coeficientes de regressão são significativos, o que exprime que à medida que aumentam os valores da liderança em Processamento equilibrado e Autoconsciência, aumenta também o desempenho grupal; as variáveis sociodemográficas não influenciam significativamente o desempenho grupal.

A satisfação com o grupo de trabalho, corresponde a uma resposta afetiva dos membros face ao grupo e às suas características e funcionamento (Wiiteman,1991). Os autores Li, Li e Wang (2009) referem que o nível de satisfação grupal pode variar em função das relações pessoais e interpessoais existentes, das características da tarefa (e.g., identidade e significado da tarefa, autonomia e responsabilidade, e *feedback* acerca dos resultados).

Em síntese, os diretores técnicos apresentam evidências de uma liderança autêntica, este tipo de liderança tem impacto no desempenho das suas equipas, assim como, o ambiente de uma liderança autêntica tem um efeito positivo. Relativamente aos nossos objetivos, conseguimos identificar a relação entre a LA dos DT das IPSS e a eficácia das equipas, efetuamos uma análise da LA dos DT, verificamos o reflexo da atuação da LA na eficácia das equipas, esclarecemos e norteamos o papel da liderança no que respeita ao processo da equipa e identificamos as características da eficácia das equipas nas IPSS.

8 Conclusões e trabalhos futuros

Este estudo de investigação debruçou-se sobre a Liderança Autêntica dos Diretores Técnicos das IPSS e a eficácia das suas equipas. De salientar que não foi encontrado nenhum estudo que relacione estas duas variáveis, o que, desde logo, demonstra a novidade desta pesquisa. Contudo, existem estudos organizacionais sobre a eficácia, equipa, liderança autêntica e autenticidade, os quais se revelaram muito importantes para a promoção de lideranças autênticas e para o desempenho das equipas. Neste sentido, pensamos ser importante que as organizações tenham clareza no caminho e objetivos a seguir para que a liderança e a autenticidade sejam percebidas pelas equipas, sem descuidar a consciência do líder, das suas competências e dos recursos a utilizar, para que seja percebido pelos seus seguidores, até porque deve funcionar como um modelo para eles.

Tendo em consideração que durante as últimas décadas na sociedade a perceção da importância de uma liderança autêntica aumentou significativamente, é de grande relevância que todos adquiram competências adequadas para além do conhecimento académico ou técnico.

Os Diretores Técnicos têm uma responsabilidade peculiar em relação às suas lideranças, pois têm um grande impacto no desenvolvimento das suas competências, mas também das equipas que da instituição fazem parte.

Considerando que existe uma preocupação crescente com os recursos humanos nas organizações e com as suas competências, é também importante que essa preocupação se reflita num investimento cada vez maior no desenvolvimento do capital psicológico dos líderes e colaboradores, fomentando ambições, metas, autoconhecimento e, superação de desafios, o que se repercute positivamente na organização ao nível do desempenho e, conseqüentemente, do cumprimento de objetivos.

Assim, esta investigação, que confirmou todas as hipóteses inicialmente levantadas, visou aumentar a consciencialização sobre a importância das competências

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

sociais e incentivar os Diretores Técnicos a melhorar ativamente o estilo de liderança praticado nas suas organizações, o qual impacta significativamente as suas equipas.

Em suma, os resultados obtidos com esta investigação traduzem a perceção da realidade da amostra estudada, o que nos permite admitir que atingimos os objetivos propostos, tendo em consideração as competências avaliadas pelos DT. Deste modo, o estudo, que se torna pioneiro pela falta de estudos subordinados a esta temática, contribuiu para aumentar o nosso conhecimento e ajudar os colegas que necessitam de aprender e aumentar estas capacidades, sendo uma mais-valia para a importância do reconhecimento das lideranças destes profissionais nas OSSFL. Ao longo deste trabalho foi possível identificar o conceito de liderança autêntica, em que os DT conseguiram identificar comportamentos eficazes sobre a sua liderança, sendo capazes obter bons resultados e contribuir decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo na organização.

9 Limitações da investigação

No decorrer desta investigação, foram identificadas algumas limitações ao estudo, das quais poderão surgir novas sugestões para trabalhos académicos futuros. A maior lacuna prende-se com a observância das respostas pela aplicação do inquérito *online*, que poderá ter sido redutor, em nosso entendimento, podendo ter limitado o contacto com os participantes e, eventualmente, condicionado os dados obtidos. Esta chamada de atenção a futuros investigadores logrará ser de extrema importância para a continuidade de uma pesquisa direcionada, de modo a acrescentar dados credíveis e pertinentes para adicionar conhecimento e reforçar estratégias futuras a serem aplicadas com sucesso neste sector.

10 Sugestões

No futuro, será de extrema relevância que novos trabalhos englobem a utilização de uma outra metodologia, de modo a retratarem informações mais expressivas e conclusões sobre a liderança autêntica dos Diretores Técnicos. Uma vez que, este estudo foi suportado unicamente num questionário *online*, reportando-se somente à obtenção de informações referentes à sua própria liderança. Nesse sentido, seria oportuno recorrer à aplicação de inquéritos complementares e entrevistas, de modo a triangular dados e verificar se existiriam diferenças nos resultados obtidos.

11 Referências e Bibliografia

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. In Soundview: Executive Book Summaries (pp. 7–8).

Bennis, W., 1989. On becoming a leader. s.l.: Reading, MA: Addison-Wesley.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8a). Editora RH.

Cunha, R., Obeso, C., & Cunha, M. (2004). Spain and Portugal: different paths to the same destiny. In W. Mayrhofer, C. Brewster, & M. Morley (Eds.), *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?* (pp. 161–188). Oxford: Elsevier.

Dimas, I., Neto, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). Equipas de Trabalho: Instrumentos de Avaliação (pp. 141-145). Edições Sílabo.

Duluc, A. (2000). Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget.

Erikson, E. H. (1976). Infância e sociedade. Rio de Janeiro: Zahar.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Gardner, W. L. et al. (2005) “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 343-372.

George, B., A., M., & Craig, N. (2009). O Líder Autêntico – Um programa para o desenvolvimento de uma carreira plena.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Celta Editora.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record.

Huzek, D., Stefano, S., & Gezeszczeszyn, G. (2008). *Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas*. In SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: AEDB.

Ilies, R.; Morgeson, F. P.; Nahrgang, J. D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 373-394.

Jardim, J. (2022). *365+ Dicionário de Empreendedorismo*. Mais Leituras. ISBN: 978-989-730-079-0.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Psychology*, 38, 283-356.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

Kotter, J. (1992), *O fator liderança*, São Paulo, Makron Books.

Kozlowski, SWJ, & Ilgen, DR (2006). Melhorar a Eficácia dos Grupos e Equipas de Trabalho. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77–124

Lessard-Hebert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13, 1–4.

Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Luthans, F., Avolio, B. (2003) Authentic leadership: a positive developmental approach. In: Cameron, K.; Dutton, J.; Quinn, R. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.

Luthans, Fred & Kreitner, Robert (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Martins, D. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*.

Martins, Elisete. (2022), Repensar Portugal a Europa e a Globalização. As soft skills e os novos desafios da liderança espiritual vs autêntica na indústria 4.0, p. 572 e 573. Theya Editores. ISBN: 9789892622248.

May, D. R. et al. (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, v. 32, p. 247-260.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: Com a Utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Matos, J. (2016). The making of Portuguese Human Resources Management (1959–1986): regime change and the prevalence of normative discourse. *Management & Organizational History*, 11(3), 298–317.

Moura, C. (2014). *Idadismo: prioridade na construção social da idade*. Euedito.

Morgan, D. L. (1988). *Focus Group as qualitative research*. Newbury park, CA: Sage.

Nogueira, R. A. M. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor. O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Mestrado: Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

Oliveira, L.; Pereira, A. & Santiago, R. (2004). *Investigação em Educação: Abordagens Conceptuais e Práticas*. Porto: Porto Editora.

Parente, C., Marcos, V., & Amador, C. (Junho, 2012). *Gestão do voluntariado no terceiro sector português: pistas preliminares de reflexão*. VII Congresso Português de Sociologia "Sociedade, Crise e Reconfigurações". Porto: Universidade do Porto.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Pestana, M.H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, E. C. H. (2014). *Perfil dos cuidadores de idosos em Instituições de Longa Permanência de Bauru: conhecimento e práticas em saúde bucal*. Universidade De São Paulo.

Portugal, A. D. (2011). *Questões Éticas e Jurídicas na Institucionalização de Idosos: Um Estudo na Santa Casa da Misericórdia*. Universidade do Porto.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (3^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3a). Edições Sílabo.

Ribeirinho, C. (2016). Gestão das emoções e afetos no cuidar: a supervisão emocional das equipas de cuidados. In C. Moura, *Novas competências para novas exigências no cuidar* (pp. 219-243). Porto: Euedito.

Rivero, A., & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 3(142), 39.

Rodrigues, V., Costa, C., Carvalho, A., Vidal, M., Caiado, M., Antunes, C., Almeida, A., & Almeida, C. (2019). *Solidão no Idoso Institucionalizado com Dependência Funcional*. *Motricidade*, 15(4), 36–40.

Rosental, C. & Frémontier-Murphy, C. (2002). *Introdução aos Métodos Quantitativos em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ruth, E., & Soares, A. (2008). O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. *Revista Eletrônica Lato Sensu*.

Salas E., Cannon-Bowers JA (2001). A ciência do treinamento de equipes: uma década de progresso. *Revisão Anual de Psicología*, 52, 471–499.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

- Shamir, B.; Eilam, G. (2005) What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 395-417.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10(10), 51–61.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R.C. (1984). *Introduction to Qualitative Research and Methods: The Search for Meaning*. New York: Wiley.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Young, Dennis (1981): “Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: elements of a theory”; in: White, M. (ed.), *Nonprofit Firms in a Three-Sector Economy*, The Urban Institute, Washington, USA.
- Voogt, J., & Roblin, N. (2010). *21st century skills: discussion paper*, IV (56). Enschede: University of Twente.
- Weisbrod, BA (1975) *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy*. In: Phelps, E., Ed., *Altruísmo, Moralidade e Teoria Económica*, Russell Sage, Nova York, 171-195

ANEXO A - Questionário Liderança Autêntica

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

**Permission for Maria Teixeira to reproduce 1 copy
within three years of November 5, 2021**

Authentic Leadership Questionnaire
English: Instrument and Scoring Guide
Portuguese: Leader and Rater Forms

by **Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa**

Research Permission

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE

If you have purchased the Research Permission to reproduce or administer an existing Mind Garden instrument, you agree that it is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use the instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has agreed to grant research permission to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Translation Quality not Guaranteed

Mind Garden instrument translations are of varying quality. Many are done by researchers. Some translations are translated and then back-translated to check the quality, while others have not been back-translated. We typically do not know the dialect of the translation. We also do not have validation data on the translation. Some translations do not include all of the items that are on the English form; sometimes a scale or scales are missing on the translation. You will receive what we have with no warranty or assurance of quality or dialect. Basically, we try to provide you with what we have available to facilitate your work.

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1.0 **Self**)

Name: _____ Date: _____

Instructions: The following survey items refer to your leadership style, as you perceive it. **Please judge how frequently each statement fits your leadership style using the following scale:**

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

My Leader:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. says exactly what he or she means.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. admits mistakes when they are made.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. encourages everyone to speak their mind.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. tells you the hard truth.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. displays emotions exactly in line with feelings.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. demonstrates beliefs that are consistent with actions.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. makes decisions based on his or her core values.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. asks you to take positions that support your core values.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. solicits views that challenge his or her deeply held positions. .0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. analyzes relevant data before coming to a decision.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. listens carefully to different points of view before coming to conclusions.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. seeks feedback to improve interactions with others.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. accurately describes how others view his or her capabilities. .0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. knows when it is time to reevaluate his or her positions on important issues.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. shows he or she understands how specific actions impact others.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1 Rater)

Leader Name: _____ Date: _____

Instructions: The following survey items refer to your leader's style, as you perceive it. **Judge how frequently each statement fits his or her leadership style using the following scale:**

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

My Leader:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. says exactly what he or she means.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. admits mistakes when they are made.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. encourages everyone to speak their mind.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. tells you the hard truth.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. displays emotions exactly in line with feelings.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. demonstrates beliefs that are consistent with actions.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. makes decisions based on his or her core values.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. asks you to take positions that support your core values.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. solicits views that challenge his or her deeply held positions. .0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. analyzes relevant data before coming to a decision.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. listens carefully to different points of view before coming to conclusions.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. seeks feedback to improve interactions with others.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. accurately describes how others view his or her capabilities. .0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. knows when it is time to reevaluate his or her positions on important issues.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. shows he or she understands how specific actions impact others.0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Authentic Leadership Questionnaire Scales:

Each scale consists of these item numbers. Average the item value to get the raw score for the scale.

Transparency: 1, 2, 3, 4 & 5

Moral/Ethical: 6, 7, 8 & 9

Balanced Processing: 10, 11 & 12

Self Awareness: 13, 14, 15 & 16

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1 Rater) Portuguese Translation

Leader Name: _____ Date: _____

Instructions: The following survey items refer to your leader's style, as you perceive it. **Judge how frequently each statement fits his or her leadership style using the following scale:**

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always		
0	1	2	3	4		
1.	Meu chefe imediato diz exatamente o que ele quer dizer.	0	1	2	3	4
2.	Meu chefe imediato admite erros quando eles ocorrem.	0	1	2	3	4
3.	Meu chefe imediato incentiva todos a falarem o que têm em mente.	0	1	2	3	4
4.	Meu chefe imediato conta toda a verdade.	0	1	2	3	4
5.	Meu chefe imediato demonstra emoções exatamente em linha com os sentimentos.	0	1	2	3	4
6.	Meu chefe imediato demonstra crenças que são consistentes com as ações.	0	1	2	3	4
7.	Meu chefe imediato toma decisões baseadas em seus valores básicos.	0	1	2	3	4
8.	Meu chefe imediato pede que eu tome posições que apóiem meus valores básicos.	0	1	2	3	4
9.	Meu chefe imediato toma decisões difíceis baseadas em altos padrões de conduta ética.	0	1	2	3	4
10.	Meu chefe imediato solicita visões que desafiem suas posições intensamente defendidas.	0	1	2	3	4
11.	Meu chefe imediato analisa dados relevantes antes de chegar a uma decisão.	0	1	2	3	4
12.	Meu chefe imediato ouve cuidadosamente a diferentes pontos de vista antes de chegar às conclusões.	0	1	2	3	4
13.	Meu chefe imediato busca feedback para melhorar as interações com os outros.	0	1	2	3	4
14.	Meu chefe imediato descreve precisamente como os outros vêem suas capacidades.	0	1	2	3	4
15.	Meu chefe imediato sabe quando é tempo de reavaliar suas posições sobre importantes assuntos.	0	1	2	3	4
16.	Meu chefe imediato demonstra sua compreensão sobre como as ações específicas impactam os outros.	0	1	2	3	4

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Portuguese Translation – ALQ Pense no seu líder

Por favor, refira a frequência com que o seu líder adopta os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4

O (a) meu (minha) líder:

Diz exactamente o que pensa.	<input type="checkbox"/>
Assume os erros que comete.	<input type="checkbox"/>
Encoraja todos a dizer o que pensam.	<input type="checkbox"/>
Diz as duras verdades.	<input type="checkbox"/>
Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	<input type="checkbox"/>
As suas acções são consistentes com as suas crenças.	<input type="checkbox"/>
Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	<input type="checkbox"/>
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	<input type="checkbox"/>
Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	<input type="checkbox"/>
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="checkbox"/>
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	<input type="checkbox"/>
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="checkbox"/>
Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interacções com elas.	<input type="checkbox"/>
Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="checkbox"/>
Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	<input type="checkbox"/>
Compreende como as suas acções têm impacto nos outros.	<input type="checkbox"/>

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

Portuguese ALQ Self

Instruções: o seguinte inquérito refere-se ao seu estilo de liderança, à forma como o percebe. Por favor, avalie a frequência de cada afirmação no seu estilo de liderança, de acordo com a seguinte escala: Nunca (0); uma vez por outra (1); por vezes (2); com alguma frequência (3); frequentemente, se não sempre (4).

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4

Enquanto líder, eu...

1. Digo exatamente o que penso.
2. Admito os erros quando eles são cometidos.
3. Encorajo os outros a falar livremente.
4. Digo as verdades mais duras.
5. Revelo emoções de acordo com os meus sentimentos.
6. Manifesto convicções que são consistentes com as minhas ações.
7. Tomo decisões sendo por base os meus princípios.
8. Peço que tomem posições de acordo com os seus princípios.
9. Tomo decisões difíceis com base em padrões elevados de conduta ética.
10. Solicito perspetivas que desafiem as minhas posições mais vincadas.
11. Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão.
12. Ouço atentamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão.
13. Procuo o feedback para melhorar a interação com os outros.
14. Descrevo com precisão como os outros vêem as minhas capacidades.
15. Sei quando é o momento de reavaliar a minha posição sobre assuntos importantes.
16. Demonstro compreender como algumas ações específicas têm impacto nos outros.

TA-323 – ALQ Self - Portuguese

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

AUTHENTIC LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (ALQ Version 1.0 Self) QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Nome: _____ Data: _____

Instruções: As seguintes questões deste inquérito referem-se ao seu estilo de liderança, da maneira como você a perspectiva. Por favor, avalie quão frequentemente cada afirmação se enquadra no seu estilo de liderança usando a seguinte escala:

Nunca	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente ou Sempre
0	1	2	3	4

Como líder Eu...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. digo exactamente o que pretendo dizer..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. admito os meus erros quando cometidos..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. encorajo toda agente a falar abertamente..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. digo a verdade “nua e crua”..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. demonstro crenças consistentes com as minhas acções..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. analiso dados relevantes antes de tomar a uma decisão..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. procuro <i>feedback</i> para melhorar as interacções com os outros..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. descrevo com precisão a forma como os outros percebem as minhas capacidades..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. sei quando é a altura de reapreciar a minha posição em questões importantes.... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. mostro que compreendo como acções específicas afectam os outros..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

TA-184 - ALQ – Self Form - Portuguese

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

AUTHENTIC LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (ALQ Version 1 Rater) QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Nome: _____ Data: _____

Instruções: As seguintes questões deste inquérito referem-se ao estilo do(a) seu(sua) líder, da maneira como você o perspectiva. Avalie quão frequentemente cada afirmação se enquadra no seu estilo de liderança usando a seguinte escala:

	Nunca Sempre 0	Ocasionalmente 1	Algumas vezes 2	Muitas vezes 3	Frequentemente ou 4
O meu/minha Líder ...					
1.					0 1 2 3 4
2.					0 1 2 3 4
3.					0 1 2 3 4
4.					0 1 2 3 4
5.					0 1 2 3 4
6.					0 1 2 3 4
7.					0 1 2 3 4
8.					0 1 2 3 4
9.					0 1 2 3 4
10.					0 1 2 3 4
11.					0 1 2 3 4
12.					0 1 2 3 4
13.					0 1 2 3 4
14.					0 1 2 3 4
15.					0 1 2 3 4
16.					0 1 2 3 4

TA-184 - ALQ – Rater Form - Portuguese

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021

For Publications:

We understand situations exist where you may want sample test questions for various fair use situations such as academic, scientific or commentary purposes. No items from this instrument may be included in any publication without the prior express written permission from Mind Garden, Inc. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

For Dissertation and Thesis Appendices:

You may not include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you may use the four sample ALQ items specified by Mind Garden. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce the four sample items in a thesis or dissertation, the following page includes the permission letter and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

Online Use of Mind Garden Instruments:

Online administration and scoring of the Authentic Leadership Questionnaire is available from Mind Garden, (<https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>). Mind Garden provides services to add items and demographics to the Authentic Leadership Questionnaire. Reports are available for the Authentic Leadership Questionnaire.

If your research uses an online survey platform other than the Mind Garden Transform survey system, you will need to meet Mind Garden's requirements by following the procedure described at mindgarden.com/mind-garden-forms/58-remote-online-use-application.html.

Translations:

See available translations on the ALQ product page of the Mind Garden website. If you need more than one translation, please contact info@mindgarden.com. You can also request permission to make your own translation.

All Other Special Reproductions:

For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please contact info@mindgarden.com.

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

For use by Maria Teixeira only. Received from Mind Garden, Inc. on November 5, 2021



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Authentic Leadership Questionnaire

The four sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader I....

- say exactly what I mean
- demonstrate beliefs that are consistent with actions
- solicit views that challenge my deeply held positions
- seek feedback to improve interactions with others

My leader....

- says exactly what he or she means
- demonstrates beliefs that are consistent actions
- solicits views that challenge his or her deeply held positions
- seeks feedback to improve interactions with others

Copyright © 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

ANEXO B - Questionário: Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

O presente estudo insere-se no âmbito da tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Tem como principal objetivo analisar a influência da Liderança Autêntica dos Diretores Técnicos das IPSS na eficácia das equipas.

*Obrigatório

Convidamo-lo(a) a participar neste estudo, sendo o seu contributo muito importante.

Secção sem título

Secção sem título

Consentimento Informado

O presente Consentimento Informado Livre e Esclarecido permite informar todos os participantes da investigação de forma clara e inequívoca. Este inquérito por questionário destina-se aos diretores técnicos das IPSS e tem por objetivo analisar a Liderança Autêntica dos Diretores Técnicos e a Eficácia das Equipas. Deste modo, não existem respostas certas ou erradas. Todas as suas respostas serão anónimas e confidenciais e destinam-se a fins académicos. A participação é totalmente voluntária e assenta no preenchimento do questionário que não lhe tomará mais de 6 minutos. Agradecemos desde já, a sua atenção e participação. Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo, por favor contacte mmanuela.costateixeira@gmail.com.

1. Declaro que LI e ACEITO participar voluntariamente na investigação. *

*Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

Marcar apenas uma oval.

sim

Não

Questionário 1

Caracterização sociodemográfica

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

2. *

Estado Civil

3. *Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções: *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Divorciado(a)
- Separado(a)
- Viúvo(a)

Nacionalidade *

4. Por favor, escreva aqui a sua resposta: *

Habilitações Académicas *

5. Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções: *

Marcar apenas uma oval.

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Localidade da Instituição *

6. Por favor, escreva aqui a sua resposta: *

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Área de Curso *

7. Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções: *

Marcar apenas uma oval.

- Serviço Social
- Psicologia
- Educação Social
- Enfermagem
- Outra

Resposta Social

8. Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Serviço de apoio domiciliário (SAD)
- Centro de dia
- Lar Residencial
- Centro de noite

Questionário

2

Por favor, refira a frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: Nunca (0); Uma vez por outra (1); Por vezes (2); Com alguma frequência (3); Frequentemente senão sempre(4).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

9. O (a) meu (minha) líder: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Diz exatamente o que pensa	<input type="checkbox"/>				
Assume os erros que comete	<input type="checkbox"/>				
Encoraja todos a dizer o que pensam	<input type="checkbox"/>				
Diz as duras verdades	<input type="checkbox"/>				
Monstra as emoções que correspondem ao que sente	<input type="checkbox"/>				
As suas ações são consistentes com as suas crenças	<input type="checkbox"/>				
Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	<input type="checkbox"/>				
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	<input type="checkbox"/>				
Toma decisões baseado(a) em elevados padrões éticos	<input type="checkbox"/>				
Solicita pontos de vista que questionam as suas(dele) posições mais profundas	<input type="checkbox"/>				
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	<input type="checkbox"/>				
Ouve cuidadosamente os	<input type="checkbox"/>				

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

4/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões

Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Compreende como as suas ações têm impacto nos outros

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Questionário
3

Por favor, refira a frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:
Nunca (0); Uma vez por outra (1); Por vezes (2); Com alguma frequência (3); Frequentemente senão sempre (4).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

10. Enquanto líder, eu... *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Digo exatamente o que penso	<input type="checkbox"/>				
Admito os erros quando eles são cometidos	<input type="checkbox"/>				
Encorajo os outros a falar livremente	<input type="checkbox"/>				
Digo as verdades mais duras	<input type="checkbox"/>				
Revelo emoções de acordo com os meus sentimentos	<input type="checkbox"/>				
Manifesto convicções que são consistentes com as suas ações.	<input type="checkbox"/>				
Tomo decisões tendo por base os meus princípios	<input type="checkbox"/>				
Peço que tomem posições de acordo com os meus princípios	<input type="checkbox"/>				
Tomo decisões	<input type="checkbox"/>				

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

6/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

difíceis com base em padrões elevados de conduta ética

Solicito perspetivas que desafiem as minhas posições mais vincadas

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ouçõ atentamente pontos de vista diferentes antes de chegar a uma conclusão

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Procuro o feedback para melhorar a interação com os outros

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Descrevo com precisão como os outros vêm as minhas capacidades

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sei quando é o momento de reavaliar a minha posição sobre assuntos importantes

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

7/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

**Demonstro
compreender
como
algumas
ações
específicas
têm impacto
nos outros**

Questionário
4

As seguintes questões deste inquérito referem-se ao seu estilo de liderança, da maneira como você a perspetiva. Por favor, avalie quão frequentemente cada afirmação se enquadra no seu estilo de liderança usando a seguinte escala: Nunca (0); Uma vez por outra (1); por vezes (2); com alguma frequência (3); frequentemente, senão sempre (4).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

11. Como líder eu... *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Digo exatamente o que penso	<input type="checkbox"/>				
Linha 2	<input type="checkbox"/>				
Encorajo os outros a falar abertamente	<input type="checkbox"/>				
Digo a verdade "nua e crua"	<input type="checkbox"/>				
Mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos	<input type="checkbox"/>				
Demonstro crenças consistentes com as minhas ações	<input type="checkbox"/>				
Tomo decisões tendo por base os meus valores fundamentais	<input type="checkbox"/>				
Peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais	<input type="checkbox"/>				
Tomo decisões difíceis com base em	<input type="checkbox"/>				

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

9/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

altos padrões de conduta ética

Solicito
pontos de
vista que
desafiem as
minhas
tomadas de
posição

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Analiso
dados
relevantes
antes de
tomar uma
decisão

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Presto
atenção aos
diferentes
pontos de
vista antes
de chegar a
conclusões

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Procuro
feedback
para
melhorar a
interação
com os
outros

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Descrevo
com precisão
a forma
como os
outros
percecionam
as minhas
capacidades

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sei quando é
a altura de
reapreciar a
minha
posição em
questões
importantes

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Monstro que

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

10/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

**compreendo
como as
ações
específicas
afetam os
outros**

Questionário
5

As seguintes questões deste inquérito referem-se ao seu estilo do(a) seu(a) líder, da maneira como você o perspetiva. Avalie quão frequentemente cada afirmação se enquadra no seu estilo de liderança usando a seguinte escala: Nunca (0); Uma vez por outra (1); Por vezes (2); Com alguma frequência (3); Frequentemente, senão sempre (4).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

12. O meu/minha líder... *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Diz exatamente o que pretende dizer	<input type="checkbox"/>				
Admite os seus erros quando cometidos	<input type="checkbox"/>				
Encoraja toda a gente a falar abertamente	<input type="checkbox"/>				
Diz a verdade "nua e crua"	<input type="checkbox"/>				
Mostra as suas emoções de acordo com os seus sentimentos	<input type="checkbox"/>				
Demonstra crenças consistentes com as suas ações	<input type="checkbox"/>				
Toma decisões difíceis com base em valores fundamentais	<input type="checkbox"/>				
Pede que se tomem posições baseadas em valores fundamentais	<input type="checkbox"/>				
Toma decisões	<input type="checkbox"/>				

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

12/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

**difíceis com
base em altos
padrões de
conduta ética**

**Solicita
pontos de
vista que
desafiem as
suas tomadas
de posição**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Analisa dados
relevantes
antes de
tomar uma
posição**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Presta
atenção aos
diferentes
pontos de
vista antes de
chegar a
conclusões**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Procura
feedback para
melhorar as
interações
com os
outros**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Descreve com
precisão a
forma como
os outros
percebem
as suas
capacidades**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Mostra que
compreende
como ações
específicas
afetam os
outros**

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

Questionário

6

Indique o grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho: Totalmente insatisfeito(1); Bastante insatisfeito(2); Moderadamente insatisfeito(3); Nem satisfeito nem insatisfeito(4); Moderadamente satisfeito(5); Bastante satisfeito(6); Totalmente satisfeito(7).

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

QUESTIONÁRIO 7

13. Indique o grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito
Cima existente na equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma de trabalhar da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados entre os membros da equipa e o líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relações entre os membros da equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papel que cada membro desempenha na equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário
7

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1(mau) a 10(excelente).

QUESTIONÁRIO 7

QUESTIONÁRIO 7

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

QUESTIONÁRIO 8

14. Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente). *

Marcar tudo o que for aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos	<input type="checkbox"/>							
Cumprimento dos níveis de produção exigidos	<input type="checkbox"/>							
Empenho na produção de trabalho de qualidade	<input type="checkbox"/>							
Apresentação de sugestões	<input type="checkbox"/>							
Respeito pelos modos operatórios	<input type="checkbox"/>							
Assiduidade	<input type="checkbox"/>							
Linha 7	<input type="checkbox"/>							

Questionário
8

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1(mau) a 10(excelente).

QUESTIONÁRIO 8

QUESTIONÁRIO 8

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

15. Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1(mau) a 10(excelente). *

Marcar tudo o que for aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidade de abordar os problemas adequadamente	<input type="checkbox"/>						
Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos	<input type="checkbox"/>						
Qualidade do trabalho produzido	<input type="checkbox"/>						
Eficiência no desenvolvimento das tarefas	<input type="checkbox"/>						
Quantidade de trabalho produzido	<input type="checkbox"/>						
Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas	<input type="checkbox"/>						
Capacidade de implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>						
Cumprimento dos prazos estabelecidos	<input type="checkbox"/>						
Número de novas ideias/sugestões introduzidas	<input type="checkbox"/>						
Capacidade de lidar com a incerteza e com os acontecimentos	<input type="checkbox"/>						

https://docs.google.com/forms/d/1H4lexMP4ebSdPJVJyN5fVwaTke6-IvqM9nM-gxX_TJ4/edit

17/18

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

09/11/22, 15:55

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

A equipa desta investigação agradece muito o seu contributo.

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

ANEXO C – Resultados analisados pelo Microsoft Forms

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

336
Respostas

11:27
Tempo médio de conclusão

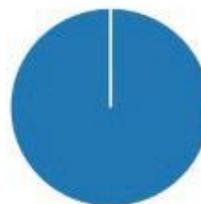
Fechado
Estado

15 inquiridos (4%) responderam Lisboa a esta pergunta.



1. Declaro que LI e ACEITO participar voluntariamente na investigação. (0 ponto)
*Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

● Sim 334
● Não 0



Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

2. Idade (0 ponto)

336
Respostas

Respostas Mais Recentes

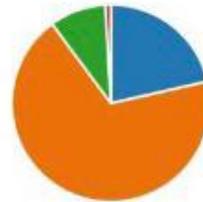
"45"

"47"

"30"

3. Estado Civil (0 ponto)

● Solteiro/a	72
● Casado/a/ União de fato	230
● Divorciado/a / Separado/a	31
● Viúvo/a	3



4. Nacionalidade (0 ponto)

336
Respostas

Respostas Mais Recentes

"portuguesa"

"portugal"

"Portuguesa "

321 inquiridos (96%) responderam **Portuguesa** a esta pergunta.

Lisboa
Pirtuguesa
Arouca
Porto
BRASÍ

Portuguesa

<https://forms.office.com/pages/designer/ev2.aspx?lang=pt-PT&origin=OfficeDotCom&route=MyContent&sessionId=cc3ab1a4-393a-498b-8834-16800c379a81...> 2/9

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

5. Habilitações Académicas (0 ponto)

Licenciatura	266
Mestrado	70
Doutoramento	0



6. Localidade da Instituição (0 ponto)

336
Respostas

Respostas Mais Recentes:

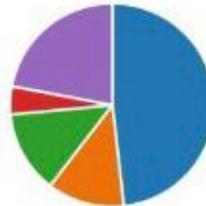
"Amiais de Baixo"

"cascais"

"Bairro, Ourém "

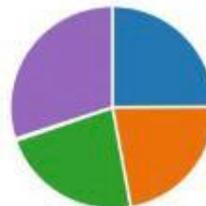
7. Área de formação (0 ponto)

Serviço Social	162
Psicologia	41
Educação Social	44
Enfermagem	15
Outra	74



8. Resposta Social que dirige (0 ponto) *Pode selecionar várias respostas

Serviço de apoio domiciliário	151
Centro de dia	135
Lar Residencial	137
Centro de noite	2
ERPI	182



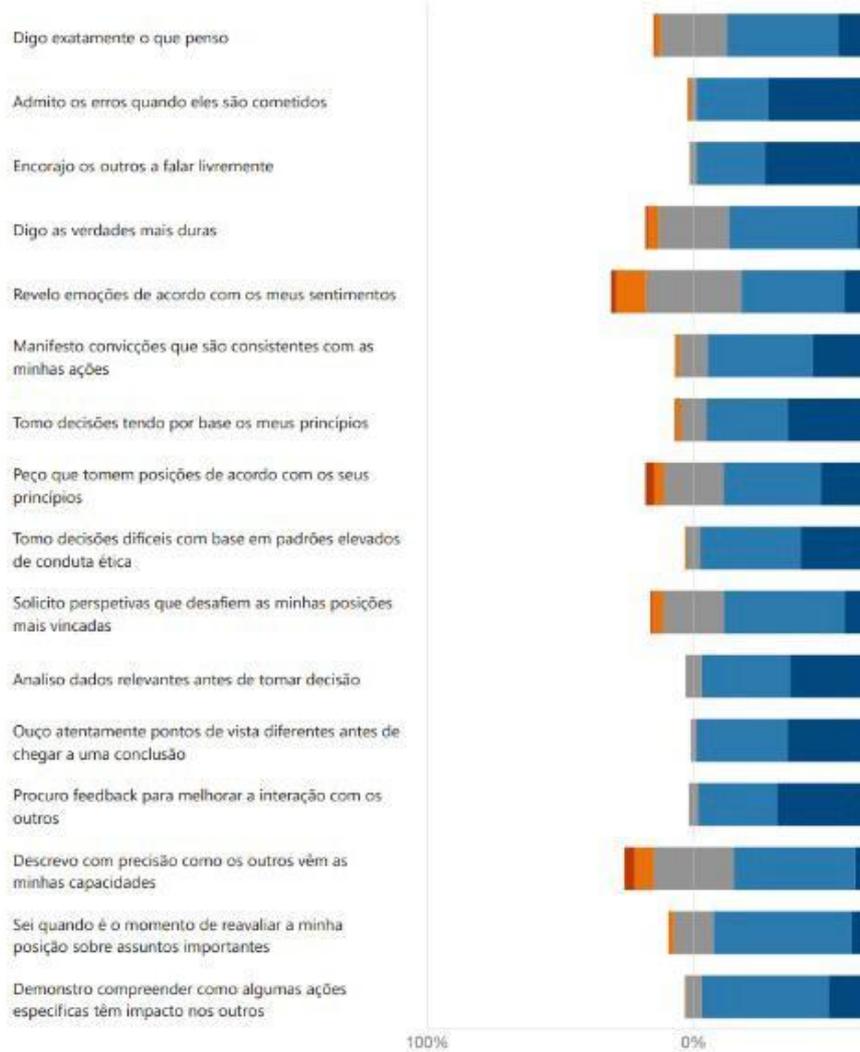
Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

9. Enquanto Líder, eu... (0 ponto)

■ Nunca
 ■ Uma vez por outra
 ■ Por vezes
 ■ Com alguma frequência
 ■ Frequentemente senão sempre



<https://forms.office.com/pages/default.aspx?lang=pt-PT&origin=OfficeDotCom&route=MyContent&sessionId=ecabda4-393a-498b-8834-f0800a379e18...> 4/9

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

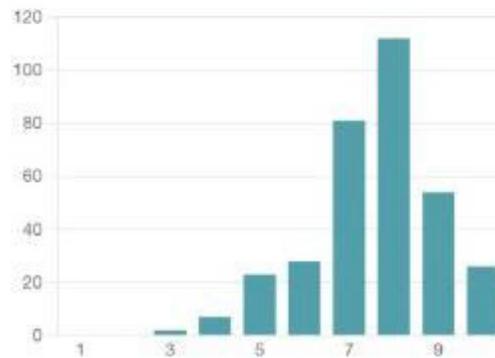
24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

10. Empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos de trabalho

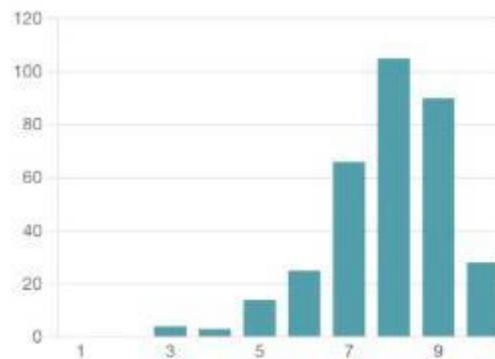
(0 ponto)

7.59
Classificação Média



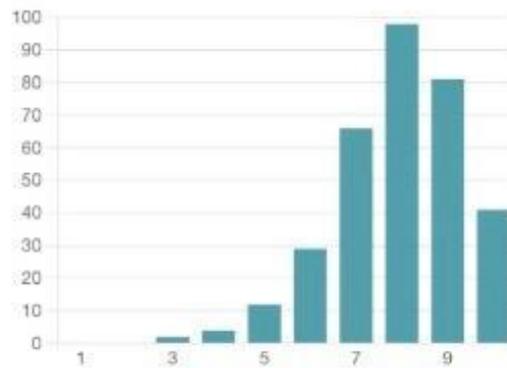
11. Cumprimento dos níveis de produção exigidos (0 ponto)

7.87
Classificação Média



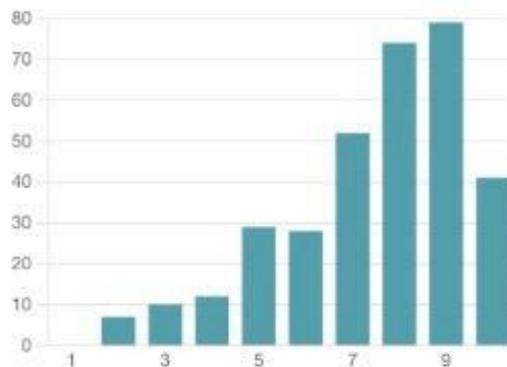
12. Empenho na produção de trabalho de qualidade (0 ponto)

7.93
Classificação Média



13. Apresentação de sugestões (0 ponto)

7.48
Classificação Média



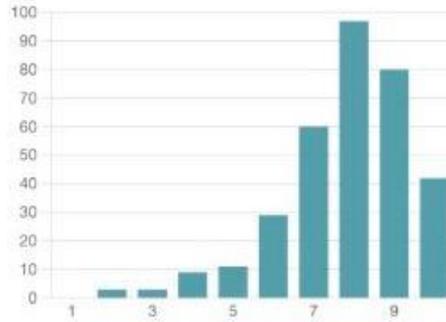
Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

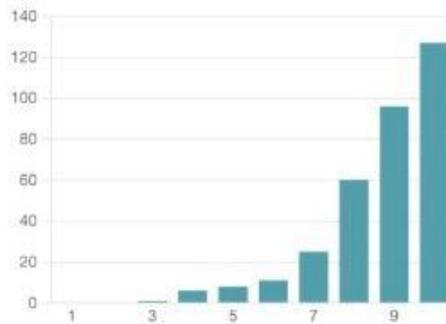
14. Respeito pelos modos operatórios (0 ponto)

7.83
Classificação Média



15. Assiduidade. (0 ponto)

8.75
Classificação Média



<https://forms.office.com/pazes/desizmozev2.aspx?lang=pt-PT&origin=OfficeDotCom&route=MvContent&sessionid=ecaabda4-392a-498b-8834-b0800a379ef8...> 7/9

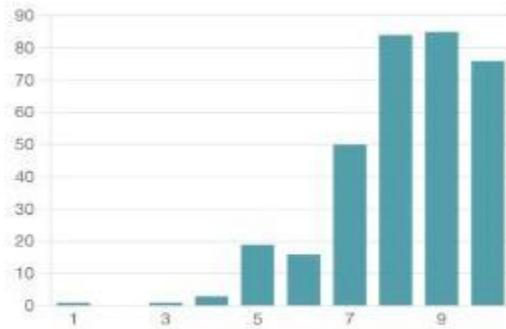
Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

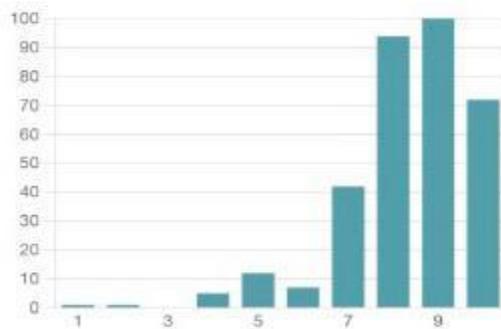
16. Respeito pelo posto de trabalho(limpeza arrumação, manutenção de 1º nível. (0 ponto)

8.22
Classificação Média



17. Empenho no cumprimento dos prazos estabelecidos. (0 ponto)

8.36
Classificação Média



<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=pt-PT&origin=OfficeDotCom&route=MyContent&sessionId=ccaabda4-393a-498b-8834-b0800a379ef8...> 8/9

Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas: perspetivas e desafios para uma gestão especializada nas organizações sociais

24/11/22, 01:06

A Liderança Autêntica e a Eficácia das Equipas

18. Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo, por favor contacte mmanuela.costateixeira@gmail.com. Ao dispor para informações adicionais. (0 ponto)

Agradeço a atenção que nos foi dispensada felicitamos-vos, com melhores cumprimentos.

Em nome da equipa de investigação.

Manuela Teixeira

Assistente Social

9

Respostas

Respostas Mais Recentes

Atualizar

1 inquiridos (11%) responderam **Resposta Social** a esta pergunta.

**Centro de felicidades dispor
Questionário pequena notaD
outros questãoResposta Social pág. se
ERPI Deficiência Lar Residencial Bor
Pedro Pinheiro**