



ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

O papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento das organizações: Estudo de caso num infantário no Norte do país

Rafael Lopes

Vila Nova de Gaia, 2026



ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

O papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento das organizações: Estudo de caso num infantário no Norte do país

Rafael Lopes

Dissertação apresentada ao ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia,
no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos,
sob orientação do Dr. Ricardo Bessa Moreira.

Vila Nova de Gaia, 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento das organizações: Estudo de caso num infantário no Norte do país

Rafael Silva Lopes

Aprovado em 20/04/2026

Composição do Júri

Presidente

Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Prof^ª. Doutora Carla Rebelo Magalhães

Orientador/a

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia
2026

Resumo

A presente dissertação analisou o papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o seu contributo para o desenvolvimento organizacional, a partir de um estudo de caso realizado no *Infantário Passinhos de Rei*, em Vila Nova de Gaia. O interesse pelo tema adveio da crescente centralidade da liderança como fator diferenciador na mobilização de pessoas e na construção de culturas organizacionais resilientes, colaborativas e orientadas para a aprendizagem contínua, em particular no setor educativo.

O objetivo principal consistiu em compreender de que forma a liderança transformacional, aplicada à GRH, poderia potenciar o desenvolvimento das organizações. Foram definidos objetivos específicos: i) sistematizar os fundamentos teóricos da liderança transformacional e a sua aplicabilidade prática; ii) identificar o impacto da liderança transformacional na aprendizagem organizacional; iii) analisar o papel do gestor de recursos humanos como educador e coach, promotor de práticas transformacionais; e iv) avaliar perceções de profissionais sobre a influência desta liderança no desenvolvimento individual e coletivo.

Metodologicamente, optou-se por uma abordagem qualitativa e fenomenológica. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a cinco participantes (informantes privilegiados) com funções distintas na instituição (direção técnica, coordenação pedagógica, educadoras e assistente operacional). Os dados foram tratados por análise de conteúdo, o que permitiu identificar categorias temáticas ligadas a estilos de liderança, carisma, motivação, valorização profissional e contributos para o desenvolvimento organizacional. Tratou-se de um estudo de caso de cariz exploratório, que se representou apenas a si próprio. Não foi possível realizar qualquer tipo de inferência ou obter representatividade da amostra, nem extrapolar conclusões sobre a realidade estudada.

A análise efetuada baseou-se no conteúdo resultante do discurso dos entrevistados, tendo-se procurado, unicamente, aferir as suas perceções sobre a temática analisada. Os resultados confirmaram a relevância da liderança transformacional como elemento estruturante da GRH e da aprendizagem organizacional. Destacou-se a sua capacidade de gerar confiança, coesão e motivação nas equipas, promovendo a diversidade, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional. Estes achados corroboraram a literatura existente, reforçando a visão de que o carisma, a inspiração e a orientação para o futuro constituem dimensões determinantes para o desempenho coletivo e o desenvolvimento institucional.

Concluiu-se que a liderança transformacional se apresentou como uma ferramenta estratégica incontornável para as organizações contemporâneas, em particular no setor da educação infantil, onde a humanização da gestão e a motivação das equipas assumiram relevância acrescida. Reconheceram-se, contudo, limitações relacionadas com a dimensão reduzida da amostra e o contexto geográfico restrito, pelo que se recomendou a replicação do estudo em contextos mais amplos e diversificados, assim como a utilização de metodologias mistas. Para além do seu contributo científico, o estudo ofereceu implicações práticas para gestores e líderes de diferentes setores (educação, saúde, setor social), reforçando a importância da liderança transformacional como motor de desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Liderança transformacional; Gestão de Recursos Humanos; Desenvolvimento organizacional; Aprendizagem organizacional; Educação infantil.

Abstract

This dissertation examined the role of transformational leadership within Human Resource Management (HRM) and its contribution to organizational development, based on a case study conducted at *Infantário Passinhos de Rei*, located in Vila Nova de Gaia. Interest in this topic emerged from the growing relevance of leadership as a distinguishing factor in mobilising people and shaping resilient, collaborative, and learning-oriented organizational cultures, particularly in the educational sector.

The main objective was to understand how transformational leadership, when applied to HRM, can enhance organizational development. Specific aims included: (i) systematising the theoretical foundations of transformational leadership and its practical applicability; (ii) identifying its impact on organisational learning; (iii) analysing the role of the HR manager as educator and coach, promoting transformational practices; and (iv) assessing professionals' perceptions regarding its influence on individual and collective development.

Methodologically, the study adopted a qualitative and phenomenological approach. Semi-structured interviews were conducted with five key participants occupying different roles within the institution (technical director, pedagogical coordinator, senior educators, and a senior operational assistant). Data were processed through content analysis, allowing the identification of thematic categories related to leadership styles, charisma, motivation, professional appreciation, and contributions to organisational development. As an exploratory case study, the findings are not statistically generalisable, nor do they allow representativeness of the sample, limiting any form of inference. The analysis focused solely on the perceptions expressed by the interviewees.

The results confirmed the relevance of transformational leadership as a structuring element of HRM and organisational learning. Its ability to generate trust, cohesion, and motivation within teams stood out, as well as its contribution to diversity management, personal and professional development, and the strengthening of organisational culture. These findings align with existing literature, reinforcing the idea that charisma, inspiration, and future orientation are central dimensions for collective performance and institutional development.

It is concluded that transformational leadership constitutes a strategic and indispensable tool for contemporary organisations, particularly in early childhood education settings, where human-centred management and team motivation are critical. Limitations were identified regarding the small, geographically constrained sample and the absence of complementary quantitative data. Future research should replicate the study in broader and more diverse contexts and consider mixed-method approaches. Beyond its scientific contribution, this study offers practical implications applicable to leaders and HR practitioners across different sectors (education, health, and social services), highlighting the role of transformational leadership as a driver of organisational development.

Keywords: Transformational leadership; Human Resource Management; Organisational development; Organisational learning; Early childhood education.

Dedicatória

Aos meus pais, à minha família e aos meus amigos,
pela força silenciosa, pela presença constante e pela confiança que sempre depositaram
em mim.

A todos vocês, dedico este percurso.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelo sentido crítico que trouxe a este trabalho. A sua exigência intelectual e o seu apoio ao longo deste percurso foram determinantes para a qualidade desta dissertação.

À equipa do Infantário Passinhos de Rei, expresso a minha sincera gratidão pela abertura, colaboração e confiança demonstradas. Agradeço, de forma especial, às profissionais que participaram no estudo, pela generosidade com que partilharam a sua experiência e conhecimento.

Ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, deixo o meu reconhecimento pelo acompanhamento académico ao longo deste mestrado e pelas condições proporcionadas para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço igualmente aos docentes do ISLA que fizeram parte do meu percurso, pelo rigor, exigência e contributo formativo que ajudaram a estruturar a minha visão enquanto profissional de Recursos Humanos.

À Universidade Lusófona do Porto, instituição onde iniciei a minha formação em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, agradeço a base sólida que me permitiu encarar este mestrado com maturidade académica e segurança conceptual.

À minha mãe, pai, tios, tias, avôs, avós e primos; agradeço o suporte incondicional, a estabilidade emocional e a força que sempre encontrei em cada um de vocês. Este caminho foi possível porque nunca me deixaram caminhar sozinho.

Aos meus amigos e à minha namorada, agradeço a paciência, o incentivo e a presença nos momentos certos. Obrigado por manterem o equilíbrio entre foco, motivação e sanidade mental ao longo desta etapa.

Aos meus colegas de curso, pela partilha, entajuda e espírito de equipa que tornaram esta jornada académica mais leve e enriquecedora.

A todos, o meu sincero obrigado.

Índice

1 – Introdução	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Justificação do tema	2
1.3 Problema de investigação	2
1.4 Pergunta de partida.....	3
1.5 Questões orientadoras	3
1.6 Objetivos do estudo	3
1.7 Estrutura da dissertação	4
2 – Liderança: Enquadramento Teórico e Conceptual	6
2.1 Evolução histórico-conceptual da liderança	6
2.2 Teorias clássicas e contemporâneas de liderança	7
2.2.1 Teorias dos traços.....	8
2.2.2 Teorias comportamentais	8
2.2.3 Teorias situacionais e contingenciais	8
2.2.4 Liderança transaccional	9
2.2.5 Liderança transformacional.....	9
2.2.6 Modelos contemporâneos: autêntica, ética e servidora.....	9
2.3.1 Da teoria à prática: a liderança transformacional e a teoria dos traços	12
2.3.2 O carisma como elemento central da liderança transformacional .	12
2.3.3 A liderança transformacional e a gestão da diversidade: nos bastidores do desenvolvimento pessoal	13
3 – A Liderança Transformacional nas Organizações de Aprendizagem	15
3.1 – O conceito de <i>learning organization</i>	15
3.2 – A metáfora da organização cognitiva.....	16
3.3 – A liderança enquanto promotora da aprendizagem organizacional	18
4 – A Liderança Transformacional na Gestão de Recursos Humanos.....	21
4.1 – O papel do gestor de recursos humanos como educador: firmeza e flexibilidade	22

4.2 – O gestor de RH como <i>coach</i> : o primado da liderança transformacional	24
5 – Enquadramento Metodológico	27
5.1 – Pressupostos teórico-metodológicos	28
5.2 – Questões orientadoras e objetivos	29
5.3 – Universo e amostra	30
5.3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra	32
5.4 – Instrumento de recolha de dados: entrevista	34
5.5 – Técnica de análise de dados: análise de conteúdo	35
6 – Análise e Discussão dos Resultados	37
6.1 – A importância da liderança em contextos organizacionais em mutação	39
6.2 – A liderança transformacional e o carisma: o ponto de partida para uma liderança eficaz	40
6.3 – A liderança transformacional nas organizações de aprendizagem	41
6.4 – A importância da liderança transformacional na GRH	44
6.5 – A síntese transformadora: GRH e liderança transformacional no desenvolvimento organizacional	47
7 – Conclusões e Considerações Finais	50
7.1 Implicações práticas	51
7.2 Limitações do estudo	51
7.3 Recomendações para investigação futura	51
7.4 Síntese Conclusiva	52
Referências Bibliográficas	53
ANEXOS	59
Anexo A – Termo de Consentimento Informado	60
Anexo B – Guião da Entrevista Semiestruturada	63
Anexo C - Análise de Conteúdo	64

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Idade das participantes da amostra (fonte própria)	32
Tabela 2 – Anos de serviço das participantes da amostra (fonte própria)	33
Tabela 3 – Categorias, subcategorias e excertos ilustrativos da análise de conteúdo (fonte própria).....	38

Índice de Figuras

Figura 1 – Habilitações académicas das participantes (fonte própria)	33
---	-----------

1 – Introdução

1.1 Contextualização

Vivemos um período em que a forma de trabalhar e de organizar pessoas muda com frequência, influenciada tanto pela tecnologia como pelas alterações sociais que vão surgindo. As organizações, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, enfrentam a necessidade de adaptação rápida às mudanças, exigindo modelos de gestão do capital humano que potenciem inovação, motivação e compromisso. Neste enquadramento, destaca-se a liderança transformacional, entendida como uma forma de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, reforçar o sentido de pertença e promover a inovação organizacional (Northouse, 2021).

A liderança transformacional tem-se afirmado como uma das abordagens mais eficazes em ambientes organizacionais voláteis e complexos. Em vez de assentar na autoridade formal ou no controlo, este modelo de liderança privilegia a inspiração, a motivação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Bass e Riggio (2006) salientam que os líderes transformacionais são capazes de articular uma visão mobilizadora, reconhecer a individualidade de cada colaborador e estimular o pensamento crítico e criativo, gerando mudanças significativas e sustentadas nas organizações. Este tipo de liderança assume especial relevância em setores fortemente dependentes do capital humano, como acontece nas instituições de educação infantil.

No contexto da infância, as exigências vão além das dimensões administrativas e pedagógicas, estando profundamente ligadas à afetividade, ao cuidado e à responsabilidade social. Liderar em tais ambientes requer competências interpessoais apuradas, capacidade de escuta ativa, empatia e visão estratégica. A relação entre liderança e clima organizacional torna-se particularmente visível, uma vez que ambientes psicossociais saudáveis se refletem diretamente na qualidade das práticas educativas. Como defendem Day et al. (2014), a liderança transformacional tem potencial para fomentar contextos educativos mais coesos, colaborativos e inovadores.

Neste sentido, importa compreender de que modo os princípios da liderança transformacional podem ser apropriados e potenciados pela GRH em instituições de educação. Este é o caso do Infantário *Passinhos de Rei*, localizado em Vila Nova de Gaia, que serve como terreno empírico para o presente estudo.

1.2 Justificação do tema

A relevância deste estudo decorre, por um lado, da crescente valorização da Gestão de Recursos Humanos (GRH) enquanto função estratégica e transformadora nas organizações. Atualmente, não se espera que os profissionais de RH se limitem a funções administrativas; pelo contrário, exige-se que atuem como verdadeiros parceiros de negócio, influenciando a cultura organizacional, pois promove a motivação das equipas e desenvolve competências. Ulrich et al. (2012) salientam que a GRH deve assumir-se como um eixo central na criação de valor organizacional, função esta igualmente pertinente em contextos de menor dimensão, como os infantários, onde os papéis de liderança frequentemente se sobrepõem às funções de gestão pedagógica.

Por outro lado, o cruzamento entre liderança transformacional e GRH ainda carece de aprofundamento científico, sobretudo em ambientes específicos como os estabelecimentos de educação infantil. A investigação em liderança educativa tem-se concentrado, maioritariamente, em contextos escolares formais (ensino básico e secundário), sendo mais escassa na educação pré-escolar. Assim, analisar esta relação no Infantário *Passinhos de Rei*, localizado em Vila Nova de Gaia, permite dar visibilidade a uma realidade organizacional muitas vezes pouco explorada, mas essencial para compreender como se constroem comunidades educativas sustentáveis.

A pertinência do tema é igualmente reforçada pelos desafios que marcam o setor da educação infantil: escassez de profissionais qualificados, desgaste emocional associado ao *burnout*, ausência de reconhecimento profissional e exigência crescente de resultados qualitativos. Estes fatores exigem modelos de gestão e liderança mais humanos, empáticos e mobilizadores. A liderança transformacional, ao conjugar inspiração, visão e valorização do capital humano, constitui uma via promissora para responder a tais desafios, posicionando a GRH como agente ativo no desenvolvimento organizacional e no reforço da qualidade educativa.

1.3 Problema de investigação

No atual contexto organizacional, marcado pela necessidade de adaptação contínua, pela retenção de talentos e pela motivação intrínseca dos colaboradores, coloca-se a questão de como a liderança pode ser exercida de forma a responder a estas exigências. As instituições de educação infantil, como o Infantário *Passinhos de Rei*, não estão alheias a

estes desafios, dado que enfrentam pressões acrescidas relacionadas com a qualidade dos serviços, o bem-estar das equipas e a sustentabilidade organizacional.

Neste enquadramento, torna-se pertinente questionar: poderá a GRH, através da adoção de práticas de liderança transformacional, desempenhar um papel ativo no desenvolvimento organizacional e na melhoria contínua dos serviços educativos?

1.4 Pergunta de partida

Face ao problema de investigação anteriormente enunciado, a presente dissertação orienta-se pela seguinte questão central:

De que forma a GRH pode assumir um papel de liderança transformacional no cumprimento das suas funções e no desenvolvimento das organizações?

1.5 Questões orientadoras

A partir da pergunta de partida, formularam-se duas questões orientadoras que estruturam a investigação:

1. A liderança transformacional, e o carisma que dela emana, está ajustada às características das organizações atuais?
2. A GRH, para acompanhar as mudanças organizacionais, necessita de incorporar características da liderança transformacional?

1.6 Objetivos do estudo

Objetivo geral: Compreender de que forma a liderança transformacional pode ser integrada nas práticas de GRH, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Objetivos específicos

1. Identificar os fundamentos teóricos da liderança transformacional.
2. Analisar a importância do traço carisma no exercício da liderança transformacional.

3. Explorar o papel da liderança transformacional nas organizações atuais, com especial enfoque no setor da educação infantil.
4. Avaliar a relevância da liderança transformacional no contexto da GRH, através do estudo de caso realizado no Infantário *Passinhos de Rei*.

1.7 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, que se articulam de forma a garantir coerência entre o enquadramento teórico, a investigação empírica e a reflexão crítica dos resultados.

- **Capítulo 1 – Introdução:** apresenta a contextualização do estudo, a justificação da escolha do tema, o problema de investigação, a pergunta de partida, as questões orientadoras, os objetivos e a estrutura global do trabalho.
- **Capítulo 2 – Liderança: Enquadramento Teórico e Conceptual:** desenvolve a revisão da literatura, abordando a evolução histórico-conceitual da liderança, as principais teorias clássicas e contemporâneas e o enquadramento da liderança transformacional nas organizações atuais.
- **Capítulo 3 – A Liderança Transformacional nas Organizações de Aprendizagem:** aprofunda o conceito de *learning organization* e a metáfora da organização cognitiva, analisando o papel da liderança enquanto promotora da aprendizagem organizacional.
- **Capítulo 4 – A Liderança Transformacional na Gestão de Recursos Humanos:** explora a articulação entre a GRH e a liderança transformacional, destacando o papel do gestor de recursos humanos enquanto educador e *coach*.
- **Capítulo 5 – Enquadramento Metodológico:** descreve os pressupostos teórico-metodológicos, a definição de questões orientadoras e objetivos, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha de dados e a técnica de análise utilizada.
- **Capítulo 6 – Análise e Discussão dos Resultados:** apresenta e interpreta os resultados obtidos no estudo de caso realizado no Infantário *Passinhos de Rei*, relacionando-os com o quadro teórico previamente estabelecido.

- **Capítulo 7 – Conclusões Finais:** sintetiza os principais contributos do estudo, identifica limitações e propõe pistas para investigações futuras.

Por fim, são incluídas a bibliografia e os anexos, assegurando rigor científico, transparência e completude no processo de investigação.

Em suma, esta dissertação procura contribuir para a valorização da liderança transformacional como uma competência-chave no domínio da GRH, defendendo que a sua aplicação pode potenciar o desenvolvimento das organizações, promover culturas de maior compromisso e fomentar a excelência nos serviços, com especial incidência no setor da educação infantil.

2 – Liderança: Enquadramento Teórico e Conceptual

2.1 Evolução histórico-conceptual da liderança

O conceito de liderança tem acompanhado a evolução das sociedades e das organizações, assumindo diferentes interpretações ao longo do tempo. A sua génese remonta às primeiras formulações da chamada “teoria do grande homem”, predominante no século XIX, segundo a qual a capacidade de liderar era entendida como um dom inato, reservado a figuras excepcionais que, pela sua coragem, carisma ou visão, marcavam a história e influenciavam o rumo das nações (Carlyle, 1841; Burns, 1978). Este paradigma, de inspiração fortemente personalista, conferia à liderança uma natureza quase mítica, identificando-a com atributos individuais e inatos.

Com o desenvolvimento da psicologia e da sociologia, sobretudo na primeira metade do século XX, emergiram as teorias dos traços. Estas procuraram sistematizar e identificar as qualidades que diferenciariam os líderes dos liderados. Estudos clássicos como os de Stogdill (1948, 1974) mostraram, contudo, que não existiam traços universais válidos para todos os contextos, evidenciando a complexidade do fenómeno e a insuficiência de abordagens reducionistas.

A partir da década de 1930, novas perspetivas começaram a privilegiar os comportamentos do líder em detrimento das suas características inatas. O trabalho pioneiro de Lewin, Lippitt e White (1939) destacou três estilos fundamentais: autocrático, democrático e *laissez-faire*; demonstrando que o modo de agir do líder impactava diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos grupos. Na mesma linha, os estudos da Universidade de Ohio (Stogdill & Coons, 1957) e da Universidade de Michigan (Katz, Maccoby, Gurin & Floor, 1951) reforçaram a importância da dimensão comportamental, distinguindo líderes orientados para a tarefa e líderes orientados para as pessoas.

Nas décadas de 1960 e 1970, ganharam relevância as chamadas teorias situacionais e contingenciais, que defendiam a inexistência de um estilo de liderança universalmente eficaz. O modelo de Fiedler (1967) destacou que a eficácia dependia da interação entre estilo do líder, características da tarefa e contexto organizacional. Por sua vez, a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969) sublinhou que os líderes eficazes adaptam o seu comportamento em função da maturidade e das necessidades dos liderados. Estes contributos abriram caminho a uma visão mais flexível e adaptativa da liderança.

A evolução conceptual prosseguiu nas décadas de 1980 e 1990 com a emergência das teorias carismáticas e transformacionais. Burns (1978) introduziu a noção de liderança transformacional como um processo em que líderes e liderados se influenciam mutuamente, elevando-se a níveis mais altos de motivação e moral. Bass (1985) aprofundou este modelo, enfatizando dimensões como a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada, que constituem os pilares da liderança transformacional.

Atualmente, a liderança é entendida como um processo dinâmico, relacional e contextual, no qual líderes e seguidores interagem de forma contínua e recíproca. Northouse (2021) descreve a liderança contemporânea como um fenómeno complexo, que não se reduz às características individuais, mas que integra fatores organizacionais, culturais e sociais. Day et al. (2014) acrescentam que a liderança deve ser concebida também como um processo de desenvolvimento, em que o crescimento das competências individuais se articula com a aprendizagem organizacional.

Assim, a evolução histórico-conceptual da liderança revela uma progressiva passagem de teorias centradas em traços fixos e estilos rígidos para perspectivas que reconhecem a liderança como um processo coletivo, dinâmico e transformador, essencial para enfrentar os desafios das organizações no século XXI.

2.2 Teorias clássicas e contemporâneas de liderança

A investigação em torno da liderança tem produzido um conjunto diversificado de teorias e modelos que refletem as diferentes formas de compreender este fenómeno ao longo do tempo. Essas teorias podem ser agrupadas em clássicas e contemporâneas, consoante o momento histórico e as perspectivas epistemológicas que lhes deram origem. As teorias clássicas constituíram a base da investigação sistemática sobre a liderança, ao procurarem identificar características ou comportamentos dos líderes eficazes. Já as teorias contemporâneas refletem a complexidade dos contextos organizacionais atuais, valorizando aspetos relacionais, éticos e transformacionais, em linha com a crescente importância do capital humano como eixo estratégico.

2.2.1 Teorias dos traços

As primeiras abordagens sistemáticas centravam-se na ideia de que os líderes possuíam características inatas que os diferenciavam dos demais. A chamada teoria dos traços foi amplamente explorada nas primeiras décadas do século XX. Investigadores como Stogdill (1948, 1974) e Mann (1959) procuraram identificar traços como inteligência, autoconfiança, dominância ou extroversão. Embora tenham reconhecido padrões recorrentes, ficou evidente que tais traços não garantiam, por si só, eficácia em todos os contextos (Northouse, 2021). Essa constatação levou ao desenvolvimento de teorias que passaram a considerar o comportamento como elemento determinante da eficácia do líder.

2.2.2 Teorias comportamentais

Nos anos 1940 e 1950, as teorias comportamentais emergiram como alternativa, enfatizando os comportamentos dos líderes em vez das suas características inatas. Os estudos da Universidade de Ohio (Stogdill & Coons, 1957) e da Universidade do Michigan (Katz, Maccoby, Gurin & Floor, 1951) identificaram dois estilos principais: orientação para a tarefa e orientação para as relações. Blake e Mouton (1964) reforçaram este modelo através da sua Grelha de Liderança, que sistematizou diferentes estilos em função da combinação destas duas dimensões, destacando o estilo 9,9 (elevada orientação para a tarefa e para as pessoas) como o mais eficaz em contextos organizacionais complexos. Lewin, Lippitt e White (1939) acrescentaram ainda a tipologia dos estilos autocrático, democrático e *laissez-faire*, evidenciando o impacto da liderança no clima de grupo e na motivação dos colaboradores.

2.2.3 Teorias situacionais e contingenciais

As teorias comportamentais, embora inovadoras, não explicavam por que razão o mesmo estilo de liderança resultava de forma diferente em contextos distintos. Assim, surgiram as teorias situacionais e contingenciais. O modelo de Fiedler (1967) defendia que a eficácia da liderança dependia da compatibilidade entre o estilo do líder e o grau de controlo situacional. Hersey e Blanchard (1969), com a Teoria da Liderança Situacional, propuseram que o comportamento do líder devia ajustar-se ao grau de maturidade e desenvolvimento dos colaboradores. Vroom e Yetton (1973) apresentaram um modelo normativo de tomada de decisão, sugerindo que os líderes devem adotar diferentes graus

de participação dos subordinados consoante a natureza do problema. Estas teorias introduziram o conceito de flexibilidade adaptativa, essencial na gestão de equipas em contextos mutáveis.

2.2.4 Liderança transacional

Com base nas teorias clássicas da gestão, a liderança transacional foca-se na troca entre líder e liderado, baseada em recompensas pelo cumprimento de metas e penalizações pelo incumprimento. Este estilo mostra-se eficaz para garantir estabilidade e cumprimento de objetivos, sobretudo em contextos hierarquizados ou operacionais. Contudo, apresenta limitações em ambientes que exigem inovação, compromisso emocional e criatividade (Bass, 1985).

2.2.5 Liderança transformacional

Contrapondo-se à visão transacional, a liderança transformacional procura inspirar e transformar os liderados através de quatro dimensões fundamentais: *influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada* (Bass & Riggio, 2006). Este modelo promove mudanças organizacionais sustentadas, desenvolve a autonomia e o espírito crítico e fomenta o sentido de pertença à missão da organização.

Em Portugal, vários estudos sublinham os benefícios da liderança transformacional na motivação, no bem-estar organizacional e no desempenho de equipas, especialmente em setores como a educação, o social ou os cuidados de saúde (Chambel & Currel, 2020; Fernandes & Vieira, 2022).

2.2.6 Modelos contemporâneos: autêntica, ética e servidora

Mais recentemente, surgiram novos paradigmas de liderança que destacam a dimensão ética, relacional e emocional. A liderança autêntica, proposta por Avolio e Gardner (2005), defende que os líderes eficazes são coerentes com os seus valores, promovendo confiança e respeito mútuo. A liderança ética sublinha a importância da integridade e da responsabilidade social nas decisões de liderança. A liderança servidora, desenvolvida por

Greenleaf (2002), coloca o foco no bem-estar dos liderados como prioridade, promovendo relações horizontais e empáticas. Por sua vez, a liderança distribuída (Spillane, 2006) entende a liderança como um processo coletivo, partilhado entre diferentes atores dentro da organização, sendo particularmente valorizada em contextos educativos.

Estas abordagens refletem a evolução teórica que acompanha a crescente valorização do capital humano, traduzindo-se numa liderança mais humanista e integradora, ajustada às exigências complexas das organizações contemporâneas (Northouse, 2021; Day et al., 2014).

Em suma, a progressão das teorias da liderança evidencia uma transição dos modelos centrados no controlo e autoridade para perspetivas que privilegiam o desenvolvimento humano, a flexibilidade e a ética. Esta evolução é não só reflexo das transformações sociais e organizacionais, como também uma resposta à complexidade das exigências do século XXI, onde liderar implica saber mobilizar, escutar, formar e inspirar.

2.3 A liderança transformacional nas organizações atuais

As organizações atuais lidam com desafios cada vez mais variados, desde transformações tecnológicas rápidas até uma maior diversidade de pessoas e expectativas. Estas mudanças obrigam a repensar a forma como se lidera e se coordena o trabalho. A liderança transformacional surge, neste sentido, como uma das abordagens mais estudadas e aplicadas em diferentes realidades organizacionais, dada a sua capacidade de mobilizar e inspirar equipas (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

O conceito foi introduzido por Burns (1978), que o definiu como um processo em que líderes e liderados se elevam mutuamente a níveis mais altos de motivação e moral. Esta proposta rompe com modelos tradicionais centrados na autoridade, ao enfatizar a construção de uma visão partilhada e a transformação das relações interpessoais dentro das organizações.

Ao contrário da liderança transacional, focada em recompensas e sanções, a liderança transformacional procura elevar a motivação, a autonomia e a realização pessoal dos colaboradores. Assenta na criação de ambientes de confiança, respeito mútuo e inovação, articulando quatro dimensões fundamentais:

1. **Influência idealizada** – o líder atua como modelo a seguir, demonstrando integridade, ética e compromisso.
2. **Motivação inspiradora** – o líder transmite uma visão clara e apelativa do futuro, gerando entusiasmo, otimismo e sentido de missão coletiva.
3. **Estimulação intelectual** – o líder estimula a criatividade, a reflexão crítica e a resolução de problemas de forma inovadora.
4. **Consideração individualizada** – o líder reconhece as necessidades e talentos únicos de cada colaborador, apoiando o seu crescimento (Bass & Riggio, 2006; Goleman et al., 2013).

Estas características tornam a liderança transformacional especialmente eficaz em ambientes que exigem adaptação constante, criatividade e envolvimento emocional, como os setores dos serviços, da saúde, da educação e da tecnologia (Judge & Piccolo, 2004; Fernandes & Vieira, 2022). Além disso, este modelo contribui para o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Estudos demonstram que líderes transformacionais estão associados a equipas mais coesas, inovadoras e com melhor desempenho (Podsakoff et al., 1990; Wang et al., 2011; Chambel & Curren, 2020).

Contudo, esta forma de liderança não está isenta de críticas. Alguns autores alertam para o risco de dependência excessiva em relação ao líder ou da idealização de figuras carismáticas sem fundamento ético. Daí a importância de associar a liderança transformacional a princípios de autenticidade, transparência e responsabilidade social (Avolio & Gardner, 2005).

Em síntese, a liderança transformacional revela-se altamente pertinente nas organizações atuais por:

- Promover relações mais empáticas e colaborativas;
- Estimular o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais;
- Fomentar culturas de aprendizagem, inovação e compromisso;
- Reforçar a ligação entre identidade, missão e desempenho organizacional.

Nos capítulos seguintes será aprofundada a forma como estas dimensões se articulam com a GRH, com destaque para o impacto na motivação das equipas, no desenvolvimento de

competências e na construção de ambientes organizacionais mais coesos, nomeadamente em instituições de educação infantil como o Infantário *Passinhos de Rei*.

2.3.1 Da teoria à prática: a liderança transformacional e a teoria dos traços

Apesar de ser uma abordagem contemporânea, a liderança transformacional mantém pontos de contacto com conceções clássicas, em particular com a teoria dos traços. Esta corrente, desenvolvida no início do século XX, procurava identificar características inatas como inteligência, autoconfiança ou capacidade de decisão (Stogdill, 1948; Mann, 1959). Embora criticada por ignorar fatores contextuais, a teoria dos traços permanece relevante quando reinterpretada à luz da liderança transformacional.

Traços como carisma, empatia, integridade e resiliência emocional são hoje entendidos como fundamentais para inspirar equipas, promover mudança organizacional e construir relações de confiança (Bass & Riggio, 2006; Goleman et al., 2013). Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) demonstraram empiricamente que características como abertura à experiência e conscienciosidade estão positivamente associadas à eficácia da liderança transformacional.

Neste sentido, a liderança transformacional não rejeita o valor dos traços individuais, mas inscreve-os num modelo mais amplo, que combina disposições pessoais com competências interpessoais e estratégias relacionais. A influência idealizada requer integridade; a motivação inspiradora depende de entusiasmo genuíno; a consideração individualizada implica empatia e escuta ativa.

Assim, a prática da liderança transformacional resulta do equilíbrio entre predisposições pessoais e aprendizagem contínua. Em contextos educativos, como os infantários, estes traços tornam-se ainda mais cruciais, dada a responsabilidade pedagógica e relacional dos líderes (Leithwood & Jantzi, 2000; Northouse, 2021).

2.3.2 O carisma como elemento central da liderança transformacional

O conceito de carisma ocupa um lugar central na liderança transformacional, tendo sido originalmente analisado por Weber (1922), que o interpretou como uma qualidade extraordinária capaz de mobilizar seguidores através da admiração e respeito.

No modelo de Bass e Riggio (2006), o carisma relaciona-se com a dimensão da influência idealizada, ou seja, a capacidade do líder ser um modelo inspirador de valores e visão. Este tipo de influência não depende apenas da autoridade formal, mas sim da integridade e da confiança que o líder consegue gerar nas equipas.

Importa salientar que o carisma não é entendido aqui como atributo místico, mas como competência que pode ser desenvolvida. Práticas de inteligência emocional, empatia e autenticidade aumentam a percepção de carisma (Goleman et al., 2013; Avolio & Gardner, 2005).

O carisma assume especial relevância em contextos marcados por incerteza e mudança, oferecendo estabilidade simbólica e sentido de propósito (Judge & Piccolo, 2004). Contudo, deve ser acompanhado de ética, sob pena de se transformar em manipulação ou culto da personalidade. Howell e Avolio (1992) distinguem entre carisma ético e carisma *destrutivo*, sublinhando a necessidade de alinhar este recurso simbólico com valores morais.

No setor da educação infantil, o carisma traduz-se na capacidade de mobilizar equipas para uma missão pedagógica partilhada, reforçando a coesão e o compromisso emocional (Leithwood & Jantzi, 2005; Northouse, 2021).

2.3.3 A liderança transformacional e a gestão da diversidade: nos bastidores do desenvolvimento pessoal

Num cenário organizacional plural e multicultural, a gestão da diversidade tornou-se um eixo estratégico para o desempenho, a inovação e o bem-estar. A liderança transformacional, ao centrar-se no desenvolvimento do potencial humano, mostra-se especialmente adequada para gerir a diversidade com sensibilidade e equidade (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 1991).

A *consideração individualizada* permite ao líder reconhecer as diferenças entre membros da equipa e adaptar o seu estilo às necessidades de cada colaborador (Northouse, 2021). Mais do que tolerar a diversidade, a liderança transformacional transforma-a em ativo estratégico, criando ambientes de aprendizagem colaborativa e inclusiva.

Eisenbeiß e Boerner (2013) demonstraram que líderes transformacionais favorecem culturas organizacionais inclusivas, onde a diversidade é fonte de inovação. Este processo

exige também autoconhecimento e desconstrução de preconceitos por parte do líder, atuando nos “bastidores do desenvolvimento pessoal”, tanto dos liderados como do próprio líder (Chambel & Curral, 2020).

Em contextos como a educação infantil, a diversidade é transversal às equipas, às famílias e às próprias crianças. Líderes transformacionais, ao promover práticas inclusivas, garantem maior qualidade pedagógica e social (Silva & Vieira, 2018; Leithwood & Jantzi, 2005).

Assim, a liderança transformacional posiciona-se como resposta ética e estratégica à diversidade organizacional, reforçando pertença, reconhecimento e sentido coletivo.

3 – A Liderança Transformacional nas Organizações de Aprendizagem

3.1 – O conceito de *learning organization*

Num mundo organizacional cada vez mais complexo, incerto e interdependente, o conceito de *learning organization* (organização que aprende) surge como uma resposta estratégica às exigências de adaptação, inovação e desenvolvimento contínuo. Popularizado por Peter Senge (1990), este conceito define organizações que promovem uma cultura de aprendizagem permanente, tanto a nível individual como coletivo, orientada para a mudança, a criatividade e a melhoria contínua.

Segundo Senge (1990), uma *learning organization* distingue-se por fomentar o pensamento sistémico, desenvolver competências individuais e coletivas e criar estruturas de partilha e reflexão crítica. O autor identifica cinco disciplinas fundamentais que sustentam este modelo:

1. **Domínio pessoal** – incentivo ao crescimento individual e ao desenvolvimento de competências;
2. **Modelos mentais** – questionamento de pressupostos e crenças institucionais enraizadas;
3. **Visão partilhada** – criação de um propósito comum que mobilize e alinhe esforços;
4. **Aprendizagem em equipa** – valorização da cooperação, da escuta ativa e da inteligência coletiva;
5. **Pensamento sistémico** – compreensão integrada das dinâmicas organizacionais.

Estas disciplinas formam o núcleo de uma cultura organizacional centrada na aprendizagem, na flexibilidade e na capacidade de se reinventar, sendo particularmente relevantes em setores onde o conhecimento e as relações humanas são os principais recursos, como é o caso da educação.

Para além de Senge, Garvin (1993) destaca três blocos essenciais para uma organização de aprendizagem: (1) um ambiente propício à aprendizagem, (2) processos e práticas que assegurem a aquisição e partilha de conhecimento e (3) liderança que oriente e sustente esses processos. Marsick e Watkins (2003) acrescentam que estas organizações promovem estruturas flexíveis, incentivo à experimentação e abertura ao erro como

oportunidade de melhoria. Pedler, Burgoyne e Boydell (1991) reforçam que as *learning organizations* transformam informação em conhecimento útil, aprendem com a experiência e respondem criativamente às exigências do meio envolvente.

Em Portugal, autores como Barroso (2005) sublinham que a criação de organizações que aprendem passa pelo fortalecimento da liderança pedagógica, da gestão participativa e da valorização do conhecimento tácito das equipas. Mais do que apostar apenas em formação formal, importa fomentar contextos de aprendizagem informal, colaborativa e contínua nas práticas diárias.

Nas instituições educativas, como infantários e escolas, o conceito de *learning organization* assume especial relevância. A capacidade de aprender continuamente torna-se essencial para:

- Atualizar metodologias pedagógicas;
- Responder às novas necessidades das crianças e das famílias;
- Desenvolver competências socioemocionais nas equipas;
- Acompanhar a evolução das políticas públicas e da legislação.

Assim, a *learning organization* não é apenas um modelo idealizado, mas um modo de estar organizacional, no qual o conhecimento é partilhado, os erros são reconhecidos como oportunidades de crescimento e os colaboradores são encorajados a pensar criticamente e a agir com autonomia. Neste contexto, a liderança transformacional atua como catalisador da aprendizagem organizacional, ao mobilizar equipas em torno de uma visão partilhada, promover ambientes de confiança e estimular práticas colaborativas e reflexivas (Northouse, 2021).

3.2 – A metáfora da organização cognitiva

A metáfora da organização cognitiva surge no âmbito da evolução das teorias organizacionais, representa uma mudança paradigmática na forma de compreender as organizações. Esta abordagem interpreta a organização como um sistema vivo de processamento e criação de conhecimento, onde as pessoas são vistas não apenas como recursos operacionais, mas como sujeitos pensantes, aprendentes e criativos (Morgan, 1997).

Enquanto outras metáforas tradicionais, como a máquina ou o sistema, privilegiavam a previsibilidade, a estrutura e o controlo, a metáfora cognitiva coloca o foco na forma como a organização percebe, interpreta, aprende e toma decisões, funciona como um organismo que evolui e se adapta ao meio (Senge, 1990).

Nesta perspetiva, a organização é entendida como um construto coletivo de sentido, onde a aprendizagem, o pensamento crítico e a construção de significado partilhado são essenciais à sua sobrevivência e desenvolvimento. Weick (1995) acrescenta que a eficácia organizacional depende da capacidade de “fazer sentido” (*sensemaking*), isto é, de interpretar sinais ambíguos do ambiente e construir narrativas comuns que orientem a ação. March e Simon (1993) reforçam esta visão ao defender que as organizações funcionam como sistemas de tomada de decisão, nos quais os limites cognitivos individuais são ultrapassados por processos coletivos de interpretação e coordenação.

A organização cognitiva distingue-se, assim, por:

- Estimular o diálogo reflexivo entre os seus membros;
- Criar mecanismos de autoanálise e autorregulação;
- Valorizar o conhecimento tácito e experiencial, muitas vezes invisível nas estruturas formais;
- Desenvolver uma memória organizacional viva, capaz de aprender com os erros e replicar boas práticas.

Estas características são particularmente relevantes em instituições educativas, onde o conhecimento é dinâmico, sensível ao contexto e baseado na relação. Nos infantários, por exemplo, a capacidade de aprendizagem organizacional não depende apenas da formação técnica, mas também da reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas, da comunicação entre pares e da escuta ativa das necessidades das crianças e das famílias.

A liderança transformacional assume aqui um papel decisivo. O líder funciona como facilitador do pensamento coletivo, estimula a curiosidade, desafia os modelos mentais estabelecidos e cria espaço para a inovação (Northouse, 2021). Mais do que um decisor, o líder torna-se um catalisador de processos cognitivos partilhados, promovendo culturas organizacionais que pensam, sentem e aprendem em conjunto.

De acordo com Leithwood (1994), liderar uma organização educativa implica orientar formas de pensar, promover a compreensão do outro e construir uma visão partilhada da missão comum. Esta dimensão simbólica e cognitiva da liderança exige competências que vão muito além da gestão técnica: requer visão sistémica, escuta empática e capacidade de construir significados coletivos coerentes com os valores da organização.

Em suma, a metáfora da organização cognitiva oferece uma lente valiosa para compreender o funcionamento interno das instituições que aprendem. Ao articular esta visão com práticas de liderança transformacional, torna-se possível fomentar organizações mais conscientes, críticas e capazes de se transformar a partir do seu próprio conhecimento.

3.3 – A liderança enquanto promotora da aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é amplamente reconhecida como um fator estratégico para a inovação, adaptação e sustentabilidade das organizações. No entanto, essa aprendizagem não ocorre de forma espontânea, pois exige condições estruturais e culturais favoráveis, nas quais a liderança desempenha um papel determinante. Em particular, a liderança transformacional revela-se como uma das mais eficazes na promoção de culturas organizacionais aprendentes, uma vez que fomenta motivação, reflexão crítica e empoderamento dos colaboradores (Bass & Riggio, 2006; Senge, 1990).

A liderança transformacional promove a aprendizagem organizacional ao:

- Estimular a curiosidade intelectual e o questionamento de práticas estabelecidas;
- Criar visões mobilizadoras, que dão sentido ao esforço coletivo;
- Reforçar a confiança e a autonomia, criando espaço para que os colaboradores experimentem e aprendam com os erros;
- Valorizar a aprendizagem colaborativa, fomentando equipas que partilham conhecimento e constroem soluções conjuntas.

Como refere Garvin (1993), para que uma organização aprenda de forma eficaz é necessário que existam três condições-chave: um ambiente favorável à aprendizagem, processos concretos de recolha e partilha de conhecimento, e uma liderança que apoie e reforce esses processos. Marsick e Watkins (2003) acrescentam que este processo

depende fortemente da criação de estruturas reflexivas, como reuniões de análise de práticas, tutoria entre pares, comunidades de aprendizagem e feedback contínuo.

March e Olsen (1995) sublinham que a aprendizagem organizacional está intimamente ligada aos processos de decisão, já que cada escolha resulta de interpretações coletivas sobre problemas e soluções. Weick (1995), por sua vez, destaca o papel do *sensemaking*, a construção partilhada de sentido, como elemento essencial para transformar informação dispersa em conhecimento organizacional útil. Nesta perspetiva, a liderança transformacional atua como facilitadora da interpretação e do alinhamento, ajudando a dar coerência às experiências e a construir narrativas comuns que orientam a ação coletiva.

Esta perspetiva ganha especial relevância em contextos educativos e sociais, onde a aprendizagem organizacional está intrinsecamente ligada à missão da instituição. Em infantários, por exemplo, as práticas pedagógicas e organizacionais estão em constante atualização, exigindo lideranças que estimulem a reflexão pedagógica, promovam a formação contínua e incentivem a inovação no cuidado e desenvolvimento das crianças (Lima, 1992; Barroso, 2005).

Neste sentido, a liderança transformacional transcende o papel de gestão administrativa, posicionando-se como um verdadeiro motor de transformação cultural. O líder deixa de ser apenas quem define regras e acompanha resultados, e passa a ser aquele que:

- Escuta e aprende com a equipa;
- Mobiliza saberes tácitos;
- Cria tempo e espaço para a experimentação;
- Liga o conhecimento à ação estratégica.

Esta lógica pode ser observada na prática em instituições como o Infantário *Passinhos de Rei*, onde as lideranças não se limitam à gestão técnica do quotidiano, mas procuram envolver as equipas numa cultura de reflexão contínua sobre as práticas pedagógicas, relacionais e organizacionais. As reuniões semanais, os momentos informais de feedback e os espaços criados para a partilha de experiências funcionam como verdadeiras estruturas de aprendizagem organizacional.

Nestes contextos, o papel do líder é também o de proteger e alimentar a curiosidade profissional, promove assim o desenvolvimento de competências e a adaptação a novas exigências sociais, educativas e familiares. Ao incentivar as educadoras e assistentes a experimentar novas abordagens, o líder não só reforça a autonomia como desbloqueia processos de crescimento e inovação pedagógica.

Finalmente, importa salientar que a aprendizagem organizacional não pode ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para alcançar maior coesão interna, melhor qualidade de serviço e bem-estar coletivo. Estes fatores, como será aprofundado no próximo capítulo, estão intimamente ligados às práticas e estratégias da GRH cuja eficácia depende, em grande parte, da capacidade da liderança para construir ambientes onde as pessoas aprendem, crescem e se sentem valorizadas.

4 – A Liderança Transformacional na Gestão de Recursos Humanos

A GRH tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações, deixando de se limitar à vertente administrativa e operativa para se tornar agente ativo na construção da cultura organizacional, no desenvolvimento das pessoas e na promoção do desempenho coletivo (Storey, 2007; Ulrich et al., 2012). Neste novo enquadramento, o exercício da liderança ganha centralidade, e em particular a liderança transformacional revela-se essencial para alinhar a GRH com os desafios de inovação, motivação e compromisso dos colaboradores.

A GRH contemporânea exige lideranças que inspirem, desenvolvam e mobilizem os profissionais, promovendo não só a eficiência das equipas, mas também o bem-estar e a valorização individual. A liderança transformacional responde a esta necessidade ao enfatizar valores humanos, visão partilhada e crescimento contínuo, pilares fundamentais numa perspetiva moderna de gestão de pessoas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013; Bass & Riggio, 2006).

Este modelo de liderança é particularmente eficaz na GRH por:

- Reforçar a visão estratégica dos recursos humanos, alinhando políticas de recrutamento, formação e avaliação com os valores da organização;
- Fomentar ambientes motivadores e inclusivos, onde cada colaborador se sente escutado e valorizado;
- Estimular a autonomia, o espírito de iniciativa e a aprendizagem contínua, promovendo o *empowerment* das equipas;
- Contribuir para a retenção de talento e desenvolvimento de carreiras, elementos-chave para a sustentabilidade organizacional.

Em contextos de proximidade, como os infantários, a GRH não se resume à gestão de horários ou ao cumprimento de requisitos legais. Pelo contrário, implica a liderança de pessoas que lidam diariamente com relações humanas complexas, com necessidades emocionais, educativas e sociais, sejam elas das crianças, das famílias ou das próprias equipas.

Neste tipo de organização, a liderança transformacional aplicada à GRH:

- Humaniza os processos, aproximando a gestão das pessoas da missão pedagógica da instituição;
- Promove processos participativos, como a construção colaborativa dos horários, a definição conjunta de prioridades e a partilha de responsabilidades;
- Incentiva práticas como a mentoria entre colegas, reuniões reflexivas e avaliação formativa, que ultrapassam a lógica tradicional de controlo e vigilância.

A literatura aponta que a adoção de práticas de liderança transformacional na GRH está associada a maior envolvimento organizacional, satisfação profissional e cooperação entre equipas (Chambel & Curral, 2020; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Estas dimensões são particularmente críticas em setores com alta exigência emocional, onde o desgaste profissional pode afetar diretamente a qualidade do serviço.

A liderança transformacional, neste âmbito, atua como ponte entre o planeamento estratégico e a gestão quotidiana das pessoas, assegurando coerência entre os objetivos da organização e as experiências vividas por quem nela trabalha.

Nos subcapítulos seguintes, serão aprofundadas duas dimensões específicas desta interligação:

- O papel do gestor de recursos humanos enquanto educador, que conjuga firmeza e flexibilidade;
- O gestor de recursos humanos como *coach*, promotor do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

4.1 – O papel do gestor de recursos humanos como educador: firmeza e flexibilidade

O papel do gestor de recursos humanos (GRH) nas organizações contemporâneas deixou de estar restrito à aplicação de normas e políticas administrativas. Atualmente, exige-se um perfil mais pedagógico, relacional e promotor do desenvolvimento das pessoas, aproximando-se em muitos aspetos da figura de um educador (Ulrich et al., 2012; Ulrich et al., 2016). Esta dimensão é particularmente evidente em contextos de forte componente humana, como as instituições educativas, onde o gestor de RH atua como mediador entre as exigências organizacionais e as necessidades das equipas.

A metáfora do gestor como educador remete para a capacidade de criar ambientes de aprendizagem, escuta e crescimento, onde os colaboradores são acompanhados e desafiados, num equilíbrio entre firmeza e flexibilidade. A firmeza prende-se com a clareza das expectativas, a coerência das decisões e o rigor na aplicação das regras. A flexibilidade, por outro lado, refere-se à capacidade de adaptar abordagens, respeitar singularidades e promover o diálogo (Bolívar, 2012).

Este equilíbrio constitui um dos pilares da liderança transformacional aplicada à GRH. Um gestor que lidera com firmeza e flexibilidade é capaz de:

- Estabelecer limites claros sem recorrer à imposição autoritária;
- Negociar e adaptar procedimentos sem perder o foco nos objetivos;
- Apoiar os colaboradores nas suas dificuldades sem os infantilizar;
- Reconhecer o esforço e estimular o desenvolvimento contínuo.

Bass e Riggio (2006) destacam que líderes transformacionais são capazes de ajustar o seu estilo às características das pessoas e do contexto, mantendo sempre uma visão inspiradora e um forte sentido ético. Neste quadro, os processos de supervisão deixam de ser momentos de controlo para se tornarem oportunidades de aprendizagem, e os conflitos passam a ser encarados como ocasiões de crescimento organizacional.

No contexto do Infantário *Passinhos de Rei*, esta abordagem tem-se revelado particularmente eficaz. A diretora técnica e gestora de RH desempenha simultaneamente funções de supervisão pedagógica, acompanhamento emocional e organização institucional. Esta multiplicidade de papéis exige competências de escuta ativa, clareza comunicacional e assertividade empática. A sua liderança é percebida como firme, ao definir expectativas e orientar práticas, mas também como flexível, ao acolher sugestões, adaptar horários e respeitar o ritmo de cada profissional.

A firmeza sem flexibilidade pode conduzir à rigidez, desmotivação e resistência à mudança. Por outro lado, a flexibilidade sem firmeza pode gerar instabilidade, falta de direção e perda de coerência. A liderança transformacional permite equilibrar estas dimensões, ao construir uma relação de confiança mútua, baseada na responsabilidade partilhada e no compromisso com o desenvolvimento de todos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

Em síntese, o gestor de recursos humanos, enquanto educador transformacional, ensina com o exemplo, lidera com empatia e desenvolve através do desafio. Ao conjugar firmeza com flexibilidade, promove uma cultura organizacional em que a autoridade é exercida com respeito e a adaptabilidade é vivida com responsabilidade, potenciando equipas resilientes, motivadas e alinhadas com os valores institucionais.

4.2 – O gestor de RH como *coach*: o primado da liderança transformacional

Nos modelos contemporâneos de GRH, o papel do gestor deixou de se limitar à execução técnica de tarefas administrativas para se centrar no desenvolvimento humano e na facilitação de processos de aprendizagem organizacional. Este novo paradigma posiciona o gestor enquanto *coach*, ou seja, como facilitador do crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, capaz de criar contextos de reflexão e de descoberta (Whitmore, 2017; Grant, 2017).

O gestor de RH-coach atua como mediador entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais, promovendo o alinhamento entre ambos. Através da escuta ativa, do questionamento reflexivo e do acompanhamento construtivo, cria condições para que os colaboradores encontrem as suas próprias soluções e se responsabilizem pelo seu desempenho (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013). O *coaching*, neste contexto, é entendido como um processo contínuo de aprendizagem e autodescoberta, orientado para a ação e para a transformação das práticas quotidianas de trabalho.

Segundo Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2018), o *coaching* organizacional não se resume à utilização de técnicas motivacionais ou à condução de conversas inspiradoras. Trata-se, antes, de uma relação intencional e estruturada que visa estimular a consciência, a responsabilidade e o potencial humano. Estes autores definem o *coaching* como “um diálogo intencional que promove consciência e ação, sustentado na confiança e na escuta empática” (Cox et al., 2018, p. 42). Assim, o gestor que adota uma postura de coach deixa de ser o “chefe que supervisiona” para se tornar um líder que desenvolve.

Esta mudança de perspetiva está intimamente ligada à liderança transformacional, uma vez que ambas as abordagens partilham princípios fundamentais como a inspiração, a motivação intrínseca, a autonomia e a valorização das pessoas enquanto agentes ativos do seu próprio desenvolvimento. Bass e Riggio (2006) referem que o líder transformacional reconhece a individualidade de cada colaborador e procura fomentar o

seu crescimento, em vez de apenas assegurar a conformidade com normas ou tarefas. A “consideração individualizada”, um dos quatro pilares da liderança transformacional, é também um dos fundamentos do *coaching* eficaz.

De acordo com Ulrich et al. (2012), o profissional de Recursos Humanos do século XXI deve combinar competências técnicas e relacionais, atuando como parceiro estratégico da gestão e como facilitador do talento. O gestor-coach cumpre precisamente esse papel: ao mesmo tempo que compreende a estratégia organizacional, dedica-se a desenvolver o potencial das pessoas que nela trabalham. Esta integração entre resultados e desenvolvimento humano traduz-se numa prática de liderança mais sustentável, capaz de gerar valor tanto para a organização como para os indivíduos que a compõem.

A inteligência emocional, como salientam Goleman, Boyatzis e McKee (2013), é outro elemento central no exercício do *coaching* e da liderança transformacional. O domínio das dimensões emocionais permite ao gestor construir relações autênticas, reconhecer emoções nos outros e utilizar essa informação para orientar a comunicação e a tomada de decisão. Boyatzis (2018) reforça esta ideia ao afirmar que a eficácia do líder-coach reside na sua capacidade para “despertar nos outros o desejo de mudança, através da empatia e do exemplo”.

O *coaching* transformacional, tal como proposto por Day et al. (2014), ultrapassa a lógica instrumental e centra-se no desenvolvimento integral do indivíduo. O líder-coach não se limita a transmitir instruções, mas procura despertar nos colaboradores um sentido de propósito e de autonomia, estimulando a aprendizagem contínua e a inovação. Em contextos educativos, como o do Infantário Passinhos de Rei, esta abordagem revela-se particularmente relevante, pois o trabalho com crianças exige empatia, paciência, flexibilidade e capacidade de autorreflexão, qualidades estas que o *coaching* organizacional ajuda a cultivar.

No caso estudado, a gestora de Recursos Humanos demonstra esta postura transformacional através de práticas de acompanhamento individualizado e de orientação pedagógica. Nas entrevistas realizadas, é possível observar que privilegia a escuta e a construção conjunta de soluções, em detrimento da imposição hierárquica. Esta forma de liderar promove a autonomia das colaboradoras, reforça o sentido de pertença e estimula o desenvolvimento de competências interpessoais, fundamentais em contextos educativos.

Para além do impacto individual, o *coaching* contribui para a aprendizagem organizacional, ao criar espaços de diálogo, reflexão e experimentação. Senge (2006) afirma que as organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem constantemente a sua capacidade de criar os resultados desejados, promovendo uma cultura de pensamento crítico e colaboração. Assim, o gestor-coach atua como catalisador desse processo, facilitando a partilha de conhecimento e a criação de significados coletivos coerentes com os valores institucionais.

No Infantário Passinhos de Rei, esta filosofia de liderança manifesta-se na coesão da equipa e na valorização da aprendizagem contínua. A gestora de RH reconhece o potencial de cada colaboradora e incentiva a autoavaliação e o crescimento profissional. As práticas de reflexão em equipa, os momentos de feedback construtivo e o incentivo à autonomia ilustram uma liderança centrada no desenvolvimento humano e na confiança mútua.

Em suma, o *coaching* em Recursos Humanos ultrapassa a dimensão técnica e constitui uma filosofia de liderança humanista, sustentada nos princípios da transformação, da escuta ativa e do *empowerment*. Ao valorizar as pessoas como agentes do seu próprio desenvolvimento, o gestor-coach concretiza o verdadeiro primado da liderança transformacional ao liderar através da inspiração, do exemplo e do compromisso com o potencial humano. Esta perspetiva teórico-prática estabelece a ponte natural para a parte metodológica do presente estudo, onde se analisa de que forma estas dinâmicas se manifestam no contexto real do Infantário Passinhos de Rei.

5 – Enquadramento Metodológico

A investigação desenvolvida nesta dissertação assenta numa abordagem qualitativa e interpretativa, orientada para a compreensão do papel da liderança transformacional na GRH, particularmente no contexto de uma instituição de educação infantil. Esta escolha metodológica permite garantir proximidade à realidade vivida e compreender os significados atribuídos pelos participantes às suas práticas e experiências.

A opção metodológica é sustentada por quatro eixos fundamentais:

- A natureza interpretativa do fenómeno estudado – a liderança transformacional como experiência vivida nas relações e na cultura organizacional;
- A importância do contexto real – neste caso, um infantário localizado no Norte de Portugal (*Infantário Passinhos de Rei*);
- A valorização da perspectiva dos sujeitos – profissionais que desempenham funções educativas, pedagógicas e de gestão;
- A finalidade exploratória – compreender como a liderança se manifesta na prática da GRH e como influencia o desenvolvimento organizacional.

Para além disso, optou-se pela estratégia de estudo de caso único, considerada adequada quando se pretende analisar em profundidade uma unidade concreta, delimitada e rica em informação. Segundo Yin (2018), esta abordagem é particularmente relevante para explorar fenómenos contemporâneos em contextos reais, nos quais as fronteiras entre fenómeno e contexto não estão claramente definidas.

Embora apresente como limitação a impossibilidade de generalização estatística, o estudo de caso possibilita uma análise intensiva, descritiva e interpretativa, capaz de gerar contributos significativos para a prática profissional e para futuras investigações.

Nos subcapítulos seguintes, será apresentada a fundamentação metodológica detalhada, incluindo:

- Os pressupostos teórico-metodológicos;
- As questões orientadoras e objetivos da investigação;
- A caracterização do universo e da amostra;
- Os instrumentos e técnicas de recolha e análise de dados.

5.1 – Pressupostos teórico-metodológicos

O presente estudo assenta numa abordagem qualitativa, de natureza interpretativa e exploratória, orientada para compreender de que forma a liderança transformacional se manifesta na prática da GRH e qual é o seu impacto no desenvolvimento organizacional. Esta opção metodológica justifica-se pela complexidade do fenómeno em análise, profundamente subjetivo e enraizado na cultura organizacional, não podendo ser adequadamente captado por métodos exclusivamente quantitativos (Creswell & Poth, 2018).

A investigação qualitativa privilegia a perspetiva dos participantes, permitindo compreender os significados atribuídos às práticas de liderança e interpretar dinâmicas subtis no contexto organizacional. O objetivo não é a generalização estatística, mas o aprofundamento analítico de um caso específico, contribuindo para um conhecimento situado e contextualizado.

Este estudo enquadra-se no paradigma construtivista, segundo o qual a realidade é socialmente construída e mediada pelas experiências, valores e interpretações dos indivíduos. Nesta perspetiva, a verdade é entendida como um processo co-construído entre investigador e participantes, valorizando-se a subjetividade, a intencionalidade e o contexto onde os fenómenos ocorrem (Lincoln & Guba, 1985). Em termos operacionais, optou-se por um estudo de caso único, tendo como unidade de análise o Infantário Passinhos de Rei. Segundo Yin (2018), esta estratégia é particularmente adequada quando se pretende explorar fenómenos contemporâneos num contexto real, cujos limites não são claramente distinguíveis do ambiente onde decorrem.

A fundamentação metodológica deste trabalho apoiou-se em estudos académicos recentes, maioritariamente dissertações de mestrado e artigos científicos centrados na liderança transformacional e na GRH em contextos educativos e sociais. Entre estes destaca-se a dissertação de mestrado de Magalhães (2021), desenvolvida na Universidade Nova de Lisboa, que analisou o papel da liderança escolar enquanto promotora de práticas colaborativas e de melhoria contínua. A autora demonstrou que estilos de liderança de base relacional, próximos dos princípios transformacionais, contribuem para maior participação, envolvimento e coesão nas equipas educativas, oferecendo um contributo metodológico relevante para o presente estudo.

No que respeita ao *coaching* como prática associada ao desenvolvimento profissional em contextos educativos, o contributo de Whitmore (2017) revelou-se especialmente pertinente. O autor evidencia que processos de *coaching* facilitam a reflexão, a autonomia e o crescimento contínuo dos profissionais, aspetos alinhados com a lógica interpretativa adotada neste estudo e úteis para a estruturação das categorias de análise.

O artigo de Silva e Rego (2019), publicado na Revista Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento, analisou práticas de liderança transformacional em organizações sociais portuguesas através de um estudo de caso múltiplo. Os autores reforçam que os

métodos qualitativos permitem captar dimensões simbólicas e relacionais que dificilmente emergem em questionários, validando a pertinência desta metodologia.

A nível internacional, destaca-se o contributo de Day et al. (2014), amplamente reconhecido no campo do desenvolvimento de liderança, ao defender que a investigação deve integrar dimensões individuais, interpessoais e organizacionais, sendo os métodos qualitativos essenciais para captar esta complexidade.

A opção pelo estudo de caso único permitiu:

- analisar práticas reais de liderança e GRH, e não apenas definições teóricas;
- explorar perceções, emoções e motivações dos profissionais;
- interpretar a organização como um sistema interdependente, onde comportamentos individuais e coletivos se influenciam mutuamente.
- A recolha de dados fez-se através de entrevistas semiestruturadas, complementadas por notas de campo. A informação recolhida foi tratada através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), permitindo identificar padrões, categorias e sentidos emergentes.
- Para garantir rigor científico, foram seguidos os critérios de Lincoln e Guba (1985):
- Credibilidade, assegurada pela triangulação entre entrevistas, notas de campo e revisão teórica;
- Confirmabilidade, garantida pela documentação sistemática de todas as etapas analíticas.

Apesar das vantagens deste enfoque, o estudo de caso único apresenta limitações. A impossibilidade de generalização estatística restringe a aplicabilidade dos resultados a contextos semelhantes. A proximidade entre investigador e participantes pode introduzir enviesamentos, exigindo maior reflexividade. Além disso, a duração limitada das entrevistas (30 a 45 minutos) pode condicionar a profundidade dos relatos, ainda que esta limitação tenha sido atenuada com o recurso a notas de campo e observações complementares.

5.2 – Questões orientadoras e objetivos

A presente investigação parte de uma inquietação central e materializa-se na seguinte questão de partida: **poderá a GRH assumir um papel de liderança transformacional no cumprimento das suas funções e na promoção do desenvolvimento organizacional?** Esta questão norteia o estudo e justifica a escolha do tema, posicionando-se na interseção entre duas áreas críticas para o funcionamento das organizações: a liderança e a gestão de pessoas.

De forma a operacionalizar esta problemática, formularam-se duas questões orientadoras, que serviram de base à construção do guião de entrevista, à recolha de dados e à análise interpretativa:

1. A liderança transformacional, e em particular o carisma que dela emana, é adequada às características das organizações atuais?
2. Para acompanhar as mudanças organizacionais, a GRH deve incorporar características da liderança transformacional?

Estas questões orientadoras não foram elaboradas para serem testadas no sentido positivista, mas sim para guiar a investigação num plano compreensivo e interpretativo, em consonância com a natureza qualitativa do estudo (Creswell & Poth, 2018).

Com base nestas questões, foram delineados os seguintes objetivos da investigação:

Objetivo geral

- Compreender de que forma a liderança transformacional pode ser integrada nas práticas de GRH para promover o desenvolvimento das organizações.

Objetivos específicos

- Estudar os fundamentos teóricos da liderança transformacional;
- Analisar a importância do traço carisma na liderança transformacional;
- Explorar o papel da liderança transformacional nas organizações atuais, em especial no setor da educação;
- Avaliar a relevância da liderança transformacional no contexto da GRH em organizações do setor infantil.

Estes objetivos orientaram a revisão da literatura, a construção do instrumento de recolha de dados (entrevista semi-estruturada) e a análise e discussão dos resultados, assegurando coerência metodológica em todas as fases do estudo (Yin, 2018).

5.3 – Universo e amostra

O universo desta investigação corresponde a organizações do setor da educação infantil, com particular enfoque nas que valorizam práticas de liderança e de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento humano. Para efeitos do estudo de caso, foi

selecionada uma unidade organizacional específica: o Infantário Passinhos de Rei, localizado na Rua São Tomé e Príncipe, em Vila Nova de Gaia.

Fundado a 3 de setembro de 2001, o Infantário Passinhos de Rei é uma instituição privada que presta serviços educativos nas valências de creche e jardim de infância, acolhendo atualmente cerca de 105 crianças. A equipa é composta por aproximadamente 15 profissionais, distribuídos por funções de direção técnica, coordenação pedagógica, educadoras de infância, assistentes operacionais, administrativa, cozinheira e equipa de limpeza, assegurando o funcionamento contínuo das dimensões pedagógica, organizacional e de apoio.

A instituição adota uma prática educativa centrada no desenvolvimento integral da criança, mantendo uma relação de proximidade com as famílias e privilegiando um ambiente de estabilidade e cooperação entre os profissionais. Destacam-se políticas internas assentes na comunicação constante com os encarregados de educação, na valorização da formação contínua, na promoção de práticas colaborativas e na manutenção de equipas estáveis, fatores que sustentam uma cultura organizacional coesa e orientada para a qualidade do serviço educativo.

A escolha desta instituição justifica-se, assim, pelas suas características distintivas, nomeadamente:

- a existência de uma estrutura organizacional definida, que integra funções de gestão, coordenação pedagógica e equipas operacionais;
- a adoção de um modelo de liderança baseado na proximidade, na escuta ativa e no desenvolvimento de competências;
- a presença de uma equipa estável e heterogénea, composta por profissionais com diferentes formações e percursos, possibilitando uma multiplicidade de perspetivas sobre as práticas de liderança e de GRH.

A amostra foi definida com base em critérios de intencionalidade e relevância, em consonância com a lógica da investigação qualitativa, na qual a representatividade estatística é substituída pela densidade informativa (Bogdan & Biklen, 2010). Assim, foram selecionadas cinco profissionais da instituição que exercem funções de responsabilidade e/ou mantêm interação direta com as práticas de gestão e de liderança, garantindo diversidade de olhares sobre o fenómeno estudado.

5.3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra

A recolha de dados incluiu a identificação de variáveis sociodemográficas básicas, com o objetivo de enquadrar os perfis das participantes e compreender como estas características podem influenciar as suas perceções sobre liderança e GRH.

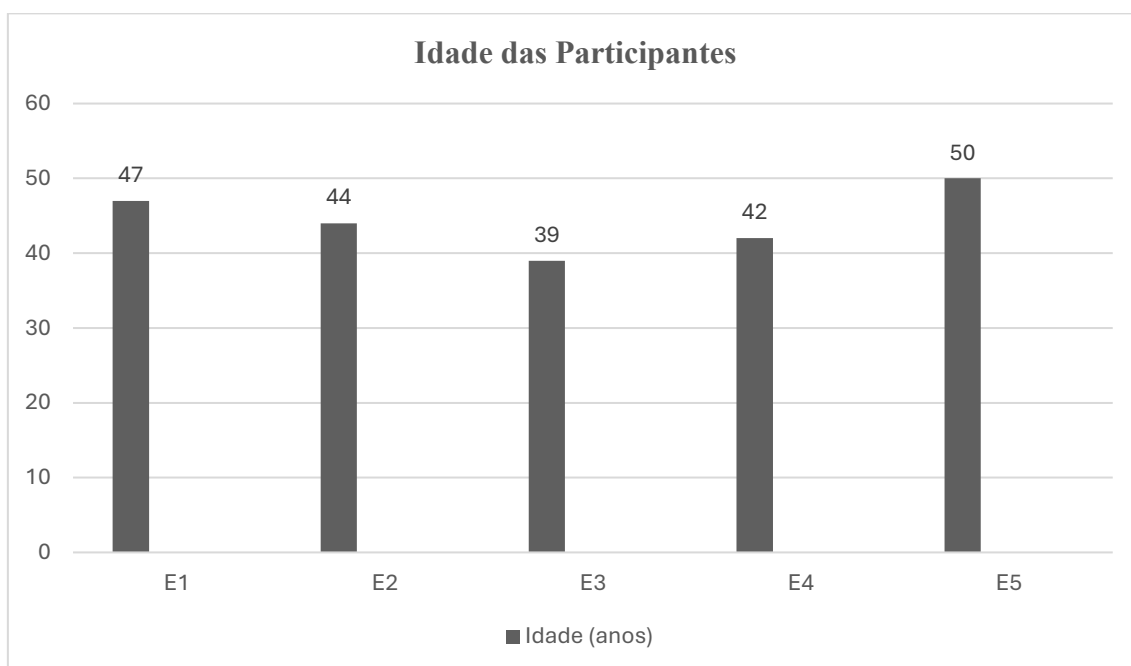


Tabela 1 – Idade das participantes da amostra (fonte própria)

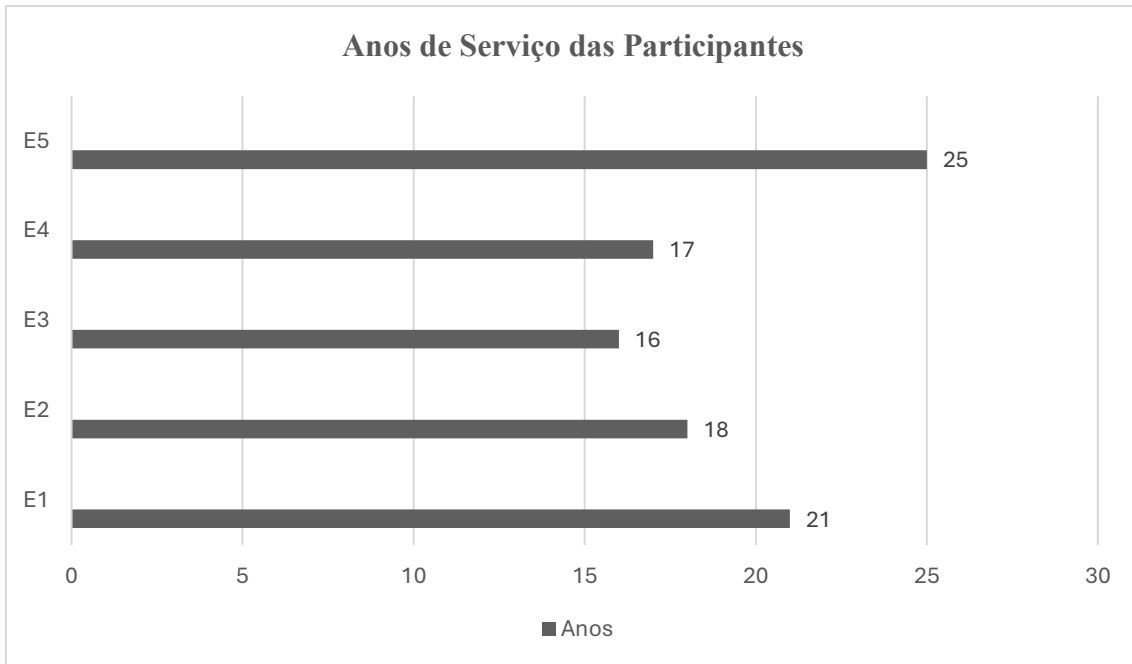


Tabela 2 – Anos de serviço das participantes da amostra (fonte própria)

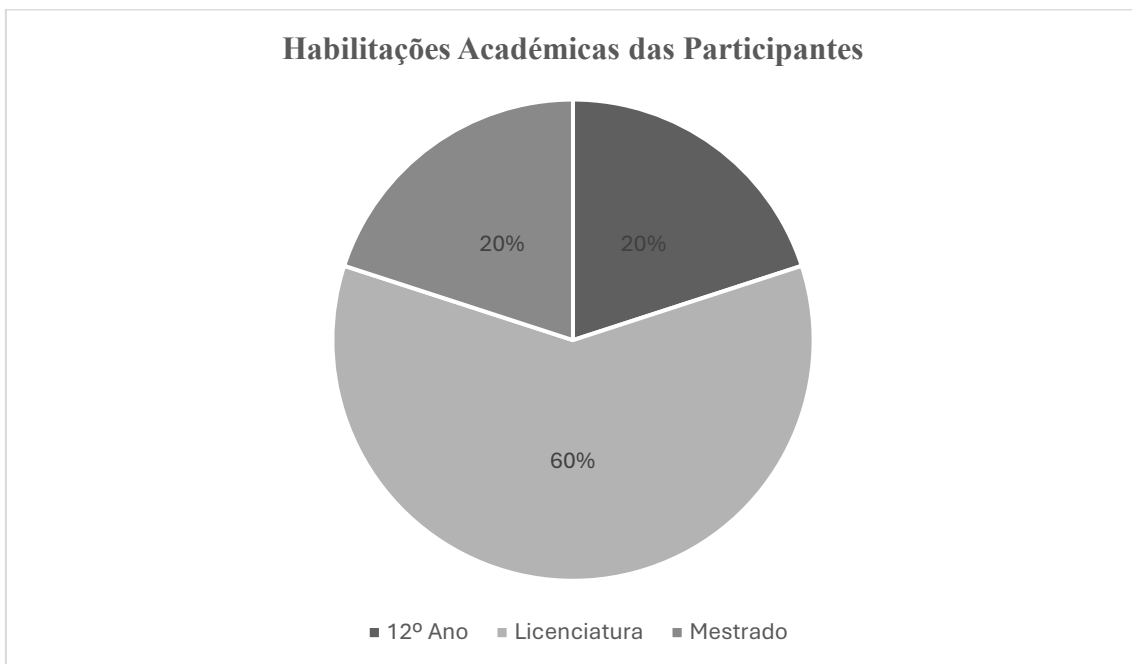


Figura 1 – Habilitações académicas das participantes (fonte própria)

A diversidade de funções, formações e anos de experiência permite aceder a uma visão multifacetada do funcionamento organizacional, do papel da liderança e das práticas de GRH. Estes dados oferecem um quadro interpretativo para as análises subsequentes,

respeitando sempre os princípios éticos da investigação, incluindo a confidencialidade e o anonimato das participantes (Lincoln & Guba, 1985).

5.4 – Instrumento de recolha de dados: entrevista

A entrevista semi-estruturada foi utilizada como principal instrumento de recolha de dados nesta investigação, por se adequar ao propósito de compreender em profundidade as perceções, experiências e significados atribuídos pelas participantes à liderança transformacional e à GRH no contexto organizacional estudado.

Segundo Bogdan e Biklen (2010), este tipo de entrevista conjuga perguntas previamente definidas com a possibilidade de explorar respostas espontâneas, permitindo ao entrevistador ajustar a conversação ao ritmo e às vivências de cada participante. Esta flexibilidade revelou-se particularmente pertinente, uma vez que as entrevistadas ocupavam diferentes funções, possuíam experiências diversas e apresentavam níveis distintos de responsabilidade no *Infantário Passinhos de Rei*.

O guião da entrevista foi elaborado a partir das questões orientadoras da investigação e dos principais eixos conceptuais da revisão da literatura, incidindo sobre:

- A compreensão da liderança transformacional;
- A perceção do carisma e da inspiração na liderança;
- A articulação entre liderança e gestão de pessoas;
- O impacto da liderança na motivação, na aprendizagem e no desenvolvimento organizacional.

Foram formuladas questões abertas que possibilitaram a livre expressão das entrevistadas, tais como:

- “De que forma descreveria o estilo de liderança predominante na instituição?”
- “Sente que existe espaço para crescer, experimentar e inovar na sua prática profissional?”
- “Como caracteriza a relação entre a coordenação e os restantes elementos da equipa?”

- “Considera que a liderança tem impacto na forma como gere o seu trabalho e a sua motivação?”

As entrevistas decorreram em ambiente reservado, com consentimento informado das participantes, sendo gravadas em áudio e posteriormente transcritas integralmente para efeitos de análise. A duração média situou-se entre 30 e 45 minutos.

A opção por este instrumento justificou-se pela sua capacidade de:

- Recolher dados ricos e contextualizados;
- Captar subjetividades, emoções e reflexões espontâneas;
- Construir relações de confiança entre investigadora e participantes, potenciando maior abertura e profundidade nas respostas.

As entrevistas foram ainda complementadas por notas de campo e observações informais realizadas durante as visitas à instituição, o que contribuiu para enriquecer a compreensão do contexto e das dinâmicas internas da organização.

Procedimentos de recolha. Para assegurar o rigor metodológico e a ética da investigação, todas as participantes assinaram termo de consentimento informado, no qual foram explicitados os objetivos do estudo, a garantia de anonimato e o uso exclusivo dos dados para fins académicos. Durante a condução das entrevistas, foram utilizadas perguntas de seguimento sempre que necessário, de forma a aprofundar ideias emergentes. As transcrições foram anonimizadas, eliminando qualquer referência identificável à instituição ou às participantes. Este procedimento garantiu a confidencialidade, a fidedignidade e a credibilidade dos dados recolhidos.

5.5 – Técnica de análise de dados: análise de conteúdo

A análise dos dados foi feita utilizando a técnica de análise de conteúdo, por ser a abordagem que melhor se ajusta ao tipo de informação recolhida nas entrevistas. O objetivo não foi apenas registar o que cada participante disse, mas sobretudo perceber a forma como cada uma descreve a liderança, o trabalho em equipa e o funcionamento da organização. Cada entrevistada fala a partir da sua experiência e, como refere Weick (1995), o discurso não se limita a descrever factos; é também uma forma de construir sentido sobre a realidade vivida.

Ao analisar as entrevistas, procurou-se compreender o sentido que as participantes atribuem às situações que relatam. Duas pessoas podem viver o mesmo acontecimento, mas olhar para ele de maneira diferente, e essas diferenças ajudam a compreender como é que cada uma interpreta a liderança e a dinâmica da instituição. Por isso, a análise não se limitou a procurar palavras repetidas; implicou várias leituras atentas das respostas para identificar temas que apareciam de forma consistente.

Depois dessa leitura mais próxima, foram selecionados excertos que ajudavam a responder às questões da investigação. A partir desses excertos foi possível destacar ideias que se repetiam ou que eram especialmente relevantes. Com base nelas, organizaram-se as unidades de sentido em categorias temáticas mais amplas.

Algumas dessas categorias já eram esperadas devido à revisão da literatura sobre liderança transformacional e GRH. Outras acabaram por surgir das próprias entrevistas, quando as participantes falaram de aspetos que não estavam previstos inicialmente. Assim, e juntando o que diz a literatura com aquilo que foi dito nas entrevistas, foram definidas as seguintes categorias de análise (ver tabela em anexo):

- Estilos de liderança
- Liderança e trabalho em equipa
- Práticas de GRH
- Autonomia de decisão
- Liderança, clima e qualidade de serviço
- Liderança transformacional e GRH (GRH como coach)

A organização destas categorias teve como objetivo dar coerência ao material recolhido, agrupando os temas que apareciam de forma mais clara no discurso das entrevistadas. Não se tratou de impor uma estrutura rígida, mas sim de organizar o que realmente emergiu das entrevistas, mantendo sempre ligação ao enquadramento teórico. Por fim, as respostas das cinco participantes (E1–E5) foram organizadas por pergunta. Isto facilitou a comparação entre os discursos, permitiu perceber onde existiam semelhanças e diferenças, e ajudou a preparar a apresentação e discussão dos resultados no capítulo seguinte.

6 – Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso realizado no *Infantário Passinhos de Rei*, com base nas entrevistas conduzidas junto de cinco profissionais com diferentes funções na organização. A análise dos dados seguiu os pressupostos qualitativos definidos no capítulo anterior, recorrendo à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), o que permitiu identificar padrões de sentido e categorias emergentes.

A discussão é organizada em torno dos principais temas identificados nas entrevistas, articulando-os com os conceitos-chave explorados na revisão da literatura. Cada subcapítulo aprofunda uma dimensão específica da liderança transformacional, evidenciando a forma como esta se manifesta nas práticas de GRH da instituição.

Importa sublinhar que este estudo assume especial relevância por incidir sobre uma realidade organizacional pouco explorada na literatura académica: as instituições de educação infantil. A análise crítica aqui apresentada procura, assim, não apenas interpretar a experiência concreta do infantário em estudo, mas também contribuir para a reflexão mais ampla sobre o papel da liderança transformacional em contextos educativos e sociais.

Nos subcapítulos seguintes, serão aprofundados cinco eixos de análise que emergiram das entrevistas:

- A liderança enquanto resposta às exigências organizacionais contemporâneas;
- A influência do carisma e da inspiração no desempenho das equipas;
- O papel da liderança transformacional na aprendizagem organizacional;
- A relevância da liderança no contexto da GRH;
- A articulação entre liderança e desenvolvimento organizacional.

De forma a proporcionar uma visão de conjunto sobre a análise realizada, apresenta-se de seguida um quadro-síntese com as categorias principais, subcategorias e excertos ilustrativos extraídos das entrevistas, articulados com as referências teóricas que sustentam a interpretação.

Categoria Principal	Subcategorias	Excertos ilustrativos	Referência Teórica
---------------------	---------------	-----------------------	--------------------

Liderança transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Consideração individualizada - Motivação inspiradora 	<p>“Nunca me senti só. Mesmo nos dias mais difíceis, sei que posso contar com a nossa coordenadora.” (E2)</p> <p>“O que diz tem peso, porque sentimos que nos vê e respeita.” (E3)</p>	Bass & Riggio (2006)
Carisma e eficácia	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito e credibilidade - Influência pelo exemplo 	<p>“Ela não precisa de levantar a voz para se fazer ouvir.” (E3)</p>	Judge et al. (2004)
Aprendizagem organizacional (<i>learning organization</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço para errar sem julgamento - Reuniões reflexivas - Tutoria entre pares 	<p>“Temos espaço para aprender, para errar sem sermos julgadas. Às vezes aprendemos mais umas com as outras do que numa formação formal.” (E3)</p>	Senge (1990); Marsick & Watkins (2003)
Gestão de Recursos Humanos humanizada	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários - Construção partilhada de regras - Valorização da formação - Autonomia das equipas 	<p>“A flexibilidade nos horários ajudou a manter o equilíbrio e a motivação.” (E4)</p> <p>“Sinto que há uma preocupação real com o nosso bem-estar. E isso nota-se depois na forma como trabalhamos com as crianças.” (E4)</p>	Ulrich et al. (2012)
Impacto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar profissional - Clima de cooperação - Qualidade do serviço educativo 	<p>“As famílias percebem que estamos motivadas e coesas. Isso transmite segurança e confiança no infantário.” (E3)</p>	Day et al. (2014)

Tabela 3 – Categorias, subcategorias e excertos ilustrativos da análise de conteúdo (fonte própria)

Nota. Os excertos apresentados foram retirados das entrevistas realizadas às cinco participantes do estudo de caso. As categorias foram definidas de acordo com Bardin (2011), combinando dimensões teóricas e elementos emergentes do discurso empírico.

6.1 – A importância da liderança em contextos organizacionais em mutação

Segundo as entrevistadas, o cotidiano do Infantário Passinhos de Rei é marcado por mudanças frequentes e por situações que nem sempre são previsíveis, exigindo da equipa capacidade de adaptação e resposta rápida. Neste contexto, a liderança assume particular relevância, sendo percebida como um apoio estruturante que orienta o trabalho diário, reforça a coesão interna e transmite segurança em momentos de maior instabilidade.

Para as participantes, liderar significa gerir emoções, inspirar confiança e promover cooperação num contexto de exigências externas em constante evolução. Como afirmou uma colaboradora:

“Hoje em dia, liderar é estar disponível, saber ouvir e ter a capacidade de manter o grupo unido mesmo nas fases mais difíceis.” (E1)

Esta percepção aproxima-se do conceito de liderança transformacional, descrita por Bass e Riggio (2006) como a que inspira, motiva e desenvolve os liderados, mesmo em contextos adversos. No infantário, este estilo é associado à capacidade de manter motivação e adaptação em tempos de mudança.

A literatura confirma que mudanças sem liderança clara e empática geram desorientação e resistência (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013). Contudo, quando existe liderança consistente e humanizada, a mudança é acolhida como processo natural e até desejável. Uma educadora reforçou essa ideia:

“Mudanças há sempre...mas quando temos quem nos saiba guiar, não nos sentimos perdidas.” (E3)

O testemunho evidencia a função da liderança como ancoragem psicológica e emocional. Em linha com Kahn (1990), ao criar condições de segurança emocional, o líder promove o *engagement* dos colaboradores, reforçando compromisso e envolvimento. Outro aspeto destacado pela entrevistada foi a clareza comunicativa:

“O que nos dá tranquilidade é sentir que há sempre espaço para falar e que a liderança está próxima.” (E2)

Assim, verifica-se que, quando acompanhadas por liderança próxima, comunicativa e inspiradora, as mudanças pedagógicas e relacionais são percebidas não como ameaça, mas como oportunidade de aprendizagem e crescimento coletivo. Tal como defendem

Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional não se limita a gerir a mudança, mas transforma a cultura organizacional ao promover escuta ativa, formação contínua e partilha de experiências.

Em síntese, este eixo demonstra que:

A liderança é essencial para enfrentar os desafios de um mundo organizacional em mutação;

Segurança emocional, comunicação eficaz e confiança são pilares dessa liderança;

A liderança transformacional converte a mudança em processo de evolução coletiva.

6.2 – A liderança transformacional e o carisma: o ponto de partida para uma liderança eficaz

Entre os elementos mais destacados pelas entrevistadas surge a valorização do carisma da liderança, entendido como capacidade de gerar confiança, inspirar respeito e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns.

Uma colaboradora afirmou:

“Ela não precisa de levantar a voz para se fazer ouvir. O que diz tem peso, porque sentimos que nos vê, que nos respeita, e que está connosco.” (E3)

Este testemunho remete para a dimensão da *influência idealizada* de Bass e Riggio (2006), na qual o líder se torna modelo pela sua integridade e coerência.

O carisma relatado não corresponde a um perfil impositivo, mas a uma liderança marcada pela ética, escuta e consistência. Howell e Avolio (1992) distinguem este carisma *transformacional* de formas manipuladoras ou autoritárias, sublinhando que se ancora em valores autênticos e orientados para o bem comum.

As entrevistadas referiram ainda que a presença da líder é estabilizadora em momentos de tensão ou incerteza. Como destacou a educadora:

“Mesmo quando o trabalho aperta, ou quando surgem problemas, sentimos que ela está ali connosco. E isso faz toda a diferença.” (E4)

Este tipo de percepção reforça que o carisma *transformacional* atua não apenas no plano emocional, mas também como instrumento de coesão e orientação estratégica (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

Importa salientar que este carisma não é inato, mas construído através de práticas consistentes de comunicação, reconhecimento e presença. Como defendem Avolio e Gardner (2005), o líder autêntico desenvolve o seu carisma ao longo do tempo, através de relações significativas e coerentes.

A análise dos testemunhos revela ainda que este estilo de liderança potencia pertença e compromisso: as profissionais sentem-se reconhecidas e valorizadas, o que aumenta motivação intrínseca e ligação à missão da instituição.

Em síntese:

- O carisma é identificado como fator-chave na eficácia da liderança transformacional;
- Manifesta-se pela ética, empatia, escuta e coerência;
- Gera segurança, coesão e orientação estratégica;

6.3 – A liderança transformacional nas organizações de aprendizagem

O conceito de *learning organization* (organização que aprende) tem sido amplamente explorado na literatura como um modelo estratégico de adaptação, inovação e sustentabilidade (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991; Senge, 1990, 2006). No contexto do Infantário Passinhos de Rei, os testemunhos das participantes sugerem que a liderança tem vindo a construir um ambiente favorável à aprendizagem organizacional, condição crítica para a qualidade dos serviços e para o desenvolvimento contínuo das equipas.

As entrevistadas destacam que a liderança incentiva a formação, a reflexão coletiva e a partilha de experiências entre pares. Como a profissional destacou:

“Temos espaço para aprender, para errar sem sermos julgadas. Às vezes aprendemos mais umas com as outras do que numa formação formal.” **(E3)**

Este tipo de ambiente aproxima-se daquilo que Marsick e Watkins (2003) designam por *cultura aprendente*: contextos de confiança e abertura, com estímulo à criatividade,

valorização do saber tácito e oportunidades para aprender de forma formal, informal e incidental (Eraut, 2004). Nesta perspetiva, a liderança transformacional não se limita a estimular ações de formação; promove processos diários de aprendizagem em trabalho, na interação entre pares e na resolução colaborativa de problemas.

Do ponto de vista teórico, os resultados articulam-se com as cinco disciplinas propostas por Senge (1990, 2006):

- i) **domínio pessoal** (compromisso com o desenvolvimento individual);
- ii) **modelos mentais** (questionar pressupostos e rotinas);
- iii) **visão partilhada** (clareza de propósito e alinhamento);
- iv) **aprendizagem em equipa** (diálogo e reflexão sobre a prática);
- v) **pensamento sistémico** (ver o todo e as interdependências).

No infantário, estes princípios emergem quando as profissionais descrevem reuniões com componente reflexiva, momentos de *feedback* construtivo e tutoria entre pares, indicadores de uma aprendizagem que ultrapassa o plano técnico e alcança dimensões relacionais e éticas do trabalho educativo.

A literatura sobre segurança psicológica ajuda a explicar por que razão estas práticas se traduzem em aprendizagem efetiva: equipas que sentem segurança para falar, experimentar e admitir erros aprendem mais depressa e de forma mais profunda (Edmondson, 1999). Este dado ecoa nos relatos recolhidos, onde a aceitação do erro como etapa natural do processo de melhoria é reconhecida como um traço do estilo de liderança vigente. Em termos transformacionais, trata-se de um efeito da consideração individualizada e da motivação inspiracional: reconhecer singularidades, encorajar, dar sentido e mobilizar para objetivos comuns (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

Também a perspetiva do conhecimento organizacional é útil para ler os dados. Nonaka e Takeuchi (1995) mostram que organizações que aprendem convertem continuamente conhecimento tácito em explícito (e vice-versa) através de ciclos sociais de interação (*SECI*). No caso estudado, a partilha pós-formação, as observações entre pares e as simulações pedagógicas funcionam como mecanismos de externalização de saberes tácitos (o “como fazer”) e de combinação e internalização (transformar em novas rotinas), reforçando a aprendizagem coletiva.

A liderança transformacional observada na instituição parece ainda desencadear processos de aprendizagem de duplo ciclo (Argyris & Schön, 1996): não se corrige apenas o erro (ajustes pontuais), mas interrogam-se pressupostos, redefinem-se objetivos e redesenham-se práticas quando necessário. Isto fica patente quando as participantes descrevem decisões tomadas após reflexão em equipa, conduzindo a mudanças estruturais em procedimentos pedagógicos ou organizacionais.

No plano prático, foram referidas iniciativas como:

- **reuniões semanais** com foco reflexivo (e não apenas técnico);
- **apoio à formação externa** com *debriefing* interno;
- **tutoria entre pares** (profissionais mais experientes acompanham novas colegas);
- **simulações pedagógicas** em ambiente seguro para testar abordagens.

Tais práticas alinham-se com a ideia de que “as organizações só evoluem quando as pessoas dentro delas também evoluem”, o que, em contextos educativos, implica cultivar autonomia profissional e uma identidade coletiva orientada para a melhoria contínua (Hargreaves, 2003).

Importa sublinhar que a liderança transformacional aqui descrita reforça o alinhamento entre visão e práticas (Ulrich et al., 2012): traduz a estratégia em rotinas de aprendizagem e cria condições para que cada membro se veja como agente de desenvolvimento. Complementarmente, o quadro da aprendizagem experiencial de Kolb (1984) ajuda a compreender a cadência que as entrevistadas relatam: experiência concreta → observação/reflexão → conceptualização → experimentação ativa; isto é um ciclo que, quando sustentado pela liderança, sedimenta competências e inovações pedagógicas.

No discurso das participantes, o papel da liderança transforma-se, assim, em facilitador: cria tempo e espaço para refletir sobre a prática, estimula curiosidade e investigação e reconhece o erro como oportunidade. Estes três eixos: tempo/ espaço, estimulação e reconhecimento. Estes constituem sinais de um clima de aprendizagem (Garvin, 1993) e são consistentes com os efeitos esperados de uma liderança transformacional robusta.

Em síntese, a evidência sugere que:

- a liderança transformacional contribui para fazer do infantário uma *learning organization* viva, com segurança psicológica e propósito partilhado;

- valorizam-se o saber em contexto, a experimentação e a reflexão crítica;
- a aprendizagem é parte da identidade profissional e organizacional;
- o líder atua como facilitador do desenvolvimento, convertendo visão em rotinas de aprendizagem e resultados.

Este enquadramento reforça a leitura dos dados empíricos e consolida a ponte com a GRH como promotora de aprendizagem, que exploraremos na secção seguinte.

6.4 – A importância da liderança transformacional na GRH

A análise das entrevistas realizadas no Infantário Passinhos de Rei evidencia, de forma clara e consistente, que as profissionais reconhecem o impacto direto e positivo da liderança exercida na forma como a GRH é vivida na instituição. A ligação entre liderança transformacional e práticas de GRH emerge como um dos eixos mais relevantes da análise empírica, não apenas no plano técnico-administrativo, mas sobretudo na dimensão relacional, pedagógica e emocional do trabalho em equipa.

As participantes descrevem a liderança como próxima, inspiradora e facilitadora, destacando a atenção individual, o reconhecimento do esforço e a abertura ao diálogo. Estes elementos correspondem às dimensões da consideração individualizada e da motivação inspiradora, centrais no modelo de Bass e Riggio (2006), segundo o qual o líder transformacional trata cada colaborador como um indivíduo único, com necessidades e potencialidades próprias.

“Nunca me senti só. Mesmo nos dias mais difíceis, sei que posso contar com a nossa coordenadora. E isso muda tudo. Sentimo-nos vistas.” (E2)

Este tipo de liderança afeta diretamente a forma como as pessoas se sentem dentro da organização, com reflexos claros em variáveis como motivação, retenção, cooperação e desempenho (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2004). Os dados apontam para uma GRH centrada nas pessoas e não apenas nos processos, orientada por uma liderança que comunica, escuta e atua de forma estratégica, mas humanizada. Esta leitura confirma o que Day et al. (2014) defendem: que a liderança eficaz se constrói a partir do desenvolvimento de competências relacionais e da criação de contextos que potenciem o crescimento coletivo.

Vários aspetos da GRH foram referidos de forma espontânea pelas participantes:

- Flexibilidade na gestão de horários e licenças;
- Construção partilhada de regras internas;
- Valorização do desenvolvimento profissional através de formação e apoio;
- Confiança na autonomia das equipas.

Estas práticas alinham-se com as competências-chave definidas por Ulrich et al. (2012) para profissionais de RH transformacionais: gerir talento, reforçar a cultura organizacional e atuar como parceiros estratégicos da liderança. Em contextos como o infantil, estas dimensões tornam-se particularmente relevantes, pois o bem-estar emocional e o equilíbrio das equipas têm impacto direto na qualidade das práticas pedagógicas e na relação com as famílias.

Uma das participantes destacou:

“Sinto que há uma preocupação real com o nosso bem-estar. E isso nota-se depois na forma como trabalhamos com as crianças.” **(E4)**

Esta perceção reflete o que Goleman, Boyatzis e McKee (2013) descrevem como *liderança emocionalmente inteligente*; aquela que reconhece e regula as emoções no ambiente de trabalho, transformando empatia em motivação e coesão.

A liderança transformacional aplicada à GRH revela-se, assim, promotora de um clima organizacional baseado na confiança e na justiça relacional. O estilo adotado pela gestora de RH da instituição parece integrar, de forma natural, as quatro dimensões propostas por Bass e Riggio (2006): influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. As entrevistas demonstram que, para além de orientar, a líder escuta, valida e capacita, elementos que estão na base do empoderamento organizacional (Northouse, 2021).

“Ela faz-nos sentir que cada uma tem algo de importante a acrescentar. Dá-nos liberdade, mas também responsabilidade.” **(E5)**

Este testemunho mostra que a liderança, neste contexto, não é meramente diretiva: é uma liderança que co-cria, reconhece competências e estimula a autonomia responsável. Tal abordagem confirma o que Bolívar (2012) denomina de “liderança educativa”, em que o

gestor atua como facilitador do desenvolvimento humano, promovendo equilíbrio entre firmeza e flexibilidade.

Do ponto de vista da GRH, a liderança transformacional atua como um sistema que harmoniza processos e pessoas. Conforme referem Ulrich e Dulebohn (2015), a função de RH moderna não se resume à administração, mas ao desenvolvimento de capacidades organizacionais. Este princípio é visível no caso estudado, onde a líder não se limita a coordenar tarefas, mas cria condições para que as equipas cresçam, tanto técnica como emocionalmente. O foco em escuta, formação e comunicação bidirecional demonstra que o RH é visto como mediador de aprendizagens e promotor de cultura.

O testemunho das participantes revela ainda uma correlação entre a liderança transformacional e o aumento do compromisso organizacional. A confiança, a valorização e o reconhecimento descritos pelas profissionais contribuem para um sentido de pertença e uma maior estabilidade das equipas. Isto está em linha com os achados de Avolio e Bass (2004), que demonstram que o envolvimento emocional criado pela liderança transformacional gera níveis mais elevados de lealdade e desempenho.

Por outro lado, a análise sugere que esta liderança também fortalece a aprendizagem organizacional: ao incentivar a reflexão, a partilha e o diálogo, a gestora de RH fomenta um ciclo contínuo de melhoria. Em termos práticos, isso traduz-se em práticas de gestão participativa, reuniões colaborativas e valorização das contribuições individuais, práticas que, segundo Senge (2006), reforçam o carácter “humanista e pedagógico” da GRH.

De forma transversal, verifica-se que a liderança transformacional na GRH contribui para:

- Promover o bem-estar e o equilíbrio emocional das equipas;
- Reforçar a identidade organizacional através da comunicação e do exemplo;
- Integrar o desenvolvimento profissional e pessoal nas políticas internas;
- Transformar a cultura organizacional num espaço de aprendizagem e empatia.

Em síntese, a liderança transformacional é percebida como elemento central da GRH no infantário. As práticas de gestão são vividas como respeitadas, participativas e centradas no desenvolvimento das pessoas. Há uma perceção clara de que a qualidade do ambiente de trabalho depende da qualidade da liderança, e que o gestor de RH, enquanto líder transformacional, atua como educador, facilitador e promotor do bem-estar

organizacional, convertendo a gestão de pessoas num verdadeiro processo de desenvolvimento humano.

6.5 – A síntese transformadora: GRH e liderança transformacional no desenvolvimento organizacional

A análise dos dados recolhidos no *Infantário Passinhos de Rei* revela uma articulação clara entre liderança transformacional e práticas de GRH, contribuindo para o desenvolvimento organizacional de forma sustentável, coerente e alinhada com os desafios contemporâneos. Esta relação não é meramente funcional: traduz-se numa sintonia entre cultura, valores e ação, configurando um modelo de gestão humanizado e orientado para o crescimento coletivo.

As entrevistas demonstram que liderança e GRH não são dimensões separadas, mas partes interdependentes de um mesmo processo de construção organizacional. A forma como se lidera influencia diretamente a forma como se gere, e vice-versa. Esta interdependência foi expressa em práticas como:

- A participação das equipas na definição de regras e procedimentos;
- O estímulo à autonomia profissional dentro de enquadramentos partilhados;
- A valorização da aprendizagem coletiva como base para decisões organizacionais;
- A escuta ativa e empática em situações de conflito ou mudança.

Estas práticas refletem o modelo de liderança proposto por Bass e Riggio (2006), assente na motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada e influência idealizada. Trata-se de um estilo que integra racionalidade e emoção, planeamento estratégico e escuta afetiva, potenciando um ambiente propício à cooperação, à criatividade e à melhoria contínua.

Do ponto de vista da GRH, esta liderança manifesta-se em estratégias que:

- Apoiam o desenvolvimento de competências de acordo com os talentos e interesses individuais;
- Promovem o bem-estar como condição para o desempenho sustentado;
- Reforçam o alinhamento entre valores pessoais e objetivos institucionais;

- Estimulam o orgulho de pertença e o compromisso com a missão educativa.

A síntese entre liderança transformacional e GRH gera, assim, um ciclo virtuoso de desenvolvimento organizacional, onde os profissionais sentem que crescem, são ouvidos e participam ativamente na construção da cultura interna. Como afirmou uma das entrevistadas:

“Trabalhar aqui é mais do que cumprir tarefas. É sentir que fazemos parte de algo que importa.” (E5)

Outro testemunho reforçou este sentido de pertença:

“Quando sentimos que a nossa opinião conta, trabalhamos com muito mais motivação e dedicação.” (E2)

Este sentimento traduz o que Goleman, Boyatzis e McKee (2013) designam por *engagement* emocional, variável determinante para o sucesso organizacional a médio e longo prazo.

Importa sublinhar que o desenvolvimento organizacional observado não é apenas técnico ou estrutural, mas sobretudo cultural. A liderança transforma o modo como as pessoas se relacionam, aprendem e contribuem, constituindo a base de qualquer evolução sustentável. Neste sentido, Mintzberg (2009) defende que o papel do gestor contemporâneo não se limita à execução de tarefas administrativas, mas envolve também uma forte dimensão simbólica e relacional, através da qual o líder dá sentido às ações organizacionais e reforça a coesão cultural.

Esta perspetiva confirma que a liderança transformacional não é apenas um estilo de liderança, mas uma postura estratégica que articula racionalidade, emoção e visão de longo prazo. Ao integrar práticas de GRH humanizadas, fomenta um clima organizacional mais coeso, adaptável e orientado para o desenvolvimento humano.

Em síntese, a análise empírica evidenciou que:

- A liderança transformacional, quando integrada nas práticas de GRH, potencia não apenas a motivação e o envolvimento das equipas, mas também a construção de culturas organizacionais coesas, reflexivas e orientadas para o desenvolvimento humano;

- Os resultados confirmam a relevância teórica do modelo de Bass e Riggio (2006) e demonstram a sua aplicabilidade prática em contextos educativos, como o caso estudado;
- A experiência do infantário mostra que a transformação organizacional decorre de uma liderança que alia inspiração, escuta ativa e valorização das pessoas.

Assim, conclui-se que a liderança transformacional assume um papel estratégico no desenvolvimento organizacional, atuando como elo entre pessoas, valores e missão institucional. Não é apenas um fator de motivação individual, mas sobretudo um motor de desenvolvimento institucional e cultural. Esta constatação prepara o terreno para o capítulo seguinte, no qual serão sistematizadas as principais conclusões da investigação, discutidas as suas limitações e apresentadas pistas para futuros estudos.

7 – Conclusões e Considerações Finais

A presente dissertação teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional na GRH e o seu contributo para o desenvolvimento organizacional, a partir de um estudo de caso realizado no *Infantário Passinhos de Rei*, em Vila Nova de Gaia. A escolha do tema surgiu da crescente necessidade de compreender como estilos de liderança mais humanizados e inspiradores podem potenciar a aprendizagem organizacional e fortalecer as relações de trabalho, em contextos marcados por desafios complexos e exigências constantes de adaptação.

A investigação partiu do pressuposto de que a liderança transformacional, enquanto modelo centrado na motivação, inspiração e desenvolvimento das pessoas, pode constituir um eixo estratégico para a sustentabilidade e crescimento das organizações. Com base numa abordagem qualitativa, optou-se por realizar um estudo de caso de carácter exploratório, recorrendo a entrevistas semiestruturadas aplicadas a cinco profissionais com funções distintas dentro da instituição, o que permitiu recolher perspetivas diversificadas sobre a realidade organizacional.

A análise de conteúdo das entrevistas revelou que os princípios da liderança transformacional, nomeadamente o carisma, a motivação, a valorização profissional e o estímulo à aprendizagem contínua, estão presentes nas dinâmicas internas da organização e influenciam positivamente o ambiente de trabalho. Os resultados evidenciaram que os líderes que adotam comportamentos transformacionais conseguem gerar maior coesão e sentido de pertença, promovendo a confiança, o reconhecimento e o empenho das equipas. Esta liderança mostrou-se determinante para o desenvolvimento individual e coletivo, favorecendo o alinhamento entre os objetivos pessoais e os objetivos institucionais.

Verificou-se ainda que o papel do gestor de recursos humanos, quando assumido com uma postura de educador e coach, contribui para uma cultura de partilha, inovação e aprendizagem organizacional. A GRH, neste contexto, deixa de ter um papel meramente administrativo e passa a posicionar-se como motor de mudança, orientando práticas e políticas que reforçam o bem-estar, a comunicação e o desenvolvimento profissional.

Estes resultados confirmam a pertinência da liderança transformacional enquanto ferramenta estratégica de gestão, sobretudo em instituições educativas, onde a dimensão humana, a empatia e a motivação das equipas são elementos centrais para o sucesso

organizacional. No caso do *Infantário Passinhos de Rei*, a aplicação deste modelo de liderança mostrou-se particularmente relevante para o fortalecimento da cultura organizacional e para a consolidação de práticas colaborativas e pedagógicas alinhadas com os valores institucionais.

No plano teórico, esta dissertação reforça a importância de integrar as abordagens de Burns (1978) e Bass (1985), que definem a liderança transformacional como uma relação de influência mútua baseada em valores, propósito e visão partilhada. A articulação entre estas dimensões e a GRH contemporânea demonstra que o desenvolvimento organizacional não depende apenas de estruturas formais, mas, sobretudo, de lideranças capazes de inspirar, motivar e transformar o potencial humano.

7.1 Implicações práticas

Os resultados obtidos oferecem contributos relevantes para a prática da gestão e da liderança em contextos educativos e sociais. Em primeiro lugar, reforçam a necessidade de investir na formação contínua dos líderes e gestores de recursos humanos, de modo a desenvolver competências relacionais, comunicacionais e pedagógicas. Em segundo lugar, destacam a importância de promover ambientes de trabalho baseados na confiança, no feedback construtivo e no reconhecimento, fatores essenciais para a motivação e retenção de talentos. Por fim, sublinha-se a relevância de alinhar a cultura organizacional com os valores da liderança transformacional, tornando-a um vetor de inovação e sustentabilidade institucional.

7.2 Limitações do estudo

Apesar dos contributos apresentados, reconhecem-se algumas limitações. O estudo centrou-se num único caso, uma instituição de educação infantil, com uma amostra reduzida de cinco participantes, o que impossibilita a generalização dos resultados. Além disso, a recolha de dados baseou-se em perceções individuais, o que pode introduzir subjetividade nas interpretações. Por fim, o carácter qualitativo da investigação, embora adequado à profundidade pretendida, limita a quantificação do impacto da liderança transformacional em indicadores organizacionais objetivos.

7.3 Recomendações para investigação futura

Para aprofundar o conhecimento nesta área, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições educativas e a inclusão de metodologias mistas (quantitativas e qualitativas), que permitam cruzar perceções com dados empíricos. Seria

igualmente pertinente explorar o papel da liderança transformacional em contextos de ensino superior, saúde e setor social, onde as dinâmicas humanas e organizacionais apresentam desafios semelhantes. A análise longitudinal, acompanhando a evolução das práticas de liderança ao longo do tempo, também se revela uma via promissora para futuras investigações.

7.4 Síntese Conclusiva

Em síntese, a liderança transformacional assume-se como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações contemporâneas. A sua aplicação na GRH potência a criação de culturas organizacionais mais humanas, participativas e orientadas para a aprendizagem. No setor da educação infantil, em particular, este modelo de liderança revela-se determinante para inspirar equipas, promover a qualidade pedagógica e consolidar instituições capazes de responder, com resiliência e inovação, aos desafios de um mundo em constante mudança.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.002>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Porto Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2010). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos* (5.ª ed.). Porto Editora.
- Bolívar, A. (2012). *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional*. Editorial La Muralla.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance* (rev. ed.). John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Chapman and Hall.

- Chambel, M. J., & Curren, L. A. (2020). *Psicologia das organizações*. PACTOR.
- Cox, E., Bachkurova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Fernandes, S., & Vieira, P. (2022). Liderança transformacional e a motivação em equipas de trabalho. *Revista de Estudos Organizacionais*, 15(1), 45–62.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. C. (1951). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Survey Research Center, University of Michigan.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). Sage Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lima, L. C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Instituto de Educação / Universidade do Minho.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Magalhães, M. F. B. (2021). *A liderança escolar como promotora de uma cultura de avaliação e de melhoria* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório RUN/UNL.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
<https://doi.org/10.1037/h0044587>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Blackwell.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 107–142.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

- Silva, A. M., & Vieira, P. R. (2018). Diversidade cultural e práticas inclusivas em organizações educativas. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(2), 45–62. <https://doi.org/10.21814/rpe.13732>
- Silva, R., & Rego, A. (2019). Liderança transformacional em organizações sociais: Um estudo de caso múltiplo. *Revista Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento*, 26(2), 45–61.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3rd ed.). Thomson Learning.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1–15. <https://doi.org/10.1002/hrm.21716>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2016). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. (Original work published 1922)

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

Os anexos que se seguem reúnem a documentação complementar utilizada no âmbito desta investigação. Incluem os instrumentos de recolha de dados, os termos de consentimento dos participantes e as entrevistas realizadas. Estes elementos visam garantir a transparência metodológica e a coerência entre os procedimentos descritos e a análise apresentada nos capítulos anteriores.

Anexo A – Termo de Consentimento Informado

O presente termo foi entregue a todos os participantes da investigação antes da realização das entrevistas. Cada participante assinou uma cópia física do documento, que se encontra devidamente arquivada pelo investigador. Para efeitos de confidencialidade, as assinaturas e dados pessoais foram omitidos nesta versão.

Título do estudo: O papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento das organizações: Estudo de caso no Infantário Passinhos de Rei

Investigador: Rafael Lopes – Mestrando em Gestão de Recursos Humanos, ISLA

Orientador: Dr. Ricardo Bessa Moreira.

1. Enquadramento

O presente estudo integra a dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tendo como objetivo compreender o papel da liderança transformacional na Gestão de Recursos Humanos e o seu contributo para o desenvolvimento das organizações, através de um estudo de caso aplicado ao Infantário Passinhos de Rei, em Vila Nova de Gaia.

2. Participação

A participação é voluntária e consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 30 a 45 minutos, a ocorrer presencialmente. O/a participante poderá recusar responder a qualquer questão e interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer consequência.

3. Confidencialidade e Tratamento de Dados

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins académicos e serão

tratados de forma confidencial e anónima. As respostas obtidas não permitirão a identificação direta dos participantes, sendo utilizados códigos numéricos (ex.: Entrevistado/a 1, Entrevistado/a 2, etc.). Os registos de áudio e as transcrições das entrevistas serão armazenados de forma segura e eliminados após a conclusão da investigação e respetiva defesa pública.

4. Direitos do Participante

O/a participante tem direito a:

- Retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificação;
- Solicitar a eliminação dos seus dados;
- Obter esclarecimentos sobre o estudo e a utilização da informação prestada.

5. Declaração de Consentimento

Declaro que compreendi a natureza e os objetivos do estudo, tendo-me sido garantida a confidencialidade das minhas respostas e a utilização exclusiva dos dados para fins científicos. Concordo voluntariamente em participar na entrevista e autorizo a gravação áudio da mesma, se necessário.

Participante: [omitido]

Cargo/Função: [omitido]

Data: [omitida]

Assinatura: [omitida]

Investigador: Rafael Lopes

Data: [omitida]

Assinatura: [omitida]

Nota: As versões originais assinadas encontram-se arquivadas pelo investigador e podem ser disponibilizadas à Comissão Científica do ISLA, mediante pedido formal e dentro dos limites de confidencialidade previstos.

Anexo B – Guião da Entrevista Semiestruturada

Objetivo: Compreender as perceções e experiências das profissionais do Infantário Passinhos de Rei relativamente à liderança transformacional e à sua articulação com a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Instruções ao participante:

Esta entrevista integra um estudo académico no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. As respostas são confidenciais e destinam-se apenas a fins científicos.

Guião-base:

1. Como descreveria o estilo de liderança existente na instituição?
2. De que forma a liderança influencia o seu trabalho e o da equipa?
3. Quais as práticas de gestão de pessoas que considera mais relevantes?
4. Sente que existe espaço para inovar, aprender e desenvolver-se profissionalmente?
5. Que impacto atribui à liderança no clima organizacional e na qualidade do serviço prestado?
6. Que desafios identifica na relação entre liderança e GRH?

Anexo C - Análise de Conteúdo

Categorias	Indicadores
Estilos de Liderança	<p>“Procuro uma liderança próxima e inspiradora. Tento estar disponível para ouvir cada colaboradora, valorizando o que tem de único e estimulando-a a dar o seu melhor. Acredito que a confiança e o reconhecimento são fundamentais para o bom funcionamento da equipa.” (E1)</p> <p>“É uma liderança que nos dá autonomia, mas também segurança. Há sempre espaço para propor ideias e partilhar dúvidas sem receio de julgamentos.” (E2)</p> <p>“A proximidade. Há um acompanhamento constante, mas sem ser controlador. Isso faz-nos sentir apoiadas e valorizadas.” (E4)</p> <p>“É uma liderança que valoriza todas as funções, mesmo as menos visíveis. Nunca me sinto menos importante por não ser educadora.” (E5)</p>
Liderança e Trabalho em Equipa	<p>“Notamos mais cooperação e menos competição. Existe partilha de materiais, de estratégias e de experiências que beneficiam todas as educadoras.” (E2)</p> <p>“Sim. Muitas vezes aprendemos mais em conversas informais com colegas do que numa formação formal. Existe abertura para partilhar erros e sucessos.” (E3)</p> <p>“A liderança promove abertura e diálogo. As regras são construídas de forma participada, o que gera maior compromisso de todos.” (E4)</p>

	<p>“O ambiente é positivo e colaborativo. Sentimo-nos parte de uma equipa em que todas contam, independentemente do cargo.” (E5)</p>
Práticas de GRH	<p>“A flexibilidade é uma das minhas prioridades. Sempre que possível, ajusto horários ou funções às necessidades pessoais, porque sei que isso traz equilíbrio e evita desgaste.” (E1)</p> <p>“Temos reuniões semanais que não são apenas técnicas, mas também reflexivas. Nessas reuniões refletimos sobre as práticas e aprendemos umas com as outras.” (E2)</p> <p>“Não são vistos como falhas graves, mas como oportunidades de crescimento. Isso tira o medo e incentiva-nos a experimentar coisas novas.” (E3)</p> <p>“Compreensão. Já precisei de ajustar horários por motivos pessoais e sempre encontrei abertura para isso.” (E5)</p>
Autonomia de Decisão	<p>“O mais desafiante é equilibrar a componente técnica com a dimensão emocional. Trabalhar com crianças exige estabilidade e dedicação, e por isso o bem-estar da equipa é central.” (E1)</p> <p>“O reconhecimento. Quando um trabalho é bem feito, é valorizado. Isso faz-nos sentir parte importante da instituição.” (E2)</p> <p>“Sim. Muitas vezes aprendemos mais em conversas informais com colegas do que numa formação formal. Existe abertura para partilhar erros e sucessos.” (E3)</p> <p>“Sinto que existe uma preocupação real com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso dá-me tranquilidade para trabalhar melhor.” (E4)</p> <p>“Quando nos sentimos apoiadas e reconhecidas, transmitimos mais paciência e carinho às crianças.” (E5)</p>

<p>Liderança, Clima e Qualidade de Serviço</p>	<p>“Sem dúvida. Uma equipa motivada e envolvida transmite essa energia às crianças e às famílias, o que fortalece a imagem e a qualidade do infantário.” (E1)</p> <p>“Garante inovação e continuidade. As boas práticas não ficam só na coordenadora ou na diretora; são partilhadas e transformadas em rotina coletiva.” (E2)</p> <p>“As famílias percebem que estamos motivadas e coesas. Isso transmite segurança e confiança no infantário.” (E3)</p> <p>“Sinto que existe uma preocupação real com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso dá-me tranquilidade para trabalhar melhor.” (E4)</p> <p>“Faz com que todas se sintam respeitadas, motivadas e dispostas a dar o melhor. Sem essa liderança, não teríamos o mesmo espírito de equipa.” (E5)</p>
<p>Liderança Transformacional e GRH (GRH como um Coach)</p>	<p>“O mais desafiante é equilibrar a componente técnica com a dimensão emocional. Trabalhar com crianças exige estabilidade e dedicação, e por isso o bem-estar da equipa é central.” (E1)</p> <p>“Quando as pessoas se sentem apoiadas e compreendidas, trabalham com mais dedicação. O meu objetivo é criar um ambiente em que cada profissional saiba que o seu esforço é notado e que tem margem para crescer.” (E1)</p> <p>“Garante inovação e continuidade. As boas práticas não ficam só na coordenadora ou na diretora; são partilhadas e transformadas em rotina coletiva.” (E2)</p> <p>“O respeito, a cooperação e a criatividade. Estes valores orientam o trabalho com as crianças e entre colegas.” (E3)</p> <p>“Foi essencial. Desde cedo senti apoio e incentivo para investir na minha formação. Isso ajudou-me a evoluir enquanto educadora e a ganhar confiança.” (E3)</p> <p>“Quando surgem problemas. Em vez de imposição, há sempre espaço para discussão e reflexão conjunta.” (E4)</p>

	<p>“Incentiva-se a participação em formações externas e depois partilhamos o que aprendemos com a equipa. É uma forma de multiplicar conhecimento.” (E4)</p> <p>“Faz com que todas se sintam respeitadas, motivadas e dispostas a dar o melhor. Sem essa liderança, não teríamos o mesmo espírito de equipa.” (E5)</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria (2025).