



CATOLICA
—
**FACULDADE DE
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA**
PORTO

ENTRE A INTENÇÃO E AÇÃO: CONGRUÊNCIA E PERCEÇÕES DE LIDERANÇA EM DÍADES LÍDER- LIDERADO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Cláudio Eduardo Moreira Santos Silva

Trabalho efetuado sob a orientação de
Catarina Morais

Porto, julho de 2026

Declaração sobre o uso de ferramentas de inteligência artificial

Foi utilizado o ChatGPT nas secções de Introdução e Revisão da Literatura para apoio nas seguintes tarefas: revisão linguística e eliminação de ambiguidades e erros de escrita; identificação de potenciais lacunas e inconsistências no argumento desenvolvido; pesquisa exploratória de artigos científicos, todos posteriormente verificados e consultados na íntegra através da plataforma ScienceDirect; e apoio à estruturação de ideias. O conteúdo intelectual, a análise e interpretação dos dados, bem como a responsabilidade académica pelo trabalho apresentado, são integralmente da responsabilidade do autor.

Agradecimentos

À minha família, por todo o apoio, carinho e amor com que acompanharam este percurso. Obrigado por nunca me terem fechado esta porta e por acreditarem e apoiarem as minhas decisões e escolhas mais difíceis. Este trabalho é tanto meu quanto vosso.

À minha namorada, por ter ficado ao meu lado quando eu não fui fácil de ter por perto. Obrigado por aturares as minhas divagações académicas, os meus projetos constantes, pelas noites mal dormidas em que foste o meu porto de abrigo e por celebrares comigo cada pequena conquista.

Aos meus amigos, por cada aventura, por cada brinde que fizemos, por cada copo bebido e por cada noite que começou sem hora para acabar. Obrigado por me obrigarem a sair de casa nos momentos de maior exaustão.

À minha orientadora, Professora Catarina Morais, pela disponibilidade e pelo acompanhamento dedicado ao longo de todo o processo. Agradeço especialmente a frontalidade e o rigor com que sempre me desafiou, o famoso puxão de orelhas que nunca esquecerei e que, com o tempo, se revelou um dos maiores contributos para o crescimento deste trabalho e do meu próprio desenvolvimento.

Às Professoras Sofia Mendes e Isabel Torres, por terem acreditado em mim antes de eu próprio acreditar. Por expressarem essa crença sem hesitação e por me terem desafiado a ir mais longe. As suas palavras ficaram e continuam a ser uma referência no meu percurso de desenvolvimento.

À Universidade Católica Portuguesa, pela qualidade do ensino e por um corpo docente disponível, flexível e incentivador, que sempre estimulou a participação em diferentes atividades e enriqueceu a experiência académica muito para além da sala de aula.

Resumo

A presente investigação teve como objetivo explorar a congruência entre as percepções de líderes e liderados relativamente à filosofia, às práticas, aos critérios e aos fatores antecedentes da liderança, adotando o Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020) como modelo conceptual. Através de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a oito participantes, organizados em quatro díades líder-liderado, provenientes de organizações do distrito do Porto. Os resultados revelaram uma congruência total ao nível da filosofia e dos critérios de liderança, e uma congruência parcial nas práticas e nos fatores antecedentes. Contudo, a análise dos dados permitiu identificar que a existência de congruência não implica, por si só, que esta seja deliberada ou intencional. Em várias das dimensões analisadas, o alinhamento entre percepções revelou-se sustentado pela padronização institucional e pela naturalização das práticas. Esta constatação conduziu à distinção entre congruência intencional, sustentada por uma filosofia refletida, e congruência emergente, que existe na prática sem que decorra de um processo deliberado. O estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre liderança ao demonstrar que verificar a existência de congruência não é suficiente para avaliar a eficácia da liderança, sendo igualmente necessário compreender a sua natureza de forma mais rigorosa e contextualizada.

Palavras-chave: eficácia de liderança; congruência intencional e emergente; Modelo de Eficácia da Liderança; liderança organizacional; investigação qualitativa.

Abstract

This study aimed to explore the congruence between the perceptions of leaders and followers regarding leadership philosophy, practices, criteria, and antecedent factors, adopting the Leadership Efficacy Model (Gomes, 2014; 2020) as its theoretical framework. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with eight participants organized into four leader-follower dyads from organizations in the Porto district, Portugal. Results revealed full congruence at the level of leadership philosophy and criteria, and partial congruence in practices and antecedent factors. However, in-depth analysis showed that the existence of congruence does not necessarily imply that it is deliberate or intentional. Across several dimensions, the alignment between perceptions was found to be sustained not by a conscious reflection on leadership, but by contextual adaptation, institutional standardization, and the naturalization of practices. This finding led to the distinction between intentional congruence, grounded in a reflective and communicated philosophy, and emergent congruence, which exists in practice without resulting from a deliberate process. The study advances leadership research by demonstrating that verifying the existence of congruence is insufficient, and that understanding its nature is essential for a more rigorous and contextualized assessment of leadership effectiveness.

Keywords: leadership effectiveness; intentional and emergent congruence; Leadership Efficacy Model; organizational leadership; qualitative research.

Introdução

Nos últimos anos, a crescente complexidade e volatilidade dos contextos sociais e económicos tem exigido às organizações uma maior capacidade de adaptação e reinvenção (Wang et al., 2021). Neste cenário, a liderança tem assumido um papel cada vez mais determinante, não apenas pela sua capacidade de mobilizar pessoas e recursos na implementação de estratégias alinhadas com os desafios contemporâneos (Chaturvedi et al., 2019; Heifetz & Laurie, 2002), mas também pelo impacto que exerce nos processos organizacionais, nos resultados e no comportamento dos indivíduos (Kaiser et al., 2008; Yukl, 2013). A investigação tem demonstrado que a qualidade da liderança influencia a satisfação dos colaboradores, os níveis de *stress* e *burnout* (Harms et al., 2017), o *turnover* (Gyensare et al., 2016) e o envolvimento no trabalho (Bakker et al., 2023). Por outro lado, quando a liderança é percebida como destrutiva ou ineficaz, os efeitos repercutem-se na produtividade, na coesão das equipas e na retenção de talento (Kaiser et al., 2008; Schyns & Schilling, 2013).

Contudo, a eficácia da liderança não depende exclusivamente das ações do líder, mas também da forma como essas ações são percebidas e interpretadas pelos membros da equipa (O'Reilly et al., 2010). O grau de congruência entre as perspetivas de líderes e liderados, ou seja, a medida em que ambos partilham uma visão convergente sobre a forma como a liderança é exercida, constitui um fator determinante para a compreensão da eficácia da liderança (Jacobsen & Staniok, 2018; Zhao et al., 2023). É precisamente esta dupla condição, ou seja, a centralidade da liderança para o funcionamento organizacional e a dependência da sua eficácia face à forma como é percebida por quem a experiencia, que justifica uma análise integrada e relacional do fenómeno, capaz de ir além das perspetivas unilaterais que ainda dominam a investigação.

Eficácia de liderança

A eficácia da liderança constitui um tópico central na investigação contemporânea, uma vez que interessa compreender quais são os fatores que contribuem para o sucesso de uma organização e de todos aqueles que dela fazem parte (Kaiser et al., 2008). Apesar de não existir uma definição consensual sobre o fenómeno, a liderança tem sido concetualizada como um processo no qual um indivíduo exerce influência consciente e intencional sobre os membros de um grupo, com o intuito de orientar o funcionamento das atividades e a dinâmica das relações no seio do mesmo (Kaiser et al., 2008; Yukl, 2013).

Neste sentido, a investigação tem procurado, de forma sistemática, identificar os fatores que explicam uma liderança eficaz (Erickson et al., 2007; Payne et al., 2025), dando origem a diferentes abordagens teóricas. Entre as mais tradicionais destacam-se aquelas que enfatizam os comportamentos associados a uma liderança bem-sucedida (e.g., Lindell & Rosenqvist, 1992); aquelas que questionam a universalidade desses comportamentos, sugerindo que a eficácia depende da correspondência entre o estilo do líder e as especificidades do contexto (e.g., Fiedler, 1978); aquelas que propõem que a eficácia da liderança depende da qualidade das relações entre o líder e cada liderado (e.g., Dansereau et al., 1975); e ainda aquelas que estudam as características de líderes carismáticos ou visionários, cujos efeitos sobre os subordinados são mais profundos do que os explicados pelas teorias anteriores (e.g., Conger & Kanungo, 1987).

Apesar dos avanços teóricos e empíricos registados ao longo das últimas décadas, a investigação sobre liderança continua a apresentar limitações que comprometem uma compreensão integrada e contextualizada deste fenómeno. Uma das mais evidentes prende-se com a fragmentação teórica e metodológica que caracteriza a literatura (Gomes, 2020). A coexistência de múltiplas abordagens, muitas vezes desarticuladas entre si, tem contribuído para uma compreensão incompleta e, por vezes, contraditória da liderança (Lonati & Van Vugt, 2024). A esta fragmentação acresce a escassez de estudos que analisem de forma articulada três dimensões fundamentais da liderança, nomeadamente a filosofia de liderança, as práticas de liderança e os critérios utilizados para aferir a sua eficácia (Carless & Douglas, 2011; Cassidy et al., 2008; Gomes, 2020). Embora cada uma destas dimensões tenha sido estudada isoladamente, essa abordagem impede uma visão holística do fenómeno e dificulta a compreensão de como a filosofia dos líderes se traduz nas suas práticas e de que forma ambas se articulam com os critérios que utilizam para avaliar a sua eficácia (Gomes, 2020). É neste contexto que o Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020) se apresenta como um quadro teórico integrador, capaz de articular estas diferentes dimensões numa compreensão coerente e abrangente da liderança.

A par da fragmentação teórica, a investigação tem revelado uma outra fragilidade significativa, que se prende com a tendência para estudar a eficácia de liderança a partir de uma única perspetiva, seja através da autoavaliação do líder (e.g., Dong et al., 2017), seja exclusivamente à luz dos liderados (e.g., Amor et al., 2020), raramente considerando ambas em simultâneo (Zhao et al., 2023). Esta abordagem unilateral desvaloriza o papel ativo dos liderados na construção da liderança (Oc, 2018) e revela-se particularmente

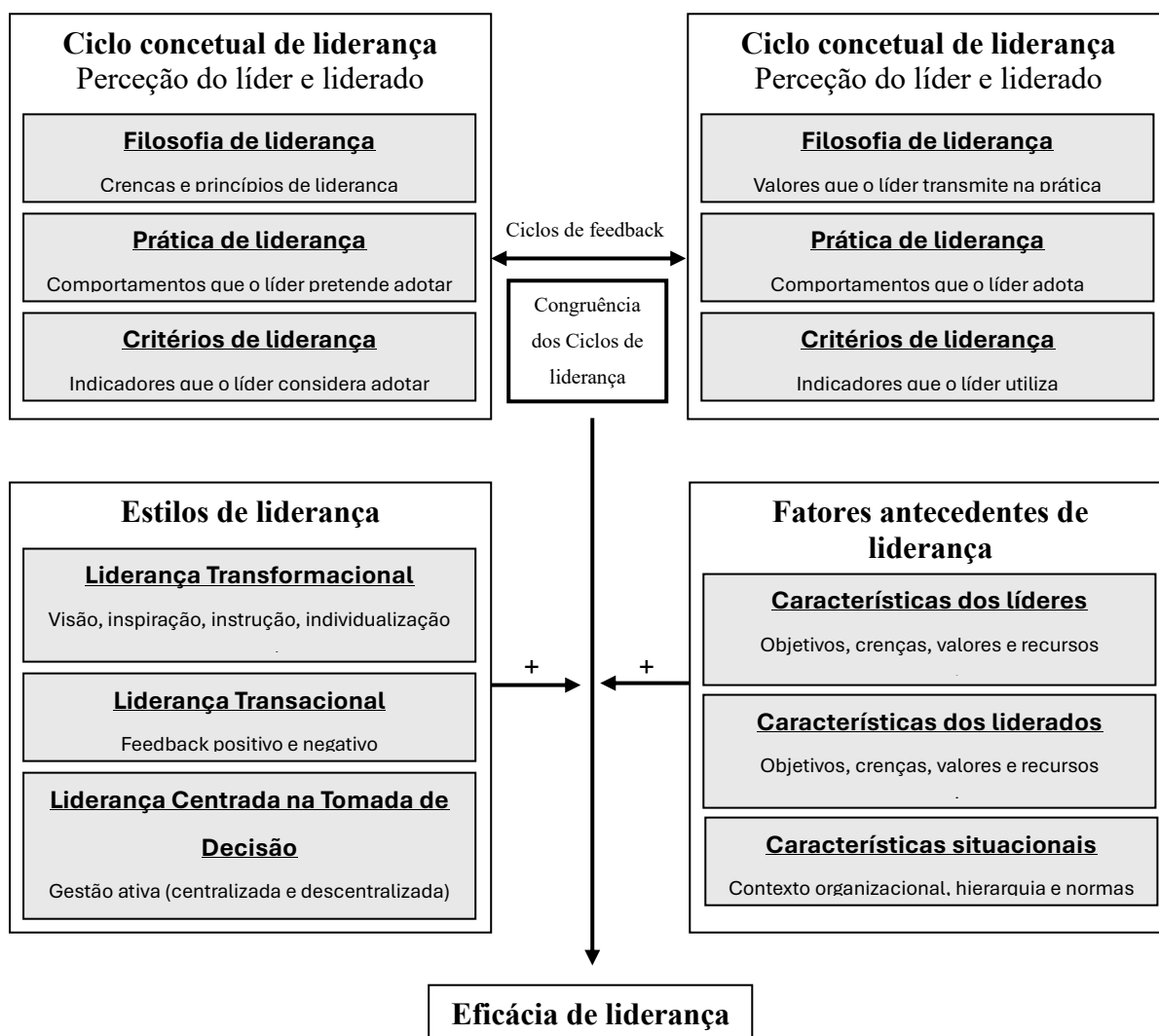
limitadora quando se reconhece que a eficácia da liderança não depende apenas da intenção ou consistência das ações do líder, mas também da forma como essas ações são percebidas, interpretadas e apropriadas pelos membros da equipa (O'Reilly et al., 2010). As perspetivas de líderes e liderados tendem, aliás, a divergir entre si (Loignon et al., 2019), e os efeitos da liderança podem ser comprometidos quando os liderados percecionam incongruência no seu exercício (Jiang et al., 2015). Ainda assim, esta congruência de perspetivas permanece um tema pouco explorado (Zhao et al., 2023).

Modelo de Eficácia de Liderança

O Modelo de Eficácia da Liderança, ilustrado na Figura 1, parte do pressuposto de que a eficácia de liderança aumenta quando existe congruência entre aquilo que o líder pensa e valoriza e aquilo que efetivamente coloca em prática, relação que se organiza em torno da filosofia, da prática e dos critérios de liderança e que constitui os chamados ciclos de liderança (Gomes, 2014; 2020). Contudo, e de acordo com o mesmo autor, esta congruência, por si só, não garante a eficácia, uma vez que o impacto da liderança depende também dos padrões comportamentais através dos quais os ciclos ganham expressão, designados de estilos de liderança, e é ainda condicionado por um conjunto de variáveis relativas ao líder, aos liderados e ao contexto que, sem intervir diretamente na liderança, podem potenciar ou limitar o seu alcance, constituindo os fatores antecedentes de liderança. As secções seguintes aprofundam cada um destes constructos.

Figura 1

Modelo de Eficácia de Liderança. Figura adaptada de Gomes (2020).



Ciclos de liderança

De acordo com o Modelo de Eficácia de Liderança (Gomes, 2020), existem dois ciclos de liderança: o ciclo conceitual, que corresponde às crenças e valores que os líderes carregam em relação à sua própria liderança; e o ciclo prático, que se traduz nas ações e comportamentos que os líderes colocam em prática. De acordo com o mesmo autor, a eficácia de liderança aumenta quando estes dois ciclos se sobrepõem e são congruentes entre si, ou seja, quando o líder implementa na prática aquilo que efetivamente acredita, e sobretudo se essa congruência tiver em conta as preferências dos liderados quanto aos comportamentos de liderança. A ponte entre estes dois ciclos é assegurada por um mecanismo de retroalimentação, que permite ao líder refletir, ajustar comportamentos e reformular a própria filosofia de liderança (Gomes, 2020). Por seu turno, os ciclos

desenvolvem-se a partir da relação entre três fatores: a filosofia de liderança, a prática da liderança e os critérios de liderança (Gomes, 2014).

A filosofia de liderança pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, pressupostos, atitudes, princípios e prioridades, que influenciam os comportamentos adotados pelos líderes (prática de liderança), assim como a decisão dos critérios a serem utilizados para avaliar a eficácia desses mesmos comportamentos (critérios de liderança) (Gomes, 2020). Ter uma filosofia de liderança bem definida é fundamental, sobretudo porque sustenta as práticas do líder e confere coerência às suas decisões e intervenções (Cassidy et al., 2008). Os líderes com uma filosofia bem definida conseguem refletir sobre os seus comportamentos, enquanto aqueles que a não possuem tendem a ser influenciados por valores inconscientes e a reagir de forma não deliberada ao ambiente (Carless & Douglas, 2011; Cassidy et al., 2008).

A prática de liderança pode ser definida como os comportamentos específicos e observáveis adotados pelos líderes e que traduzem a sua filosofia de liderança (Gomes, 2020). A prática de liderança é mais do que o simples ato de executar uma tarefa, envolvendo também um posicionamento consciente face à ação, fundamentado em princípios e valores (Ellingsen, 2025). A filosofia de liderança, enquanto disciplina que promove a análise dos fundamentos da ação humana, permite ao líder questionar os pressupostos subjacentes às suas decisões e alinhar as suas práticas com uma visão coerente da organização e da sua finalidade (Drath et al., 2008). Contudo, e embora a literatura científica reconheça a centralidade da filosofia de liderança, a investigação empírica tem evidenciado que nem sempre é fácil para os líderes traduzir os seus valores e princípios (filosofia de liderança) em ações concretas (prática de liderança) e que a congruência entre ambas nem sempre se verifica na prática (Gomes, 2020). A natureza abstrata da filosofia pode dificultar a sua operacionalização, exigindo tempo, formação e condições organizacionais que nem sempre existem (Drath et al., 2008; Ellingsen, 2025). Apesar destes desafios, quando a filosofia de liderança e a prática estão alinhadas e são congruentes entre si, a eficácia da liderança tende a aumentar, uma vez que a ação passa a estar sustentada por uma intenção clara e por um sentido partilhado de direção e coerência (McCallister et al., 2000). O'Reilly e colaboradores (2010), demonstraram que a eficácia da liderança está profundamente ligada à capacidade de os líderes representarem, através das suas ações quotidianas, os valores estratégicos da organização, sendo essa congruência percebida pelos colaboradores um fator determinante para o seu envolvimento e adesão à mudança. Também Jay Robinson, líder de referência no

contexto desportivo, é um exemplo paradigmático de liderança eficaz baseada na coerência entre valores e ação (Gould et al., 2017).

Para que os líderes influenciem o desempenho dos indivíduos, equipas e organizações (Kaiser et al., 2008), torna-se essencial que disponham de um conjunto de critérios que permitam avaliar esse mesmo desempenho (Kaplan & Norton, 1992). Os critérios de liderança podem ser definidos como indicadores pessoais e/ou profissionais utilizados pelos líderes para monitorizar os princípios definidos pela filosofia e respetivas práticas de liderança (Gomes, 2020). Mais do que monitorizar, os critérios de liderança sustentam as tomadas de decisões dos líderes, ou seja, consoante o impacto que percecionam estar a causar, os líderes, com base nestes critérios, podem decidir manter ou ajustar tanto a filosofia de liderança, quanto os comportamentos que a sustentam (Hodge et al., 2014). Ainda assim, muitos líderes não estabelecem uma correspondência clara entre a sua filosofia e critérios de eficácia concretos, o que compromete a capacidade de tomar decisões informadas e avaliar o impacto real da sua liderança (Gomes et al., 2018; Yukl, 2013).

Neste contexto, os conceitos de ciclos de liderança surgem como uma abordagem integradora que permite compreender melhor a articulação entre a filosofia, a prática e os critérios de liderança (Gomes, 2020). Esta perspetiva permite não apenas reconhecer as interdependências entre os três elementos, mas também evidenciar a importância da sua congruência para o desenvolvimento de uma liderança mais eficaz, coerente e orientada para resultados.

Estilos de liderança

Nem todos os líderes exercem influência da mesma forma, e compreender o impacto que diferentes padrões comportamentais produzem nas equipas e nas organizações tem sido uma das questões centrais da investigação em liderança (Kaiser et al., 2008). A partir desta reflexão foram emergindo na investigação diferentes estilos de liderança, entre os quais três se têm afirmado como particularmente centrais na literatura contemporânea, tanto pela robustez da evidência acumulada como pela diversidade de efeitos que produzem nos indivíduos e nas organizações (Abbas & Ali, 2023; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Burns (1978), na sua obra seminal *Leaders*, introduziu pela primeira vez o conceito de liderança transacional, descrevendo-a como um estilo assente numa relação de troca entre o líder e os seus subordinados (Dong, 2023; Judge & Piccolo, 2004;

Kuhnert & Lewis, 1987). Nesta lógica, o líder comunica diretamente aquilo que é esperado, atribui tarefas e responsabilidades e estabelece recompensas contingentes ao desempenho (Bass et al., 2003; Bass, 1985), reforçando os comportamentos desejados através de incentivos previamente definidos, mas recorrendo igualmente a mecanismos de correção ou punição sempre que identifica desvios ou incumprimentos (Aga, 2016; Bass et al., 2003; Dong, 2023). Este estilo caracteriza-se, assim, por uma abordagem centrada na tarefa e no controlo dos resultados (Abbas & Ali, 2023; Burke et al., 2006), tendo demonstrado eficácia na produtividade, no sucesso de projetos e na satisfação com o líder (Abbas & Ali, 2023; Judge & Piccolo, 2004). Contudo, a investigação tem evidenciado as suas limitações quando o que se pretende alcançar são níveis mais profundos de compromisso e desenvolvimento interpessoal, reconhecendo a necessidade de articular a liderança transacional com outros estilos de liderança (Abbas & Ali, 2023; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

A eficácia da liderança foi concebida, durante décadas, à luz da liderança transacional (Bass, 1985). Contudo, ainda no século XX, Burns (1978) introduziu o conceito de liderança transformadora, mais tarde cunhada por Bass (1985) de liderança transformacional, termo que se consolidou na literatura contemporânea (Bass, 1997; Conger & Kanungo, 1998). A liderança transformacional pode ser definida como a capacidade do líder em produzir mudanças significativas nas atitudes, crenças e valores dos seus subordinados, ao ponto de os incentivar a transcender os seus próprios interesses em prol de uma missão coletiva (Bass, 1985). Diferente da liderança transacional, centrada na tarefa, este estilo valoriza a pessoa, promovendo o propósito, a aceitação de desafios e a superação de metas de curto prazo (Burke et al., 2006; Judge & Piccolo, 2004; Kuhnert & Lewis, 1987), e tende a emergir em contextos dinâmicos e incertos, reforçando a identificação dos liderados com a missão organizacional (Abbas & Ali, 2023). Ao despertar necessidades latentes nos liderados, a liderança transformacional tem sido consistentemente associada a níveis superiores de satisfação, desempenho de equipa, coesão e aprendizagem coletiva, evidenciando efeitos mais positivos do que os da liderança transacional (Abbas & Ali, 2023; Burke et al., 2006; Judge & Piccolo, 2004). Apesar desta superioridade, a investigação tem realçado que a liderança transformacional não deve ser entendida como oposta à transacional, mas sim como complementar, sendo a articulação de ambos os estilos considerada potenciadora da eficácia, fenómeno conhecido como *augmentation effect* (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

A complementaridade entre a liderança transacional e transformacional representou um avanço importante na compreensão da eficácia da liderança. Contudo, a investigação tem vindo a reconhecer que a influência dos líderes não se esgota nestes dois estilos, dependendo igualmente da forma como partilham o poder de decisão com os membros da equipa (Gomes, 2014; 2020). A liderança centrada na tomada de decisão pode ser definida como a posição que os líderes assumem nessa partilha, podendo oscilar entre uma postura mais ativa ou mais passiva (Gomes, 2014; 2020). A vertente passiva, frequentemente designada na literatura como *laissez-faire*, tem sido associada à ausência de liderança, à evitação de responsabilidades e à intervenção apenas quando algo corre mal (Ali & Ullah, 2023; Barling & Frone, 2017; Bass, 1985; Ding et al., 2024; Gameda & Lee, 2020; Zhang et al., 2023). Apesar de estar frequentemente associada a resultados negativos (Barling & Frone, 2017), esta postura pode revelar-se vantajosa ao fomentar a autonomia, sobretudo quando os liderados demonstram elevados níveis de competência (Ali & Ullah, 2023). Em contrapartida, a liderança ativa, quando exercida de forma participada e inclusiva, tem demonstrado promover maior clareza nas expectativas, potenciar o envolvimento e a motivação (Gameda & Lee, 2020), e produzir efeitos positivos na inovação, na retenção de talento e no sentido de pertença (Ali & Ullah, 2023). Todavia, quando levada ao extremo, pode sufocar a iniciativa individual e sobrecarregar o próprio líder (Ali & Ullah, 2023). O que a evidência revela é que nenhum destes estilos produz efeitos uniformes, sendo o seu impacto moldado pelas circunstâncias e pela forma como se articulam entre si (Ali & Ullah, 2023; Barling & Frone, 2017).

O Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) propõe que a resposta a esta questão reside no conceito de perfil ótimo de liderança. De acordo com este princípio, a eficácia não se alcança através de um único estilo, mas pela combinação entre práticas transformacionais, a utilização de feedback positivo e uma gestão descentralizada das decisões (Gomes, 2020). A concretização deste perfil exige, porém, que os liderados reconheçam e valorizem as práticas que o compõem, dado que o impacto da liderança se encontra inevitavelmente condicionado pela forma como é interpretado por quem a experiencia (Gomes, 2020). É esta dependência mútua entre a ação do líder e a perceção do liderado que fundamenta a análise da congruência entre ambas as perspetivas como condição indispensável para avaliar a eficácia da liderança.

Fatores antecedentes de liderança

A eficácia da liderança não depende exclusivamente da ação do líder. A investigação tem reconhecido que variáveis externas ao comportamento do líder podem condicionar significativamente o impacto da sua atuação (Fiedler, 1978; House & Mitchell, 1997). O Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) integra esta perspetiva através dos fatores antecedentes de liderança, que, embora não intervenham diretamente na liderança, atuam como facilitadores, ao potenciar o impacto do líder, ou como inibidores, ao limitar o seu alcance. Estes fatores organizam-se em três dimensões: as características do líder, as características dos liderados e as características situacionais (Gomes, 2020).

A investigação sobre as características do líder tem raízes na tradição das teorias dos traços, que procuraram identificar os atributos pessoais associados a uma liderança eficaz (Antonakis, 2011). Estas características podem ser de natureza psicológica ou fisiológica (Cavazotte et al., 2012; Li et al., 2012), mas o seu impacto na eficácia não é linear nem universal, uma vez que depende menos dos atributos em si e mais da forma como são percebidos em contextos específicos (Andersen, 2006; Phaneuf et al., 2016). No âmbito do Modelo de Eficácia da Liderança, estas características são entendidas como variáveis que podem influenciar, positiva ou negativamente, as ações de liderança (Gomes, 2020).

Se as características do líder condicionam a forma como este exerce influência, o mesmo se aplica àqueles que são liderados. Durante muitos anos, as características dos liderados foram negligenciadas pela literatura, sendo estes vistos como agentes passivos no processo de liderança (Dvir & Shamir, 2003; Uhl-Bien et al., 2014). As abordagens contemporâneas vieram desafiar esta conceção, demonstrando que variáveis como a percepção de distância ao poder, o grau de autonomia, a proatividade, a forma como interpretam o papel de seguidor ou a orientação para objetivos de aprendizagem influenciam diretamente a forma como os liderados respondem à liderança e, consequentemente, a sua eficácia (Carsten et al., 2010, 2018; Dvir & Shamir, 2003; Gesang & Süß, 2021; Goel et al., 2025; Li et al., 2013; Newman & Butler, 2014; Schneider et al., 2014). A liderança deixa, assim, de poder ser compreendida como um processo unidirecional e centrado exclusivamente no líder, passando a ser reconhecida como um fenómeno emergente e bidirecional, no qual os liderados desempenham um papel ativo na co-construção da liderança (Bastardoz & Van Vugt, 2019; Matthews et al., 2021; Uhl-Bien et al., 2014).

Para além das características do líder e dos liderados, a eficácia da liderança é igualmente condicionada pelo contexto em que esta se desenrola. As características situacionais podem ser definidas como aquelas que dizem respeito ao contexto no qual o líder exerce a sua atividade e que influenciam a forma como a liderança é exercida (Gomes, 2020; Oc, 2018). O contexto pode assumir formas muito diversas, tais como, valores culturais, pressões sociais, incentivos financeiros ou obrigações legais (e.g., Cushion & Partington, 2016; Hall et al., 2020; Masse, 1985; Webb & Leeder, 2022), mas o que a investigação sugere é que mais determinante do que as condições em si é a forma como são percecionadas pelos intervenientes (Oc, 2018). Segundo este autor, tanto o líder como o liderado constroem as suas perceções sobre a liderança a partir das experiências que vivenciam e da interpretação que fazem do contexto em que estão inseridos. Por exemplo, liderados que percecionem o contexto como propício à inovação esperarão que o líder promova mudança, avaliando-o como ineficaz caso isso não aconteça, independentemente da coerência objetiva das suas práticas. A investigação continua, porém, a abordar o contexto de forma frequentemente superficial, desconsiderando a complexidade das perceções individuais e coletivas que lhe estão associadas (Oc, 2018; Partington & Cushion, 2024).

É precisamente aqui que emerge uma das premissas centrais do Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes 2014, 2020): à medida que o líder interage com os membros da equipa e com as exigências do contexto, vai inevitavelmente repensando aquilo em que acredita e a forma como avalia o impacto da sua própria ação (Gomes, 2020). Na prática, isto significa que o mesmo comportamento do líder pode ser interpretado de formas muito diferentes por diferentes liderados, seja em função das suas características pessoais (Gesang & Süß, 2021; Schneider et al., 2014), da forma como percecionam os atributos do líder (Phaneuf et al., 2016) ou da leitura que fazem do contexto em que estão inseridos (Oc, 2018), o que torna essencial considerar ambas as perspetivas. É neste enquadramento que se justifica uma abordagem diádica, capaz de captar não apenas o que os líderes dizem e fazem, mas sobretudo o que essa ação significa para quem a vive.

Desafios e questões de investigação

A investigação sobre liderança tem produzido, ao longo das últimas décadas, um corpo de conhecimento extenso e diversificado. Sabe-se que a filosofia orienta a ação dos líderes, que determinados estilos de liderança produzem resultados mais favoráveis e que

as características do líder, dos liderados e do contexto condicionam a eficácia de liderança (Bass, 1985; Gomes, 2020; Judge & Piccolo, 2004; Oc, 2018). Contudo, este conhecimento tem sido produzido de forma fragmentada. A filosofia tem sido estudada sem se explorar a sua tradução nas práticas, os estilos têm sido analisados sem se considerar os fatores que os condicionam, e os fatores antecedentes têm sido investigados de forma independente, sem se atender à dinâmica que estabelecem entre si e com as restantes dimensões do fenómeno (Gomes et al., 2018; Lonati & Van Vugt, 2024; Partington & Cushion, 2024).

A esta fragmentação acresce uma segunda limitação, igualmente transversal. Alguns estudos procuraram já comparar as perceções de líderes e liderados sobre a liderança, reconhecendo que a forma como o líder se percebe não sempre coincide com a forma como é percebido por quem lidera (Asrar-ul-Haq et al., 2020; Loignon et al., 2019), e que essa incongruência pode comprometer os efeitos da liderança sobre o envolvimento e o desempenho dos colaboradores (Jacobsen & Staniok, 2018; Jiang et al., 2015). No entanto, esta comparação tem sido realizada quase exclusivamente ao nível dos estilos de liderança, deixando por explorar se as mesmas convergências e divergências se manifestam noutras dimensões igualmente relevantes, como a filosofia, as práticas, os critérios de eficácia ou os fatores antecedentes (Zhao et al., 2023). Permanece, assim, por compreender o que acontece quando ambas as perspetivas são confrontadas não apenas numa dimensão isolada, mas ao longo de todo o fenómeno de liderança.

É precisamente nesta interseção que o presente estudo se posiciona. Adotando o Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020) como quadro teórico integrador, e valorizando simultaneamente as vozes de líderes e liderados, esta investigação propõe-se explorar a congruência entre as perceções de ambos os intervenientes ao longo das diferentes dimensões do fenómeno de liderança, um território ainda pouco investigado pela literatura. Neste sentido o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação: *Quais são as perceções dos líderes e dos liderados relativamente à filosofia de liderança, às práticas de liderança e aos critérios de liderança, e em que medida essas perceções se revelam convergentes entre si?*

Paralelamente, e embora alguns estudos tenham comparado as perceções de líderes e liderados ao nível dos estilos de liderança (e.g., Asrar-ul-Haq et al., 2020; Lee & Carpenter, 2018), essa comparação tem sido conduzida de forma genérica, sem explorar as práticas concretas que os operacionalizam, importando por isso compreender: *De que forma os liderados percebem as práticas de liderança dos seus líderes,*

nomeadamente em relação à partilha de poder na tomada de decisões, ao feedback fornecido e ao apoio ao desenvolvimento profissional, e em que medida essas perceções convergem ou divergem da autoperceção dos próprios líderes quanto ao estilo de liderança adotado?

Por último, e atendendo à escassez de estudos que integrem as perceções de ambos os intervenientes sobre os fatores que condicionam a liderança, a investigação procura ainda explorar: *Quais são as perceções que líderes e liderados constroem sobre os fatores antecedentes da liderança, nomeadamente sobre as características do líder, dos liderados e do contexto, e em que medida essas perceções se revelam congruentes entre si?*

Metodologia

A presente investigação adotou uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada face aos objetivos do estudo e à natureza das lacunas identificadas na literatura. Conforme evidenciado no enquadramento teórico, a investigação sobre liderança tem privilegiado abordagens fragmentadas e unilaterais, raramente explorando de forma integrada as diferentes dimensões do fenómeno nem considerando em simultâneo as perceções de líderes e liderados. Dar resposta a estas lacunas exigia uma abordagem capaz de aceder à riqueza e à complexidade dos significados que ambos os intervenientes atribuem à experiência de liderança, captando não apenas o que cada um percebe, mas também a forma como essas perceções convergem ou divergem entre si. Neste sentido, a opção por uma metodologia qualitativa justifica-se pela sua capacidade de explorar em profundidade fenómenos complexos, contextualizados e relacionais, privilegiando a compreensão dos processos e dos significados em detrimento da quantificação e da generalização (Denzin & Lincoln, 2018). O objetivo não consistiu, portanto, na validação estatística do Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020), mas antes na exploração da sua aplicabilidade em contexto organizacional e no contributo para a sua maturação teórica.

Participantes

O presente estudo contou com a participação de oito indivíduos, organizados em quatro díades líder-liderado, provenientes de quatro organizações distintas localizadas no distrito do Porto. A opção por uma configuração diádica foi intencional, na medida em que permitiu confrontar diretamente as perceções de cada líder com as do respetivo liderado, possibilitando uma análise mais rigorosa da congruência entre ambas as

perspetivas. A Tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes, incluindo o género, a faixa etária, o sector de atividade da organização, o tempo de experiência em funções de liderança e o tempo de trabalho sob a supervisão do líder atual, conforme aplicável.

Tabela 1.

Caracterização dos participantes

Díade	Papel	Género	Faixa etária	Sector de atividade	Tempo em função de liderança	Duração da supervisão
A	Líder	Feminino	46–55	Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	5 anos	-
	Liderado	Feminino	18–25		-	4 anos
B	Líder	Masculino	46–55	Serviços financeiros	15 anos	-
	Liderado	Masculino	18–25		-	2 anos
C	Líder	Feminino	56+	Educação	17 anos	-
	Liderado	Feminino	56+		-	17 anos
D	Líder	Masculino	26–35	Serviços financeiros	5 anos	-
	Liderado	Masculino	18–25		-	3 anos e 6 meses

Nota. O traço “-” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

Procedimentos de Recolha de Dados

O processo de investigação teve início com a definição dos critérios de elegibilidade dos participantes. Foram considerados elegíveis os líderes que exercessem funções de chefia há pelo menos um ano, bem como os colaboradores que tivessem trabalhado diretamente sob a sua supervisão durante um período mínimo de seis meses. A correspondência entre cada líder e liderado foi estabelecida numa lógica de um para um, de forma a possibilitar a análise da congruência entre as perceções de ambos os elementos da relação de liderança.

Após a definição destes critérios, o projeto foi submetido e obteve aprovação da Comissão de Ética da Universidade do Minho, assegurando o cumprimento das normas éticas aplicáveis à investigação em ciências sociais. Todos os participantes receberam e assinaram um Termo de Consentimento Informado (Apêndice A), no qual eram descritos os objetivos do estudo, os procedimentos previstos, os direitos de participação, incluindo a possibilidade de desistência a qualquer momento, e as garantias de anonimato e confidencialidade.

O recrutamento dos participantes foi realizado através de amostragem por conveniência, complementada pelo efeito de bola de neve, em que os participantes iniciais recomendaram outros potenciais participantes, permitindo o alargamento progressivo do número de participantes com base em redes de contacto. Após a confirmação da participação, foi enviado a cada participante um breve questionário sociodemográfico (Apêndice B) por correio eletrónico, na semana anterior à entrevista. A recolha de dados decorreu entre outubro e dezembro de 2025, junto de quatro organizações localizadas no distrito do Porto, privilegiando o contacto com ambientes organizacionais reais nos quais a liderança pudesse ser observada tal como emerge no quotidiano das equipas.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas, conduzidas com base no Guião de Entrevista sobre os Fatores de Eficácia da Liderança (Gomes et al., 2018). Cada entrevista teve uma duração aproximada entre 45 e 90 minutos. Mediante autorização expressa, as entrevistas foram gravadas em áudio e, de seguida, transcritas na íntegra. No processo de transcrição, assegurou-se a anonimização de qualquer elemento identificativo dos participantes ou das organizações. Após a validação das transcrições, os ficheiros de áudio foram eliminados, salvaguardando a confidencialidade em todas as fases do estudo.

Instrumento

A recolha de dados qualitativos foi realizada com recurso ao Guião de Entrevista sobre os Fatores de Eficácia da Liderança (Gomes et al., 2018), um instrumento de natureza qualitativa que tem como finalidade recolher informação sobre a forma como a liderança é exercida, analisando a congruência entre filosofia, prática e critérios de liderança, os estilos de liderança adotados e os fatores antecedentes que podem facilitar ou dificultar a ação do líder. Este instrumento foi originalmente concebido para o contexto desportivo, contudo apresenta uma estrutura suficientemente versátil para permitir a sua utilização em diferentes realidades. Nesse sentido, no presente estudo, o guião foi adaptado ao contexto organizacional, mantendo a fidelidade aos seus pressupostos conceituais.

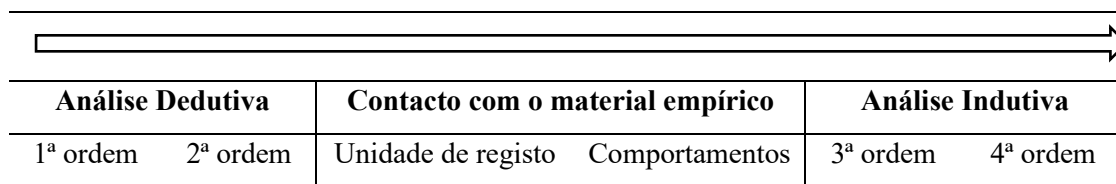
O guião (Apêndice C) é composto por catorze questões, distribuídas por três partes que correspondem aos três eixos centrais do Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes 2014, 2020). A primeira parte explora os ciclos de liderança, abordando a filosofia, a prática e os critérios de eficácia através de seis questões (e.g., *Que tipo de ideias e princípios são fundamentais para si enquanto líder?*). A segunda parte incide sobre os

estilos e comportamentos de liderança, analisando a relação entre a forma de atuar e a filosofia que a sustenta (e.g., *"Até que ponto a forma como atua está de acordo com a sua filosofia de liderança?"*). A terceira parte aborda os fatores antecedentes da liderança, considerando as características do líder, dos membros da equipa e do contexto organizacional (e.g., *"Acha que a sua maneira de ser, enquanto pessoa, facilita ou debilita a concretização da sua filosofia de liderança?"*). Sempre que as questões iniciais não permitiram obter informações suficientemente detalhadas, foram colocadas questões de seguimento com o intuito de explorar os temas de forma mais aprofundada. O guião completo, incluindo as questões de seguimento e a respetiva adaptação ao contexto organizacional, encontra-se disponível em anexo.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados teve início com a transcrição integral das entrevistas e a sua leitura repetida, de forma a assegurar a familiarização com o material empírico. De seguida, procedeu-se à organização dos dados em três categorias de primeira ordem, definidas *à priori* com base no Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020), correspondentes aos ciclos de liderança, aos estilos de liderança e aos fatores antecedentes. Esta organização inicial teve como finalidade estruturar a informação de acordo com os objetivos do estudo e assegurar a articulação concetual entre os dados recolhidos e o enquadramento teórico adotado.

Contudo, à medida que o contacto com as transcrições se foi aprofundando, tornou-se evidente a necessidade de ultrapassar esta primeira grelha analítica, o que levou à adoção de uma abordagem indutiva orientada para a identificação de padrões e significados emergentes nos discursos dos participantes. Este processo interpretativo deu origem a categorias de ordem superior, desenvolvidas a partir da comparação sistemática entre as unidades de registo e os códigos associados. A integração destes diferentes níveis de análise possibilitou uma leitura mais abrangente e relacional dos dados, conforme ilustrado na Figura 2. Para apoiar a organização, codificação e análise dos dados, recorreu-se ao *software* NVivo.

Figura 2.*Etapas da Análise de dados*

Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta secção são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas aos líderes e aos respetivos liderados. Importa salientar que o foco central da análise não incidiu sobre o conteúdo dos discursos em si mesmo, mas sobre a congruência entre os discursos dos líderes e dos respetivos liderados em cada uma das dimensões analisadas. Ou seja, para cada díade, procurou-se identificar em que medida aquilo que o líder afirmava correspondia àquilo que o liderado percecionava, classificando-se cada dimensão como congruente, incongruente ou não mencionada por uma das partes, conforme ilustrado nas tabelas de correspondência apresentadas ao longo desta secção.

De forma a facilitar a análise e interpretação da informação recolhida, os dados foram organizados em quatro níveis de análise. O primeiro nível, definido de forma dedutiva, corresponde às dimensões centrais do Modelo de Eficácia da Liderança: a filosofia de liderança, a prática de liderança, os critérios de liderança e os fatores antecedentes (Gomes 2014, 2020). O segundo nível, igualmente dedutivo, distingue duas orientações fundamentais da atuação dos líderes: a orientação para a tarefa e a orientação para as relações (e.g., Abbas & Ali, 2023). O terceiro e o quarto níveis emergiram de forma indutiva, à medida que foram identificados padrões recorrentes nos discursos dos participantes, permitindo detalhar os comportamentos, valores e critérios específicos que caracterizam a liderança nas díades estudadas. A Figura 3 ilustra a organização final das categorias de análise.

Figura 3.*Organização Geral das categorias de Análise*

A apresentação dos resultados está organizada em função das questões de investigação formuladas, seguindo-se, para cada uma, a introdução das tabelas de correspondência, a síntese dos principais resultados e a respetiva discussão à luz da literatura. As tabelas de codificação completas, incluindo as unidades de registo de cada díade, encontram-se no Apêndice D.

Congruência dos ciclos de liderança: filosofia, práticas e critérios

Conforme identificado na revisão da literatura, a análise dos ciclos de liderança tem sido conduzida de forma fragmentada e, na maioria dos casos, a partir de uma única perspectiva. Neste sentido, o presente estudo procurou compreender: *Quais são as percepções dos líderes e dos liderados relativamente à filosofia de liderança, às práticas de liderança e aos critérios de liderança, e em que medida essas percepções se revelam convergentes entre si?*

Para responder a esta questão, foram elaboradas tabelas de correspondência que sintetizam, para cada díade, o grau de congruência entre o discurso do líder e o discurso do respetivo liderado em cada dimensão analisada. Cada dimensão foi classificada como congruente (quando ambos descreveram a mesma dimensão de forma convergente), incongruente (quando as percepções se revelaram opostas) ou não mencionada por uma das partes (quando apenas o líder ou o liderado referiu essa dimensão). A Tabela 2 apresenta a correspondência entre as percepções dos líderes e dos liderados no que respeita à filosofia de liderança, ou seja, ao conjunto de valores, crenças e princípios que os líderes afirmam orientar a sua ação.

Tabela 2.

Filosofia de liderança - Tabela de correspondência entre Díades

Comportamento	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Trabalho em equipa e partilha de responsabilidades	Congruente	Congruente	Congruente	Congruente

Os resultados revelam, nas quatro díades, uma congruência total ao nível da filosofia de liderança. Todos os líderes identificaram o trabalho em equipa e a partilha de responsabilidades como pilares da sua filosofia, e todos os liderados reconheceram essa mesma orientação nos seus líderes. Numa primeira leitura, este alinhamento poderia parecer expectável. Torna-se, porém, surpreendente quando se percebe que nenhum dos líderes entrevistados verbaliza ou explicita a sua filosofia de forma direta. Ou seja, os liderados não a conhecem porque lhes foi comunicada, mas sim porque a observam no quotidiano. Tal como defende Oc (2018), os valores dos líderes não ganham forma naquilo que é dito, mas naquilo que é feito, dia após dia, perante a equipa. Os dados do presente estudo ilustram esta ideia de forma particularmente nítida. Embora um dos líderes afirme ser *"muito direto e transparente"*, é o respetivo liderado quem dá corpo a esse valor ao referir que *"funciona o facto de ela ser realmente transparente"*

connosco". A filosofia não é ensinada nem explicada, mas antes lida através da ação, e é nessa leitura quotidiana que a percepção de congruência se constrói (Toufighi et al., 2024).

O que torna este resultado ainda mais relevante é a sua robustez. Mesmo quando existem divergências na forma como os líderes operacionalizam a sua filosofia no quotidiano, os liderados não deixam de a reconhecer, interpretando eventuais inconsistências como circunstanciais e não como sinais de incoerência estrutural (London, 2023). Nos dados do presente estudo, esta resiliência percetiva torna-se particularmente visível quando os liderados reconhecem, por exemplo, a disponibilidade contínua do líder, afirmando que *"temos sempre uma pessoa onde nos agarrar, perguntar"*. Existe, contudo, uma exceção a esta resiliência. Quando o comportamento do líder se caracteriza não pela contradição, mas pela sua ausência, a filosofia deixa de ser legível (Parent-Lamarche, 2022; Tosunoglu, 2016). Um dos liderados descreve exatamente este fenómeno ao referir que o líder esteve *"um bocadinho mais ausente"* e que se tornou *"mais distante no meu reporte de responsabilidades"*. A presença reforça a percepção da filosofia, enquanto a ausência a erode, não por negação, mas por invisibilidade.

Compreendido o padrão relativo à filosofia de liderança, importa agora analisar o que acontece ao nível dos critérios. A Tabela 3 apresenta a correspondência entre as percepções dos líderes e dos liderados relativamente aos indicadores utilizados para avaliar a eficácia da liderança.

Tabela 3.

Crítérios de liderança - Tabela de correspondência entre Díades

Comportamento	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Avaliação do desempenho e concretização de objetivos	Congruente	Congruente	Congruente	Congruente
Feedback fornecido e percepção de desempenho	Congruente	Congruente	Congruente	Congruente

À semelhança da filosofia, também os critérios de liderança revelaram uma congruência total entre as quatro díades. Tanto a avaliação do desempenho e a concretização de objetivos como o *feedback* fornecido foram descritos de forma convergente por líderes e liderados. Esta é, aliás, a dimensão mais estável de todo o estudo, o que contrasta de forma interessante com o que foi observado na filosofia de liderança. Enquanto a filosofia, como vimos, não é verbalizada e depende de uma leitura interpretativa por parte dos liderados, os critérios não exigem essa

interpretação. Estão ancorados em rotinas organizacionais concretas, como avaliações periódicas, metas mensais e indicadores de produtividade, o que reduz significativamente a ambiguidade e alinha expectativas de forma quase automática (Kollée et al., 2013). Nos discursos dos participantes, esta ancoragem é incontornável, com expressões como *"fazemos uma avaliação de desempenho"*, *"no final do mês vemos se os objetivos foram cumpridos"* ou *"é pelo que entregamos que ele percebe se estamos alinhados"*.

É precisamente aqui que emerge um dos contrastes mais reveladores deste estudo. Na filosofia, a congruência é construída, ou seja, os liderados observam, interpretam e atribuem significado à ação do líder. Nos critérios, a congruência é herdada, na medida em que já vem definida pela organização, através de métricas e processos que ambos partilham sem necessariamente os questionar. Os critérios são, por isso, a dimensão mais estável e simultaneamente a menos refletida. A avaliação da liderança é operacionalizada em torno de indicadores formais, sem que líderes ou liderados interroguem o que esses indicadores efetivamente captam ou deixam de captar sobre a qualidade da liderança exercida. A congruência existe e é real, mas assenta na padronização institucional e não numa reflexão deliberada sobre o que significa, na prática, liderar de forma eficaz.

Relativamente às práticas de liderança, os resultados presentes nas Tabelas 4, 5 e 6 mostram que estas constituem a dimensão mais visível e empiricamente rica dos ciclos de liderança. Uma primeira constatação que se pode fazer é que as práticas mais valorizadas pelos liderados são aquelas que implicam presença direta e envolvimento ativo do líder. Os comportamentos mais facilmente reconhecidos são aqueles que incluem estar disponível, ouvir, esclarecer dúvidas, apoiar decisões ou intervir perante dificuldades. Isto é evidente em descrições como *"Ela teve sempre abertura para falarmos não só de trabalho, mas também de outras situações"*. Este exemplo mostra que a prática de liderança é, para os liderados, inseparável da experiência relacional (Binyamin et al., 2018). Por outro lado, práticas como planear, antecipar problemas ou articular processos, são de forma geral menos visíveis e tendem a não ser tão reconhecidas. Um líder, por exemplo, refere que *"antecipa acontecimentos e ensina como se faz"*, mas o respetivo liderado destaca sobretudo o que é vivido na interação: *"Ele procura sempre enriquecer-me um bocadinho quando vou ao gabinete"*. Esta discrepância sugere que a visibilidade e a experiência direta são determinantes para que uma prática seja interpretada como liderança (Krumrei-Mancuso, 2023). Outra particularidade relevante é que, ao contrário do que poderia ser esperado, as perceções de práticas de liderança transacional raramente surgem como incongruente entre os líderes e os liderados. Por exemplo, um líder diz *"Eu chamo a atenção e tento ensinar"*, enquanto o liderado reconhece a mesma prática ao referir

que “*pontua aquilo que se faz menos bem*”. Esta convergência confirma a literatura que descreve a liderança transacional como mais estruturada e previsível (Judge & Piccolo, 2004), o que facilita a sua identificação. Tal como referido anteriormente, as divergências emergem sobretudo quando se verifica liderança passiva, isto é, quando o líder evita decidir, acompanhar ou intervir. Nestes casos, mesmo líderes que se percebem como participativos ou facilitadores podem ser interpretados pelos liderados como ausentes ou pouco claros. Estes dados reforçam a ideia defendida por (Zheng, 2024), de que a ausência de prática é mais disruptiva para a perceção de liderança do que a adoção de práticas diretivas ou exigentes.

Perceções sobre os estilos de liderança

Conforme evidenciado na revisão da literatura, a comparação entre as perceções de líderes e liderados ao nível dos estilos de liderança tem sido conduzida de forma genérica, sem explorar as práticas concretas que os operacionalizam. Neste sentido, o presente estudo procurou compreender “*de que forma os liderados percebem as práticas de liderança dos seus líderes, nomeadamente em relação à partilha de poder na tomada de decisões, ao feedback fornecido e ao apoio ao desenvolvimento profissional, e em que medida essas perceções convergem ou divergem da autoperceção dos próprios líderes quanto ao estilo de liderança adotado?*”. A Tabela 4 apresenta os resultados relativos à liderança transacional.

No que diz respeito à liderança transacional, os resultados revelam uma congruência particularmente forte entre líderes e liderados, uma vez que ambos descrevem esta dimensão de forma semelhante e com base nos mesmos comportamentos observáveis. Esta consistência é coerente com a definição clássica de Bass (1985), que conceptualizam a liderança transacional como uma relação baseada na troca, em que o desempenho é monitorizado e recompensado ou corrigido de acordo com critérios previamente definidos. Apesar disso, os dados revelaram que mais do que reforçar ou punir comportamentos, o feedback transacional é vivido numa lógica de proximidade e reconhecimento. Por exemplo, quando o desempenho não corresponde ao esperado, o líder não se limita a assinalar falhas, mas procura orientar e encorajar: “*isso acontece muito nas nossas reuniões... o mês não foi tão bem conseguido, o próximo vai correr melhor*”. Este padrão aproxima-se de perspetivas mais recentes que reconhecem que práticas transacionais podem também desempenhar funções relacionais, contribuindo para a qualidade da relação líder-membro, tal como proposto por (Jiang et al., 2019). Os resultados mostram ainda que as práticas transacionais surgem frequentemente articuladas com comportamentos transformacionais e relacionais.

Tabela 4.*Prática de liderança Transacional - Tabela de correspondência entre Díades*

Comportamento	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Identifica um desempenho aquém do esperado	--	Congruente	--	--
Chama a atenção de forma pública	--	--	--	Incongruente
Aplica correção e advertência disciplinar / Corrige comportamentos não desejados	Não mencionada pelo Liderado	--	Congruente	Congruente
Reconhece e recompensa desempenho	Congruente	Congruente	Congruente	Congruente
Solicita explicações perante incumprimento	--	--	Não mencionado pelo Liderado	--
Reforça expectativas futuras	--	--	Não mencionado pelo Liderado	--

Nota. O traço “--” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

O mesmo líder que corrige erros é também aquele que “*antecipa-se ao acontecimento (...) põe-me a observar para me ensinar como é que se faz*”, e que simultaneamente protege a equipa perante situações de injustiça “*não admito que diga isso porque a Daniela não trouxe (...) não fomos nós*”. Esta combinação reforça um perfil de liderança mais abrangente, no qual as práticas transacionais e transformacionais coexistem e reforçam-se mutuamente (Lefteri & Menon, 2025). A Tabela 5 apresenta os resultados relativos à liderança transformacional.

Tabela 5.*Prática de liderança Transformacional - Tabela de correspondência entre Díades*

Comportamento	Díade A	Díade B	Díade C	Díade D
Participa e colabora nas tarefas e atividades	--	--	--	Congruente
Cria clima de entreajuda	Congruente	Congruente	--	--
Modela comportamentos desejados através do exemplo	Congruente	Congruente	Liderado não menciona	--
Reconhece e valoriza o desempenho	Congruente	--	--	--
Incentiva perguntas	Congruente	--	--	--
Acolhe opiniões diversas	Congruente	--	--	--
Promove articulação interdisciplinar	--	--	--	Liderado não menciona
Adequa as responsabilidades às características individuais	Congruente	Congruente	--	Liderado não menciona
Disponibiliza-se para ouvir e debater necessidades	Congruente	Congruente	Líder não menciona	Congruente
Acompanha e monitoriza	--	--	--	Congruente
Demonstra confiança na equipa e colaboradores	Congruente	--	Congruente	Congruente
Clarifica o propósito individual de cada elemento	--	--	Liderado não menciona	--
Promove proximidade relacional e orientação para as pessoas	Líder não menciona	Congruente	Líder não menciona	Líder não menciona
Fornece feedback	--	Congruente	Congruente	--
Reconhece erros e autoavalia as próprias ações	--	--	Liderado não menciona	--
Protege a equipa e intervém perante injustiças	Congruente	--	--	--
Defende valores da comunidade	--	--	--	Liderado não menciona
Comunica de forma clara e transparente expectativas e critérios	Congruente	Líder não menciona	Liderado não menciona	--
Concetualiza o erro como forma de aprendizagem	--	Líder não menciona	Liderado não menciona	Liderado não menciona
Enquadra as tarefas na missão da equipa	--	--	Liderado não menciona	--
Orienta a equipa para resultados	--	Congruente	--	--
Desenvolve e capacita os colaboradores	--	Congruente	Congruente	--
Responsabiliza-se perante resultados coletivos	--	--	--	Líder não menciona
Projeta uma perspetiva de crescimento futuro	Congruente	Líder não menciona	--	Líder não menciona

Nota. O traço “--” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

No que diz respeito às práticas de liderança transformacional e ao desenvolvimento dos colaboradores, os resultados revelam uma percepção de congruência entre líderes e liderados, uma vez que ambos descrevem esta dimensão de forma semelhante e reconhecem a presença de práticas de apoio, instrução e acompanhamento direto. No entanto, apesar de existir congruência, torna-se evidente que o desenvolvimento dos colaboradores ocorre sobretudo em resposta às exigências imediatas do trabalho, assumindo um carácter essencialmente reativo e centrado na resolução de necessidades concretas. As narrativas dos participantes ilustram exatamente essa dinâmica em expressões como “*ok, erraste, mas agora já aprendeste a como não fazer isso de maneira incorreta*”, ou “*trabalhar as pessoas para que os resultados no final sejam positivos*”, demonstram que o desenvolvimento é mobilizado sobretudo para assegurar o desempenho operacional, e não como investimento estratégico na evolução profissional dos colaboradores. Este padrão vai ao encontro da literatura que evidencia a distância entre intenções transformacionais e a sua materialização em práticas formais de desenvolvimento (Larsson, 2024; Munroe, 2005). Assim, estes resultados sugerem duas implicações relevantes. Em primeiro lugar, a concordância entre líderes e liderados quanto à existência de apoio não garante, por si só, um processo de desenvolvimento estratégico. Em segundo lugar, torna-se evidente a necessidade de institucionalizar práticas formais de desenvolvimento, como planos de carreira e formação contínua, caso se pretenda que a liderança transformacional contribua efetivamente para uma capacitação. Esta observação está alinhada com críticas de autores como Larsson (2024), que destacam a existência de uma lacuna persistente entre aquilo que os líderes afirmam valorizar e aquilo que conseguem efetivamente colocar em prática no quotidiano da liderança. A Tabela 6 apresenta os resultados relativos à liderança centrada na tomada de decisão.

A análise da liderança centrada na tomada de decisão revelou igualmente congruência entre aquilo que os líderes afirmam fazer e aquilo que os liderados efetivamente experienciam. Os líderes descrevem-se como participativos, recetivos às opiniões da equipa e disponíveis para envolver os colaboradores nas decisões do quotidiano, e esta percepção é confirmada pelos liderados, que relatam sentir-se ouvidos e com espaço para questionar e propor melhorias. Quando um líder afirma que procura “*reunir todas para discutirmos os melhores métodos a aplicar no futuro*” e um liderado reforça que existe “*margem para questionarmos, para propormos melhorias*”, torna-se evidente que existe alinhamento, o que se aproxima das conceções de liderança participativa tradicionalmente associadas a maiores níveis de envolvimento e compromisso (Peng et al., 2023).

Tabela 6.*Prática de liderança na Tomada de decisão - Tabela de correspondência entre Díades*

Comportamento	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Corresponsabiliza a equipa nas decisões	--	--	--	Congruente
Reconhece erros e autoavalia as próprias ações	--	Congruente	--	--
Comunica de forma clara e transparente expectativas e critérios	--	--	Liderado não menciona	--
Acolhe perspetivas diferentes e partilha responsabilidades	Congruente	--	Congruente	Congruente
Não acompanha nem intervém quando esperado	Congruente	Líder não menciona	--	Líder não menciona

Nota. O traço “--” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

Contudo, quando se aprofunda a natureza desta participação, percebe-se que a congruência, embora real, é parcial e assume contornos muito peculiares. O que os dados mostram é que a participação existe, mas assume sobretudo uma forma operacional, centrada na resolução de exigências situacionais. Os liderados são ouvidos e consultados, mas raramente intervêm em decisões estratégicas ou estruturantes. A autonomia que lhes é concedida não decorre sempre de uma filosofia deliberada de *empowerment*, mas antes de forma contingencial, como resposta às exigências do contexto. Um liderado relata, por exemplo, que o líder esteve “*um bocadinho mais ausente*”, o que o obrigou a assumir responsabilidades sozinho. Assim, esta análise sugere que a perceção de congruência na liderança, por si só, não assegura que as práticas de participação sejam intencionais ou sustentadas ao longo do tempo (Partington & Cushion, 2024). Tal como os próprios autores salientam, muitas destas práticas emergem sobretudo como respostas adaptativas às exigências do contexto, em vez de resultarem de um desenho deliberado e planeado.

Perceções sobre os fatores antecedentes da liderança

A terceira questão de investigação centra-se nos fatores antecedentes da liderança. A Tabela 7 apresenta a correspondência entre as perceções dos líderes e dos liderados relativamente às características dos líderes.

Tabela 7.*Características dos líderes - Tabela de correspondência entre Díades*

Característica	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Autoritário	--	--	Não mencionado pelo Líder	Congruente
Transparente	Congruente	--	--	--
Protetor	Congruente	--	--	--
Generoso	--	--	--	Líder não menciona
Preocupado	--	--	--	Congruente
Tendencioso	--	--	--	Líder não menciona
Empático	--	--	Liderado não menciona	Líder não menciona
Comunicativo	--	--	--	--
Carismático	--	--	--	Líder não menciona
Experiente	--	Líder não menciona	--	--
Prático	--	Líder não menciona	--	--
Frontal	--	--	Liderado não menciona	--
Rigorouso	--	Congruente	Liderado não menciona	--
Teimoso	--	Líder não menciona	--	--

Nota. O traço “--” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

A análise das características do líder revela, tal como nas restantes dimensões, uma congruência clara entre aquilo que os líderes afirmam sobre si próprios e aquilo que os liderados efetivamente reconhecem no quotidiano. Contudo, ao analisar mais profundamente a forma como os líderes descrevem a sua própria atuação, emerge um fenómeno teoricamente relevante. Os líderes não descrevem a sua atuação como um conjunto articulado de competências. Em vez disso, falam de ações concretas, muitas vezes apresentadas como naturais ou intuitivas. Esta forma de se posicionarem aproxima-se da ideia de liderança implícita, que sugere que a influência é exercida com base em esquemas tácitos que raramente são formalizados ou plenamente verbalizados (Amini et al., 2025). Os líderes parecem exercer a liderança de forma intuitiva, sem a conceptualizar como um conjunto de competências estruturadas. O discurso dos liderados reforça exatamente esta interpretação: “é transparente”, “defende-nos”, “é rigoroso”, mas não traduzem esses comportamentos em competências. Paradoxalmente, são estas qualidades que a literatura associa a influência eficaz (e.g., Bakker et al., 2023). Observa-se uma dissociação entre prática e discurso: as qualidades necessárias à eficácia estão presentes na ação, mas não surgem como objeto de reflexão explícita. Este ponto torna-se particularmente evidente quando articulado com a filosofia de liderança. Se a filosofia corresponde ao conjunto de valores, crenças e pressupostos que orientam a ação (Gomes, 2020), então a ausência de

reflexão explícita sobre as próprias características sugere que a filosofia dos líderes pode estar pouco formalizada. Esta constatação aproxima-se da ideia de que a liderança pode ser eficaz mesmo quando não é plenamente pensada, mas que essa falta de metaconsciência pode dificultar a sua replicação, desenvolvimento e transmissão, como vários autores têm assinalado (e.g., Lorencová, 2024). A Tabela 8 apresenta a correspondência entre as percepções dos líderes e dos liderados relativamente às características dos liderados.

Tabela 8.

Características dos liderados - Tabela de correspondência entre Díades

Característica	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Humildade	Não mencionado pelo Liderado	--	--	--
Capacidade de comunicação	--	--	Não mencionado pelo Liderado	--
Conflituosidade	Não mencionado pelo Liderado	--	Congruente	--
Idade dos colaboradores	--	Não mencionado pelo Líder	--	Não mencionado pelo Liderado
Mindset e atitude perante problemas	--	Congruente	--	--
Responsabilidade	--	--	--	Não mencionado pelo Líder
Maturidade Profissional	Congruente	Congruente	Não mencionado pelo Liderado	--

Nota. O traço "--" indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

A análise das características dos liderados revela um padrão tão subtil quanto revelador. Tal como acontece com os líderes, também aqui se verifica congruência entre o que os liderados dizem sobre si e o que os líderes efetivamente reconhecem. No entanto, quando se atenta ao discurso dos participantes, é interessante reparar que as qualidades dos liderados são formuladas numa ótica de deveres e não de competências. O discurso de um dos liderados ilustra precisamente esta ideia ao afirmar que *"se não facilitarmos a liderança dele, torna-se difícil"*.

Este padrão torna-se ainda mais significativo quando articulado com os resultados anteriores. Se a liderança é concebida como um processo relacional, sustentado por valores como cooperação, responsabilidade e partilha (Yukl, 2013), seria expectável que os liderados reconhecessem o seu papel ativo nesse processo (Shang et al., 2024). Contudo, tal como os líderes naturalizam a sua própria liderança, também os liderados naturalizam o seu contributo. Cria-se, assim, um paradoxo semelhante ao identificado na análise das características do líder.

As competências necessárias ao bom funcionamento da liderança existem na prática, mas não são reconhecidas enquanto tal. A liderança é vivida como algo que o líder faz, mesmo quando a evidência empírica demonstra que a eficácia depende claramente da equipa e das suas dinâmicas de cooperação (Englmaier et al., 2025). Frollová e colaboradores (2024) corroboram esta leitura ao defenderem que existe uma tendência persistente para atribuir os resultados sobretudo às características do líder, deixando em segundo plano os fatores do contexto ou o contributo da equipa, o que pode conduzir a uma sobrevalorização do papel individual do líder e, em simultâneo, a uma subvalorização do papel coletivo. A Tabela 9 apresenta a correspondência entre as perceções dos líderes e dos liderados relativamente às características situacionais.

Tabela 9.

Características situacionais - Tabela de correspondência entre Díades

Fator	Correspondência Díade A	Correspondência Díade B	Correspondência Díade C	Correspondência Díade D
Restrições administrativas	--	--	--	Congruente
Recrutamentos externos	--	--	--	Congruente
Dimensão da organização	Congruente	--	--	--
Proximidade com autarquias	--	--	--	Não mencionado pelo Liderado
Mediação Organizacional	Não mencionado pelo Líder	--	Não mencionado pelo Liderado	--
Princípios e valores impostos pela organização	--	Não mencionado pelo Liderado	Congruente	--
Complexidade e diversidade do contexto	--	--	Congruente	Não mencionado pelo Liderado
Rotatividade dos trabalhadores	Congruente	--	--	--
Ciclos de trabalho	Congruente	--	--	--
Modernização dos processos	Não mencionado pelo Líder	--	--	--
Poder financeiro	--	--	Não mencionado pelo Líder	--
Disponibilidade de ferramentas	--	Congruente	--	--
Autonomia de liderança	--	Congruente	Congruente	--
Cultura organizacional	--	Não mencionado pelo Liderado	--	--
Apoio comunitário	--	--	--	Congruente

Nota. O traço “--” indica que a variável não se aplica ao papel em questão.

A análise dos fatores contextuais mostra que existe uma congruência evidente entre líderes e liderados na forma como descrevem o ambiente organizacional. Todos reconhecem

que trabalham em estruturas pequenas, com equipas reduzidas, forte interdependência e ciclos de trabalho intensos. A ideia de que *"a falta de um elemento é fulcral"* e de que *"o número de funcionários é reduzido"* aponta para um sistema em que cada membro tem impacto direto no funcionamento global, reforçando a perceção de proximidade e dependência mútua.

Quando se aprofunda o papel do contexto, torna-se evidente que muitas das práticas de liderança descritas ao longo deste estudo, como a proximidade, a disponibilidade e o acompanhamento contínuo, não são apenas escolhas pessoais dos líderes, mas também respostas funcionais às exigências do sistema em que operam. Os ciclos de trabalho intensos exigem uma liderança próxima, tal como ilustra um líder ao referir que *"uma falta de uma pessoa em abril, março, na época de fecho é uma coisa complicada para nós"*, enquanto um liderado acrescenta que *"estamos mais atarefados, mais pressionados pelos clientes"*. Num ambiente com estas características, uma liderança distante tornar-se-ia dificilmente exequível, o que se aproxima das perspetivas contingenciais da liderança, segundo as quais a eficácia dos comportamentos do líder depende do ajustamento às exigências situacionais (Partington & Cushion, 2024).

O mesmo acontece com a rotatividade. Um líder relata que *"a saída delas destabilizou as equipas porque pessoas sem experiência tiveram que assumir responsabilidades"*, e um liderado reforça que *"reter o pessoal é difícil"*. Este cenário obriga o líder a assumir simultaneamente funções de suporte, formação e proteção, não necessariamente porque seja intrinsecamente protetor, mas porque o contexto o exige. Contudo, é importante reconhecer que, apesar de o contexto favorecer este tipo de liderança, nada obriga os líderes a adotá-la (Toufighi et al., 2024). Mesmo num ambiente exigente, poderiam optar por estilos mais centralizados, mais distantes ou mais controladores. O facto de não o fazerem mostra que a liderança observada resulta de uma combinação entre condicionamento contextual e escolha pessoal. Ainda assim, os dados sugerem que, independentemente das preferências individuais, o contexto tenderia sempre a empurrar os líderes para práticas de proximidade, acompanhamento e suporte (Partington & Cushion, 2024). Se estes mesmos líderes atuassem numa organização de grande dimensão, com equipas alargadas, estruturas hierárquicas rígidas e menor interdependência, seria plausível que a perceção da liderança fosse substancialmente diferente.

Síntese e Conclusão

Este estudo partiu de uma pergunta aparentemente simples: será que líderes e liderados veem a liderança da mesma forma? A resposta é sim, mas não veem o mesmo, e aquilo que

partilham nem sempre é construído da mesma maneira. A análise das três questões de investigação permitiu identificar dois padrões transversais que obrigam a repensar o que essa congruência efetivamente significa.

O primeiro padrão diz respeito à forma como líderes e liderados constroem significado em torno da experiência de liderança. Ao longo de toda a análise, tornou-se evidente que cada um dos grupos enfatiza dimensões diferentes do mesmo fenómeno. Os líderes tendem a valorizar aspetos de natureza mais operacional e estratégica, como a avaliação de desempenho, a orientação para resultados, o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores e a autonomia na liderança. Os liderados, por sua vez, destacam sobretudo dimensões relacionais e comportamentais, como o reconhecimento do desempenho, a proximidade, a disponibilidade para ouvir, a confiança demonstrada e a forma como são corrigidos comportamentos. A congruência que se observa não significa, portanto, que ambos vejam o mesmo, mas sim que aquilo que cada um vê é compatível com aquilo que o outro descreve.

O segundo padrão prende-se com a variação da congruência em função da natureza das dimensões analisadas. Na filosofia e nos critérios, a congruência foi total. Nas práticas e nos fatores antecedentes, foi parcial, com algumas dimensões reconhecidas por ambos, outras mencionadas apenas por um dos elementos e algumas com perceções opostas. Este padrão sugere que quanto mais abstrata e estável é uma dimensão, mais facilmente é partilhada, e que quanto mais concreta e dependente do quotidiano, mais sujeita está a interpretações divergentes.

Estes dois padrões convergem numa constatação que constitui, porventura, o contributo central deste estudo. A congruência de perceções entre líderes e liderados nem sempre decorre de uma reflexão deliberada sobre a liderança. Na filosofia, os valores são reconhecidos, mas não verbalizados. Nos critérios, o alinhamento assenta na padronização institucional e não na interrogação sobre o que esses indicadores efetivamente captam. Nas práticas, a participação e o desenvolvimento emergem frequentemente como respostas adaptativas ao contexto, e não como resultado de um desenho intencional. Nos fatores antecedentes, tanto líderes como liderados naturalizam as suas próprias características sem as reconhecerem enquanto competências. Tudo isto aponta para uma distinção que se afigura central para o avanço do conhecimento sobre liderança: a distinção entre congruência intencional, sustentada por uma filosofia refletida e deliberada, e congruência emergente, que resulta sobretudo da adaptação às circunstâncias. A primeira tenderá a ser mais estável, mais transferível e mais resiliente perante a mudança. A segunda, embora funcional, depende de condições que podem não se manter, e a sua fragilidade só se torna visível quando o contexto muda.

Reconhecer esta distinção tem implicações diretas para a prática organizacional. Se a congruência pode existir sem intencionalidade, então não basta verificar que líderes e liderados estão alinhados para concluir que a liderança é eficaz. Torna-se necessário ir mais fundo e perceber o que sustenta esse alinhamento. As organizações que pretendam desenvolver lideranças mais robustas beneficiariam de investir em processos que incentivem os líderes a refletir e verbalizar os valores que orientam a sua ação. Os critérios de avaliação da liderança deverão integrar dimensões qualitativas para além das métricas padronizadas. O desenvolvimento dos colaboradores deverá constituir um investimento estratégico, sustentado por planos de crescimento individualizados e por uma visão de longo prazo. E a perspectiva dos liderados deverá ser integrada sistematicamente nos processos de avaliação da liderança. Programas de formação que promovam o confronto entre a autoperceção do líder e a perceção da equipa poderão constituir, neste sentido, um mecanismo privilegiado para transformar uma congruência que acontece numa congruência que se constrói.

Limitações do estudo e investigação futura

Apesar dos contributos alcançados, o presente estudo apresenta um conjunto de limitações que importa reconhecer e que, simultaneamente, abrem caminhos relevantes para investigações futuras. A primeira limitação prende-se com a diversidade dos participantes. A opção por quatro díades não obedeceu a uma lógica de representatividade estatística, mas ao critério de saturação dos dados. A recolha e a análise decorreram de forma iterativa e, nas últimas entrevistas, deixaram de emergir novas categorias e significados relevantes face às dimensões em estudo, o que indica que o material recolhido foi suficiente para responder às questões de investigação. Ainda assim, a concentração no distrito do Porto e a reduzida diversidade de sectores e de dimensões organizacionais restringem a transferibilidade dos resultados. Investigações futuras beneficiariam de um conjunto de participantes mais diversificado, abrangendo organizações de diferentes dimensões, sectores e culturas organizacionais, de forma a explorar se os padrões identificados se mantêm.

Em segundo lugar, importa reconhecer que o guião de entrevista utilizado se revelou conceptualmente exigente, tendo sido percecionado por alguns participantes como complexo e de difícil interpretação. A limitada experiência do investigador na condução de entrevistas poderá igualmente ter influenciado a exploração de determinados temas ou o aprofundamento de aspetos relevantes durante a recolha de dados. Futuras investigações poderão beneficiar da utilização de versões simplificadas ou adaptadas do guião, bem como de processos de formação

mais intensivos para os investigadores, assegurando uma exploração mais completa e aprofundada dos temas abordados.

Por último, a distinção entre congruência intencional e congruência emergente, enquanto contributo central deste estudo, aponta para um conjunto de questões que investigações futuras deverão explorar. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução das perceções de líderes e liderados em diferentes momentos da relação de liderança permitirão analisar se a congruência intencional revela maior estabilidade temporal e maior coerência interna entre os diferentes níveis do modelo, quando comparada com a congruência emergente, e se a adaptação contextual é suficiente para sustentar práticas congruentes de forma consistente ou se, pelo contrário, a sua fragilidade se manifesta quando o contexto se altera.

Referências

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.10.011>
- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2016.09.190>
- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E17234>
- Amini, S., Rahati, M., Atash-Parvar, S., Panahi, M., & Shahpari, M. (2025). Implicit leadership theories and traits: A qualitative study of managers in a medical sciences university. *Journal of Healthcare Leadership*, 17, 549–563. <https://doi.org/10.2147/JHL.S544837>
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091. <https://doi.org/10.1016/J.SOCEC.2005.11.066>
- Antonakis, J. (2011). Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 269–285). Sage.
- Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Ali, H., Akhtar, M., Ali, M., Noor, S., Aslam, M., & Khalid, A. (2020). Congruence of perceptions between bank managers and subordinates about leadership style and performance in Pakistan. *Cogent Business & Management*, 7. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1796270>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Barling, J., & Frone, M. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33, 211–222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81–95. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.09.004>
- Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79–88. <https://doi.org/10.1037/aca0000129>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2006.02.007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carless, D., & Douglas, K. (2011). Stories as personal coaching philosophy. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.1.1>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2010.03.015>
- Cassidy, T., Jones, R., & Potrac, P. (2008). *Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice* (2nd ed.). Routledge.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.10.003>
- Chaturvedi, S., Arvey, D., Zhang, Z., & Christoforou, T. (2011). Genetic underpinnings of transformational leadership: The mediating role of dispositional hope. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 469–479. <https://doi.org/10.1177/1548051811404891>

- Chaturvedi, S., Rizvi, A., & Pasipanodya, T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. *Global Business Review*, 20(6), 1462–1474. <https://doi.org/10.1177/0972150919846963>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. In *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Cushion, C., & Partington, M. (2016). A critical analysis of the conceptualisation of ‘coaching philosophy.’ *Sport, Education and Society*, 21(6), 851–867. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.958817>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Ding, G., Ren, X., & Lin, F. (2024). Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment. *International Journal of Project Management*, 42(6), 102623. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2024.102623>
- Dong, B. (2023). A systematic review of the transactional leadership literature and future outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2, 21–25. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.7972>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2008.09.003>

- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327–344. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00018-3)
- Ellingsen, P. (2025). Leadership as a philosophical attitude – a qualitative study of reflective practice in everyday working life. *Journal of Managerial Psychology*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0134>
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2025). The value of leadership: Evidence from a large-scale field experiment. *The Leadership Quarterly*, 36(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101886>
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jls.20023>
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11(C), 59–112. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Frollová, N., Houdek, P., & Špinka, M. (2024). Misattribution of team outcomes to leaders: An experimental study. *Journal of Economic Psychology*, 104, 102753. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2024.102753>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2020.E03699>
- Gesang, E., & Süß, S. (2021). A shift in perspective: Examining the impact of perceived follower behavior on leaders. *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), 101156. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2021.101156>
- Goel, R., Game, A. M., & Sanz-Vergel, A. I. (2025). Are you secure enough to follow? The influence of follower attachment on transformational leadership perceptions and thriving at work. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10045-4>
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157–169). Nova Science.

- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43–72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63912-9_4
- Gomes, A. R., Araújo, V., Resende, R., & Ramalho, V. (2018). Leadership of elite coaches: The relationship among philosophy, practice, and effectiveness criteria. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 1120–1133. <https://doi.org/10.1177/1747954118796362>
- Gould, D., Pierce, S., Cowburn, I., & Driska, A. (2017). How coaching philosophy drives coaching action: a case study of renowned wrestling coach J. Robinson. *International Sport Coaching Journal*, 4, 13–37. <https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0052>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Hall, J., Cope, E., Townsend, R., & Nicholls, A. (2020). Investigating the alignment between coaches' ideological beliefs and academy philosophy in professional youth football. *Sport Education and Society*, 27. <https://doi.org/10.1080/13573322.2020.1856061>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2002). The work of leadership. In *Harvard Business Review on leadership* (pp. 131–141). Harvard Business School Press.
- Hodge, K., Henryh, G., & Smit, W. (2014). A case study of excellence in elite sport: Motivational climate in a world champion team. *The Sport Psychologist*, 28(1), 60–74. <https://doi.org/10.1123/tsp.2013-0037>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jacobsen, C., & Staniok, C. (2018). Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment. *International Public Management Journal*, 23, 1–48. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1486930>
- Jiang, L., Bohle, S. L., & Roche, M. (2019). Contingent reward transactional leaders as “good parents”: Examining the mediation role of attachment insecurity and the moderation

- role of meaningful work. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 519–537. <https://www.jstor.org/stable/48700826>
- Jiang, W., Gu, Q., & Wang, G. G. (2015). To guide or to divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677–691. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9395-0>
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2023). Humility in novice leaders: Links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154–166. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1952647>
- Kollée, J. A. J. M., Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2013). Leader evaluations after performance feedback: The role of follower mood. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 203–214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.007>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Larsson, R. (2024). Come together: Collaborative actions to bridge the gap between implementation research and public health practice. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1424900. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1424900>
- Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 253–275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.002>
- Lefteri, A., & Menon, M. E. (2025). Transformational and transactional school leadership as predictors of teacher self-efficacy. *Studies in Educational Evaluation*, 86, 101476. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101476>
- Li, N., Chiaburu, D. S., Kirkman, B. L., & Xie, Z. (2013). Spotlight on the followers: An examination of moderators of relationships between transformational leadership and

- subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology*, 66(1), 225–260. <https://doi.org/10.1111/peps.12014>
- Li, W. D., Arvey, R. D., Zhang, Z., & Song, Z. (2012). Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences? *The Leadership Quarterly*, 23(2), 233–243. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.08.007>
- Lindell, M., & Rosenqvist, G. (1992). Management behavior dimensions and development orientation. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 355–377. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90021-7)
- Loignon, A. C., Gooty, J., Rogelberg, S. G., & Lucianetti, L. (2019). Disagreement in leader–follower dyadic exchanges: Shared relationship satisfaction and investment as antecedents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 618–644. <https://doi.org/10.1111/joop.12270>
- Lonati, S., & Van Vugt, M. (2024). Ecology, culture and leadership: Theoretical integration and review. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101749. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2023.101749>
- London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22–43. <https://doi.org/10.1037/mgr0000136>
- Lorencová, H., Honsová, P., Pauknerová, D., & Jarošová, E. (2024). How are leadership discourses reflected in the leadership identity of young adults? *Journal of Management Development*, 43(1), 124–141. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2023-0236>
- Masse, B. (1985). the principal: directing external influences for leadership. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 58(5), 203–206. <https://doi.org/10.1080/00098655.1985.9955537>
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101497>
- McCallister, S. G., Blinde, E. M., & Weiss, W. M. (2000). Teaching values and implementing philosophies: Dilemmas of the youth sport coach. *Physical Educator*, 57(1), 35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/teaching-values-implementing-philosophies/docview/233001730/se-2?accountid=28899>

- Munroe, D. J., & Guihan, M. (2005). Provider dilemmas with relocation in assisted living: Philosophy vs. practice. *Journal of Aging & Social Policy*, 17(3), 19–37. https://doi.org/10.1300/J031v17n03_02
- Newman, A., & Butler, C. (2014). The influence of follower cultural orientation on attitudinal responses towards transformational leadership: Evidence from the Chinese hospitality industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 1024–1045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.815250>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2017.12.004>
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104–113. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.10.008>
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219–228. <https://doi.org/10.1037/str0000252>
- Partington, M., & Cushion, C. J. (2024). A deconstruction of coaching philosophy. *Sports Coaching Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/21640629.2024.2322838>
- Payne, M., Roache, D., Subero, J., & Zhang, G. P. (2025). How safety leadership styles impact safety performance: A case study. *Journal of Safety Research*, 93, 214–228. <https://doi.org/10.1016/J.JSR.2025.02.006>
- Peng, J., Hou, N., Zou, Y., & Long, R. (2023). Participative leadership and employees' cyberloafing: A self-concept-based theory perspective. *Information & Management*, 60(8), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103878>
- Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30–35. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2016.06.052>
- Schneider, A., Gardner, W. L., Hinojosa, A., & Marin, A. (2014). Emotional responses of leaders to passive versus active members. *Leadership*, 10(4), 412–436. <https://doi.org/10.1177/1742715013504424>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

- Shang, Y., Jiang, Y., Pan, Y., & Yan, Q. (2024). Leader's relational power and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of perceived organizational support for creativity. *European Management Journal*, 42(5), 757–766. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.013>
- Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100611. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100611>
- Tosunoglu, H., & Ekmekci, O. (2016). Laissez-faire leaders and organizations: How does laissez-faire leader erode the trust in organizations? *Journal of Economics Finance and Accounting*, 3(1). <https://izlik.org/JA92MB99PS>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.007>
- Wang, Y., Shen, T., Chen, Y., & Carmeli, A. (2021). CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. *Journal of Business Research*, 126, 327–340. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.01.004>
- Webb, K., & Leeder, T. M. (2022). Dispositions and coaching theories: Understanding the impact of coach education on novice coaches' learning. *Sport, Education and Society*, 27(5), 618–631. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1887846>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1077357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>
- Zhao, X., Fu, N., & Freeney, Y. (2023). Being at one with each other: leader–follower (in)congruence in transformational leadership and team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 45. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0240>
- Zheng, S., & Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects employees' challenging behavior. *Acta Psychologica*, 250, 104549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104549>

APÊNDICES

Apêndice A – Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Projeto de Investigação

Identificação do Estudo

A presente investigação insere-se na dissertação de mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresentada à Universidade Católica Portuguesa, sob a orientação da Professora Catarina Morais. O estudo, intitulado “*Entre a Intenção e Ação: Congruência e Percepções de Liderança em Díades Líder-Liderado*”, tem como objetivo explorar a forma como líderes e liderados percebem a liderança, nomeadamente no que diz respeito à filosofia que a orienta, às práticas adotadas, aos critérios, aos estilos e aos fatores que a condicionam. O projeto obteve aprovação da Comissão de Ética da Universidade do Minho.

Investigador Responsável

A investigação está a ser conduzida por **Cláudio Santos Silva**, estudante de mestrado na Universidade Católica Portuguesa. Para qualquer dúvida, esclarecimento ou comentário, poderá entrar em contacto através do endereço eletrónico: s-cemsilva@ucp.pt.

Natureza da Participação

A sua participação consiste na realização de uma entrevista individual semiestruturada, com duração aproximada de 45 a 90 minutos. Com o seu consentimento explícito, a entrevista será gravada em áudio e, posteriormente, transcrita na íntegra para fins de análise. Não se antecipam quaisquer riscos associados à participação. Será garantido um ambiente confortável e reservado para a realização da entrevista.

Confidencialidade e Tratamento dos Dados

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma estritamente confidencial e utilizados exclusivamente para fins de investigação académica. No processo de transcrição, qualquer elemento que permita a identificação dos participantes ou das organizações será anonimizado. Após a validação das transcrições, os ficheiros de áudio serão permanentemente eliminados. As transcrições anonimizadas serão armazenadas em formato digital, protegidas por palavra-passe, e conservadas apenas durante o período necessário à conclusão da investigação, sendo destruídas após esse período. Os resultados serão sempre reportados de forma agregada, sem possibilidade de identificação individual.

Voluntariedade

A sua participação é inteiramente voluntária. Poderá desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer consequência. Em caso de desistência, todos os dados recolhidos serão eliminados, caso assim o solicite.

Declaração do Participante

Declaro que li e compreendi a informação acima apresentada. Tive oportunidade de colocar todas as questões que considerei pertinentes e recebi respostas satisfatórias. Compreendo que a minha assinatura se destina unicamente a confirmar a leitura e aceitação deste consentimento, não sendo utilizada para qualquer outro fim nem associada aos dados da entrevista.

- ☐ Aceito participar voluntariamente neste estudo.
- ☐ Autorizo a gravação áudio da entrevista.

Assinatura _____

Assinatura do investigador _____

Apêndice B - Questionário Sociodemográfico

Questionário Sociodemográfico

Entre a Intenção e Ação: Congruência e Percepções de Liderança em Díades Líder-Liderado

O presente questionário tem como objetivo recolher informação sociodemográfica dos participantes no âmbito da investigação acima referida. Todos os dados recolhidos são confidenciais e anonimizados, sendo utilizados exclusivamente para fins de investigação.

Por favor, preencha os campos seguintes.

1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro: _____

2. Faixa etária

- ☐ 18–25 anos
- ☐ 26–35 anos
- ☐ 36–45 anos
- ☐ 46–55 anos
- ☐ 56 ou mais anos

3. Setor de atividade da organização

4. Papel na díade de liderança

- ☐ Líder (exerce funções de chefia/coordenação)
- ☐ Liderado (trabalha sob a supervisão direta do líder)

5. Há quanto tempo exerce funções de liderança? (apenas para líderes)

6. Há quanto tempo trabalha sob a supervisão do líder atual? (apenas para liderados)

Obrigado pela sua participação

Apêndice C – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista Fatores de Eficácia da Liderança

Adaptado de Gomes et al. (2018) ao contexto organizacional

O presente guião estrutura a entrevista semiestruturada utilizada no âmbito da investigação “*Entre a Intenção e Ação: Congruência e Percepções de Liderança em Díades Líder-Liderado*”. As questões estão organizadas em três partes, correspondentes aos eixos centrais do Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014; 2020). As questões de seguimento (em itálico) devem ser utilizadas sempre que as respostas iniciais não permitam obter informação suficientemente detalhada.

Parte 1 – Ciclos de Liderança

1. Falemos sobre a sua filosofia de liderança, ou seja, o modo como lidera a sua equipa. Qual é a sua filosofia de liderança? Que tipo de ideias/princípios são fundamentais para si enquanto líder?

- *Há algum valor ou princípio que considera absolutamente inegociável na sua liderança?*

2. Poderia dar-me exemplos de situações onde utiliza as ideias/princípios que me acabou de referir?

- *O que o/a motivou a agir daquela forma, nesse contexto específico?*
- *Essa situação correu como esperava? Porquê?*

3. Como implementa cada uma das suas ideias/princípios? Que ações e comportamentos assume para concretizar a sua filosofia de liderança?

- *No seu dia a dia, que tipo de decisões ou atitudes refletem diretamente esses princípios?*
- *Quando enfrenta um desafio ou conflito, como garante que a sua resposta continua alinhada com os seus princípios?*
- *Há comportamentos que evita, por sentir que contrariam a sua filosofia de liderança?*

4. Por favor, poderia dar-me exemplos de situações onde utiliza esses comportamentos?

- *A situação exigiu que ajustasse a sua forma habitual de agir? De que forma?*

5. Como avalia se as suas ideias e estratégias de trabalho tiveram sucesso junto da equipa? Ou seja, como determina se as suas ideias e plano de ação foram aceites pela equipa e produziram os efeitos que esperava?

- *Já teve momentos em que achou que uma ideia estava bem pensada, mas não teve a aceitação esperada? Como percebeu isso?*
- *Há sinais específicos a que esteja particularmente atento para perceber se a equipa está alinhada consigo?*

6. Por favor, poderia dar-me exemplos de situações onde avalia se as suas ideias/princípios e plano de ação foram aceites e concretizados pela equipa?

- *O que o/a fez perceber que a sua ideia ou plano foi (ou não foi) bem recebido pela equipa?*

Parte 2 – Estilos e Comportamentos de Liderança

7. Vamos agora falar um pouco mais dos seus comportamentos de liderança. Até que ponto a forma como atua está de acordo com a sua filosofia de liderança?

- *Sente que consegue ser coerente entre o que pensa e o que faz na maioria das situações? Porquê?*
- *Quando tem de tomar decisões rápidas ou difíceis, sente que os seus princípios ainda estão presentes?*

8. Poderia dar-me exemplos desta relação entre os seus comportamentos de liderança e a sua filosofia de liderança?

- *De que forma essa ação traduzia os princípios que referiu anteriormente?*
- *Já teve situações em que teve de contrariar o seu estilo habitual? O que o/a levou a isso?*

Parte 3 – Fatores Antecedentes da Liderança

9. Acha que a sua maneira de ser, enquanto pessoa, facilita ou debilita a concretização da sua filosofia de liderança?

- *Quais são as características pessoais que mais contribuem para que consiga aplicar os seus princípios?*
- *E há traços que sente que, às vezes, dificultam essa aplicação? Pode dar um exemplo?*
- *Já recebeu feedback sobre aspetos da sua personalidade que impactam a forma como lidera? Concordou com esse feedback?*
- *Em momentos de stress ou pressão, sente que a sua maneira de ser o/a ajuda a manter a coerência?*

10. Poderia dar-me exemplos sobre o modo como a sua maneira de ser facilita ou debilita a concretização da sua filosofia de liderança?

- *Já houve alguma situação em que algum traço seu dificultou a aplicação da sua filosofia de liderança? Como reagiu nessa altura?*
- *Pode descrever um exemplo concreto em que a sua forma de ser contribuiu positivamente para alcançar os seus objetivos como líder?*

11. Acha que o tipo de pessoas que trabalham consigo facilitam ou debilitam a concretização da sua filosofia de liderança?

- *Que características dos membros da sua equipa considera que mais ajudam a concretizar a sua filosofia de liderança?*
- *Acha que a diversidade de perfis na equipa é uma vantagem ou um desafio para a sua liderança? Porquê?*

12. Poderia dar-me exemplos sobre o modo como as pessoas que trabalham consigo facilitam ou debilitam a sua filosofia de liderança?

- *Já teve de ajustar a sua abordagem de liderança devido às características específicas da sua equipa?*

- *Quais são as qualidades nas pessoas da sua equipa que mais contribuem para o sucesso da sua liderança?*
- *Houve momentos em que o comportamento ou atitude de alguém na equipa dificultou a concretização da sua visão de liderança? Como resolveu essa situação?*

13. Acha que as condições que a organização lhe disponibiliza facilitam ou debilitam a concretização da sua filosofia de liderança?

- *Quais são as principais condições ou recursos que considera essenciais para aplicar a sua filosofia de liderança?*
- *Já se deparou com limitações ou obstáculos nas condições organizacionais que dificultaram a aplicação da sua liderança? Como lidou com isso?*
- *Como gere situações em que as condições disponíveis não estão alinhadas com as suas necessidades enquanto líder?*

14. Poderia dar-me exemplos sobre o modo como as condições da organização facilitam ou debilitam a concretização da sua filosofia de liderança?

- *Existem recursos ou condições específicas que sente faltar e que, se disponibilizados, facilitariam a concretização da sua filosofia?*
- *Alguma vez teve que adaptar a sua abordagem de liderança devido às limitações das condições organizacionais?*

Apêndice D – tabelas com as unidades de registo correspondentes a cada díade

Características e Unidades de registo da Filosofia de Liderança – Díade A

Levels of analysis		Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem		
Trabalho em equipa e partilha de responsabilidades (Líder orientado para a construção e manutenção de relações positivas com os liderados)	--	--	“Quando aquilo que se diz e aquilo que se faz não é coerente há um clima de instabilidade e insegurança que faz com que as pessoas em vez de estarem a trabalhar motivadas e des preocupadas, estão a pensar “porquê que isto está a acontecer assim? (...) “Por isso é que para mim a transparência é mais importante que tudo”. “E acho que é principalmente esse o método de liderança. É incitar-nos a desenvolvermos as nossas capacidades, dar-nos autonomia e ao mesmo tempo sentirmos confiança para com ela para reportarmos ou questionarmos qualquer situação que nos faça aprender e crescer”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Critérios de Liderança – Díade A

Levels of analysis		Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem		
Colaboradores	--	Avaliação do desempenho e concretização de objetivos	“Nós damos um prémio no final do ano, habitualmente. Mas não damos esse prémio quando as pessoas não merecem(...) a gente faz uma avaliação de desempenho”. “Óbvio que fiz o trabalho e que senti no final, depois do período, quando fazemos as nossas avaliações... sabia que havia margem de melhoria, sabia o que tinha que melhorar, e que haviam coisas que não tinha corrido tão bem e que haviam coisas que deveriam ter corrido melhor”.
		Feedback fornecido e perceção de desempenho	“E aquilo que nós pedimos enquanto possível é que as pessoas avaliem se acham possível ficar também para essa época de trabalho, até ao fim (...) E até agora as pessoas têm sido honestas”. “Acaba sempre por haver sempre uma preocupação das nossas supervisoras em perceber o nosso feedback (...) e eu acho que é através desse feedback que elas também vão gerindo e sabendo que a liderança nos cativa ou não”

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Prática de liderança – Díade A

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Liderança Transformacional	Inspiração	Reconhecimento e valorização do desempenho	“Também é muito importante a responsabilização das pessoas, saber transmitir-lhes que o trabalho delas importa.” “Eu aqui senti que houve uma oportunidade independentemente até dos meus anos de serviço. Portanto senti que estava a dar algum crédito e a valorizá-lo de certa forma”.
	Instrução	Modela comportamentos desejados através do exemplo	“Eu acho que o exemplo é muito importante. Mostrar às pessoas, através das minhas atitudes, aquilo que espero delas”. “Ou às vezes, o modo de atuar perante um cliente, se calhar também vamos tomar esse modo de atuar dado o exemplo” (...) “Se ela é transparente connosco nós também vamos tentar ter essa transparência para com ela”.
	Individualização	Disponível para ouvir e debater necessidades individuais	“As pessoas têm o direito por exemplo de se sentirem injustiçadas” (...) e nós somos abertas a ter essas discussões e somos abertas não só a ajustar essas coisas como a dizer “não, tens essa perspetiva mas a nossa é outra por isto, isso, e aquilo...” “E houve uma situação” (...) É termos abertura para falarmos não só de trabalho, mas se precisarmos de ajuda com outra situação sentirmo-nos apoiados.
		Adequação das responsabilidades às características individuais dos colaboradores	“Nós damos autonomia até à medida que nós vemos que elas são capazes de ser autónomas”. “Considerando que tinha pouca experiência sempre tive um apoio da minha equipa (...) naquilo que precisasse, mas lá está, era a minha primeira grande responsabilidade no fundo”.
	Suporte	Acolhe opiniões diversas	“É criar um espaço seguro para que as pessoas possam expressar os seus pontos de vista ainda que diferentes dos meus”. “Ouve uma situação (...) e foi completamente aceite refazer a cláusula (...) Ou seja, foram ouvidos os dois lados e chegou-se a um consenso”.
		Incentiva perguntas	“sendo que quem me diz “como quer que faça”, eu procuro sempre “o que tu achas?”, que as pessoas se questionem e que sejam curiosas e que sejam autónomas”. “É incitar-nos a desenvolvermos as nossas capacidades, dar-nos autonomia e ao mesmo tempo (...) questionarmos qualquer situação que nos faça aprender e crescer”.
		Demonstra confiança na equipa e colaboradores	“Lembro-me de uma situação em que um cliente pôs em causa o trabalho de uma das pessoas (...) Eu perguntei à técnica se ela tinha feito aquilo e ela disse que sim. E eu acreditei”. Por exemplo, nós tivemos uma situação que (...) foram postos em causa umas partes do nosso trabalho por um cliente (...) mas a partir do momento que a minha chefe me perguntou se aquilo tinha acontecido e eu disse “não, eu efetivamente questionei o cliente...” nunca foi

			posta em causa uma segunda hipótese (...) demonstrou que confiava que o procedimento tinha acontecido, que confiava no meu trabalho”.
		Cria clima de entreajuda / cooperação	“mas dizemos que estamos aqui para nos ajudarmos uns aos outros... se nós não remarmos todos para o mesmo lado” ... “Felizmente pensamos todos da mesma forma, que a equipa só cresce se dialogarmos todos e trabalharmos todos com o mesmo objetivo (...) E isso só vai acontecer se houver uma abertura para levantar questões (...)”.
		Comunicação clara e transparente das expectativas, critérios e recompensas	“É nunca induzir em erro aquilo para a qual as pessoas... aquilo que eu espero das pessoas. Eu não escondo que trabalho num trabalho muito exigente, (...) Acho que é por aí”. “Também acaba por ter o cuidado de partilhar connosco o desenvolvimento de alguma reunião com o cliente, qual foi o desfecho, (...)”
		Protege a equipa e intervém perante injustiças	“Eu não gosto, não deixo que tratem mal as minhas equipas. Há pouco tempo telefonaram (...) “não admito que diga isso porque a Daniela não trouxe (...) e eu “faça como entender, mas que não fomos nós, não fomos”. “Em última instância eu sinto que a culpa nunca recai sobre nós, mas sim nos clientes (...) e que vai acabar sempre por nos defender”.
		Proximidade relacional e orientação para as pessoas	“Eu tenho uma colaboradora que me disse que quer trabalhar noutras coisas (...) ela teve a coragem de dizer isso porque sabe que isso não muda na minha relação com ela”. “A minha chefe passou a ter um papel mais presente e essa confiança que não existia para eu se calhar colocar as minhas questões, (...), não estava tão evidente”;
Liderança Transacional	Visão	Perspetiva de crescimento futuro	“Dizer que o percurso dela cá foi importante (...) e que se ela continuar assim terá um futuro”. “E quando falo em valorização não é só valorização em termos financeiros”.
	Feedback negativo	Correção e advertência disciplinar / Corrige comportamentos não desejados	“Tento avaliar o que é que motivou o erro. Se foi uma falha de comunicação (...) Eu chamo a atenção e tento ensinar. Um erro repetido duas, três, quatro vezes, isso normalmente não acontece porque se acontecer não é a pessoa certa para trabalhar cá”.
	Feedback positivo	Reconhece e recompensa desempenho	“Damos um prémio no final do ano”. “a minha chefe já me enviou uma simples mensagem no teams a dizer (...) Estive a reler aquele relatório (...) Parabéns pelo vosso trabalho”.
Liderança centrada na tomada de decisão	Liderança ativa descentralizada	Acolhe perspetivas diferentes e partilha responsabilidades	“Nós queremos que as coisas sejam eficientes (...) vou ter que refazer e repensar o trabalho (...) sabendo e confiando que aquilo que as pessoas me estão a dizer é verdade. “E acontece muito (...) reunirmos todas para discutirmos os melhores métodos a aplicar no futuro. E sinto que há essa margem para questionarmos, para propormos melhorias...”.
	Liderança passiva	Ausência de acompanhamento	“No ano passado foi mais difícil (...) estive um bocadinho mais ausente...”. “Para mim era uma pessoa que estava mais distante no meu reporte de responsabilidades”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Fatores Antecedentes de Liderança – Diade A

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Características do líder	--	Transparente	“Sou uma pessoa muito direta e transparente”. “Eu acho que também funciona o facto de ela ser realmente transparente connosco”.
		Protetor	“Têm sempre em mim um muro de proteção”. “Em última instância sei (...) que vai acabar sempre por nos defender”
Características dos liderados	--	Humildade	“Pessoas com ego demasiados grandes vão trazer problemas (...) por isso não queremos estar a lidar com miúdos com esses egos”.
		Conflituosidade	“Já aconteceu termos uma pessoa, duas que gostam mais de intrigas (...) o mau ambiente de trabalho suga muito a energia”.
		Maturidade Profissional	“Às vezes precisamos que as pessoas deem um bocadinho mais (...) E às vezes as pessoas não percebem esta dinâmica e isso é muito difícil de transmitir”.
			“podes até não concordar com tudo o que a tua liderança te diz (...) Muito daquilo que tens que fazer também é questionar (...) “ahh ok, estou a fazer isto, mas porquê?”
Características situacionais	--	Dimensão da organização	“Nós somos uma empresa pequena, por isso a falta de um elemento é fulcral”. “...mesmo o número de funcionários é mais reduzida, o que faz com que nós tenhamos uma maior relação uns com os outros e (...) com os nossos supervisores”.
		Estrutura organizacional	“...acaba por haver aqui também, lá está, aquela cadeia intercalar que às vezes acaba por estar implícita”.
		Modernização dos processos	“...esta área também é um desenvolvimento contínuo, estamos sempre a tentar implementar formas de melhorar e de adaptar os nossos procedimentos”.
		Ciclos de trabalho	“Uma falta de uma pessoa em abril, março, na época de fecho é uma coisa complicada para nós”.
			“O nosso ciclo começa mais em setembro e termina perto de abril, maio (...) nós estamos mais atarefados, mais pressionados pelos clientes.
		Rotatividade dos colaboradores	“Há uns anos ficamos sem as técnicas (...) E a saída delas (...) destabilizou as equipas porque pessoas que não tinham experiência tiveram que assumir determinado tipo de responsabilidades que não tinham antes”. “É uma área difícil e existe muita rotatividade de pessoal, existe uma dificuldade que é do conhecimento geral em reter o pessoal. Reter o pessoal é difícil”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Filosofia de Liderança – Diáde B

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Trabalho em equipa e partilha de responsabilidades (Líder orientado para a construção e manutenção de relações com os liderados)	--	--	“um líder acho que deve ser o principal impulsionador de uma mudança na equipa, na instituição, onde for (...) a liderança do autoritário, a liderança do apontar, a liderança do reclamar por si só, eu acho que não funciona (...) ou seja, acaba por ser um bocadinho o chefe mau e não aquele que ajuda a equipa a ir em determinado sentido e nós... e aqui a equipa somos 10 pessoas... temos que levar a equipa no mesmo sentido (...) é nos estarmos com a pessoa efetivamente, sermos rigorosos, sermos honestos, com todo o trabalho desenvolvido. Isto para o bem e para o mal, porque nós podemos dizer assim “eu não consegui fazer isto por isto, por isto, e por isto”, “não consegui comprometer-me com isto e falhei ali e até não ajudei o colega do lado conforme foi pedido”. É assumir de alguma forma que não se esteve bem ali de uma forma clara, não é? Porque ser leal com o outro é no fundo dizer-lhe a verdade, seja ela boa ou má.”. “Ele quer sempre que a equipa esteja coesa, que esteja organizada e integrada entre si, harmonizada, para que facilite as tarefas diárias, mensais, objetivos... que haja um espírito de ajuda entre a equipa. Para que não seja tudo individualizado”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Critérios de Liderança – Diáde B

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Colaboradores	--	Avaliação do desempenho e concretização de objetivos	“Cada colaborador contribui para que esse resultado seja bom (...) se formos andando durante 5, 6, 7, 10 meses, e o colaborador nunca cumpre, há ali uma questão. E essa questão tem haver comigo (...) a minha liderança em si tem que sempre desembocar no cumprimento dos objetivos”. “Se chegar ao final do mês e os objetivos estiverem cumpridos, ele vê que a estratégia que utilizou correu bem...”.
		Feedback fornecido e perceção de desempenho	“Olha... é assim... o sucesso junto da equipa vê-se... sente-se pela dinâmica que as pessoas possam ter connosco” “Ele consegue retirar essa conclusão também pela costura dos colaboradores. Se ele vir a nossa postura e a nossa dedicação ele consegue ver se nós estamos motivados ou não”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Prática de Liderança – Diade B

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Liderança Transformacional	Inspiração	Desenvolvimento e capacitação dos colaboradores	“Temos que ter as pessoas certas para que... e trabalhar essas pessoas para que os resultados no final sejam o mais positivos e próximos daquilo que a instituição nos pede”. “Ele tem um discurso bastante motivador (...) sempre que vou ao gabinete dele ele procura sempre enriquecer-me um bocadinho. Tenta-me motivar ao máximo porque sabe que só ganharei com isso”.
		Orientação para resultados	“E a minha liderança em si tem que sempre desembocar no cumprimento dos objetivos (...) eu como gerente devo encaminhar todas as pessoas a fazer o melhor para que elas consigam atingir um determinado objetivo”. “Ele quer tentar sempre ao máximo que a equipa esteja motivada para concretizar os objetivos, porque ele sai beneficiado se nós cumprimos os objetivos”.
	Instrução	Modela comportamentos desejados através do exemplo	“É fazer. É fazê-lo. É por as mãos na massa (...) a pessoa olha para nós e vê “aquela pessoa está a dar o máximo” (...) “deixa-me ir com ele”, “está cá presente”, “preocupa-se com o nosso trabalho”. “antecipa-se aquele acontecimento (...) Põe-me a observar para me ensinar como é que se faz. Depois numa segunda vez já me deixa ser eu a fazer, mas já fica a visualizar”.
		Comunicação clara e transparente das expectativas	“Gestão de tempo... Por exemplo, estás 20 minutos à espera. Não podes chegar à minha beira e daqui a 5 minutos vais embora”.
	Individualização	Adequação das responsabilidades às características individuais dos colaboradores	“A minha liderança não tem o mesmo impacto em todas as pessoas da mesma forma (...) As pessoas não impactam da mesma forma. As pessoas não recebem a informação da mesma forma... E isto leva-nos a que nós tenhamos que em cada momento e com cada pessoa ter aqui algumas nuances”. “Geralmente ele deixa-nos sempre à vontade (...) dá-nos margem para dialogarmos com ele (...) deixa-nos colaborar dessa maneira (...) não pode ser “eu quero, posso e mando”. Tem que haver uma flexibilidade e margem para nós fazermos à nossa maneira”.
		Disponível para ouvir e debater necessidades individuais	“Eu tenho que perceber o porquê do colaborador não estar motivado, estar focado, quais são as dificuldades, o feedback que eu lhe posso dar...”. “Tenta ver o que é que se passa... porque há dias que as pessoas não se sentem motivadas (...) Tenta perceber, tentar agilizar, tenta sobretudo compreender o lado de lá e acima de tudo tenta colocar-se no lado da pessoa e agir consoante isso”.
	Suporte	Fornece feedback aos colaboradores	“No final de cada mês fazemos uma reunião em que dizemos “estivemos bem aqui”, “estivemos menos bem aqui”, no fundo parabenizar a equipa no caso de haver o cumprimento de objetivos, mas pontuando em cada um deles aquilo que se faz menos bem e aquilo que se faz melhor”.

Liderança Transacional			“Isso acontece muito nas nossas reuniões... Por exemplo “o mês não foi tão bem conseguido, o próximo vai correr melhor”, e dá sugestões ou ideias”.
		Proximidade relacional e orientação para as pessoas	“Obviamente que faço por gerar nas minhas equipas um bom ambiente (...) podermos estar tranquilos a fazer o nosso trabalho de forma contínua (...) Vamos ter situações de stress durante o dia (...) compete-me a mim esvaziar stress, criar um bom ambiente de trabalho”. “Eu acho que ele preza muito um espírito harmonioso da equipa. Ele quer tentar sempre ao máximo que a equipa esteja motivada para concretizar os objetivos”.
		Cria clima de entreajuda	“Nós fazemos todos parte da mesma equipa. Nós só conseguimos se estivermos todos com o mesmo propósito (...) que o propósito seja esse e que nós consigamos ter aquele objetivo firme”. “Muita vezes ele pede-nos a nós (...) para ir ajudar a colega que está na tesouraria (...) para não para ela ficar mais agilizada (...) para lá está, ajudarmos os colegas”.
		Concetualiza o erro como forma de aprendizagem	“Tenta compreender. Não vê aquilo como uma coisa má. Vê antes como um progresso. Ele sabe que ao errar vamos aprender e que na próxima vez vamo-nos desenvolver. Acho que vê muito o erro como o desenvolvimento e não como um fracasso” (...) ok, erraste, mas agora já aprendeste a como não fazer isso de maneira incorreta. Por isso daqui para a frente vais melhorar”.
	Visão	Perspetiva de crescimento futuro	“Vê que existe um potencial de atingir algo, que existe uma base para melhorar”.
	Feedback negativo	Identifica um desempenho aquém do esperado	“Pontuando em cada um deles aquilo que se faz menos bem”. “Por exemplo “o mês não foi tão bem conseguido””.
Liderança centrada na tomada de decisão	Feedback positivo	Reconhece e recompensa desempenho	“No fundo parabenizar a equipa no caso de haver o cumprimento de objetivos”. “No último mês tivemos o melhor mês de sempre da agência deste ano e ele comprou um bolo, mandou-nos a todos um email a dar-nos os parabéns, para continuar assim”.
	Liderança ativa descentralizada	Reconhece erros e autoavalia as próprias ações	“Se calhar eu disse que era assim e depois de ponderar, “afinal eu acho que tu tens alguma razão nisto (...) por isso vamos caminhar com estes 5 princípios para chegar ali” “Se não concordarmos com uma ideia dele, dá-nos margem para dialogarmos com ele (...) ele também acaba por pensar dessa forma e deixa-nos colaborar (...) porque sabe que só tem a ganhar ... Tem que haver uma flexibilidade e margem para nós fazermos à nossa maneira”.
	Liderança passiva	Ausência de acompanhamento	“Situações em que por exemplo, por algum lapso, o nosso colega não consegue ajudar. Nós vamos pedir ajuda ao gerente e ele “ahh, vai perguntar a x ou y, que ela sabe e ajuda-te”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Fatores Antecedentes de liderança – Díade B

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Características do líder	--	Experiente	“E o à-vontade que ele tem de saber praticamente tudo numa questão operacional a níveis de banca, dá uma sensação de segurança (...) temos sempre uma pessoa onde nos agarrar, perguntar”.
		Prático	“se lhe apresentar um processo (...) e perguntar “achas que dá para liquidar isto?”. E ele por exemplo “não”. (...) Não vai dar uma volta (...) E isso às vezes ajuda bastante. É mais fácil, direto”.
		Rigorouso	“No trabalho sou mais formal (...) mais objetivo, focado nas matérias (...) compete-me a mim esvaziar stress, criar um bom ambiente de trabalho sim, mas com rigor”. “Consegue-nos acalmar. Não faz as decisões por impulso”.
		Teimoso	“A personalidade dele é muito difícil. É muito teimoso (...) Por exemplo (...) em chamar os clientes (...) ficas com muitos processos pendentes e não consegues dar vazão a todos”.
Características dos liderados	--	Mindset e atitude perante problemas	“Há pessoas que vêm o copo meio cheio, há pessoas que em vez de verem a solução estão focadas no problema (...) Tem muito mais haver com a própria forma de pensar e de ser desse colaborador”. “há colegas que se opõe totalmente isso, porque há um ponto de saturação. E isso depois dificulta ele conseguir colocar em prática aquilo que quer”.
		Maturidade profissional	“Nós... o líder pode fazer muito, mas tem que ter... ou seja, alguém que é liderado terá que ter o princípio de colaboração ativa que penso que será um princípio para começar a caminhar”. “... se não facilitarmos a liderança dele vai tornar-se um processo difícil para nós como para ele”.
Características situacionais	--	Autonomia de liderança	“todos nós, numa instituição hierarquizada temos pressões que vêm desde o conselho de administração (...) se a pressão que me é causada a mim eu vou aumenta-a para os meus colaboradores, eu posso estar aqui a dar um tiro nos pés”. “A organização dá-lhe autonomia suficiente para ele poder decidir a estratégia que quer levar pata atingir x objetivo (...) dá-lhe autonomia para decidir qual é a estratégia que vai tomar”.
		Cultura organizacional	“A experiência diz-nos que existe uma matriz, uma cultura (...) E nós não conseguimos dissociar-nos dessa cultura”.
		Disponibilidade de ferramentas	“tem instrumento de gestão (...) produção diária contabilizada (...) essa objetividade permite-nos a nós como líderes não ter perceções, mas ter certezas”. “Condições ele tem-nas a todas (...) tem acesso a folhas de Excel com produções diárias (...) tem acesso a mil e uma ferramentas (...) para que consiga incorporar as ideais que tem”.
		Idade dos colaboradores	“um dia toda a banca terá que se renovar e é a malta jovem que um dia vai assumir as posições”.
		Princípios impostos pela organização	“Eu tenho os princípios da caixa e tenho os meus princípios que andam muito sincronizados (...) não tenho qualquer motivos para pensar diferente ou para reagir de forma diferente”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Filosofia de Liderança – Díade C

Levels of analysis			Unidades de registo (exemplos)
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	
Trabalho em equipa e partilha de responsabilidades (Líder orientado para a construção e manutenção de relações com os liderados)	--	--	“Eu acredito que ninguém é responsável por ninguém e que as pessoas são responsáveis por elas próprias (...) a responsabilidade passa por saberem o seu papel dentro da equipa e serem responsáveis com aquilo que têm que entregar, para que toda a gente tenha ali um uníssono, que é “ok, eu tenho que fazer isto, eu sou responsável por isto” porque acho que a seguir a isso a parte do propósito e da missão fica mais fácil”. “Eu acho que ele acredita em trabalho em equipa e na equipa ser quase uma... dar-se bem entre eles próprios. Acho que é uma coisa que ele trabalha muito internamente”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Critérios de Liderança – Díade C

Levels of analysis			Unidades de registo (exemplos)
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	
Colaboradores	--	Feedback fornecido e perceção de desempenho	“os meus indicadores são indicadores que não são quantitativos, são qualitativos, porque eu tento ter algum feedback da equipa “olha, o que estás a fazer faz-te sentido?” (...) e eu tento perceber se ainda existe ali, se está a clara a missão da pessoas... ou seja, se a missão da equipa está na pessoa”. “Vamos assumir que eu estou a reagir de forma menos positiva ao feedback de alguém. Por ai já consegue depreender que não estamos bem um com o outro ou que existe ali um tema qualquer. Às vezes também pode ser um problema pessoal...”.
		Avaliação do desempenho e concretização de objetivos	“Primeiro é... por exemplo, no caso da accountability olho muito para aquilo que é o roadmap da equipa e vejo aquilo que conseguimos atingir. E o roadmap depois faz-se para cada um. Portanto eu consigo individualmente perceber se cada um sentiu a responsabilidade da entrega (...) portanto vou muito buscar ao deliverable e à entrega”. “Normalmente, eu acho que é muito através dos entregáveis. Aquilo que tu entregas. Pode ser um power-point... e se o entregável estiver de outra forma provavelmente poderá achar que não transmitiu bem a mensagem. Pronto, a partir daí ele consegue determinar se aquilo que quer implementar ou não está a ocorrer ou não está a ocorrer”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Prática de Liderança – Diáde C

Levels of analysis			Unidades de registo
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	(exemplos)
Liderança Transformacional	Inspiração	Clarifica o propósito individual de cada elemento	“Apesar do propósito se calhar ser diferente para cada papel que eles têm na equipa (...) a missão é a mesma (...) Portanto, aqui a mensagem que passamos (...) tem que ser sempre alicerçado com a aquilo que é a missão e o propósito de cada um na equipa.
		Desenvolvimento e capacitação dos colaboradores	“É aí que eu lhes passo esta responsabilidade de eles fazerem, mas fazerem com o cunho deles, com o raciocínio deles, com o que eles acham que é melhor ou pior”. “Podemos fazer da maneira que achamos melhor (...) Sim, temos autonomia”.
		Fornece feedback	“imagina que eu tenho aqui uma reunião com outra equipa e que eles dão feedback sobre a minha equipa (...) Eu tento perceber primeiro e digo “temos aqui um exemplo em que sentiram que não estamos a ser responsivos, que perdemos a accountability daquele tema porque deixamos de responder”. “Se tu não estiveres a trabalhar bem é transmitido (...) Há muita transparência”.
		Enquadra as tarefas na missão da equipa	“A questão é que eu acredito que a responsabilidade deve partir da pessoa e a forma de inculcar responsabilidade é passar uma missão que é da equipa e não daquela pessoa”.
		Demonstra confiança na equipa e colaboradores	“É dar-lhes um bocado a entender que eu sei que se lhes passar esta tarefa eles são capazes de fazê-la. É empowerment que eu tento dar (...) para que elas se sintam responsáveis por aquela tarefa”. “Na área de segurança existem muitas certificações (...) É ele que nos incentiva a fazê-las”.
		Concetualiza o erro como forma de aprendizagem	“Mas lá está, eu sou muito apologista de que as pessoas errem por decidirem, errarem por fazerem, errarem porque até responderam e não era para responder, do que o errar por não ter dado nada. Eu não olho para o erro como uma coisa que seja má”.
	Instrução	Modela comportamentos desejados através do exemplo	“Eu tento é dar exemplos à minha equipa (...) estou a evangelizar aquilo em que acredito e passo-lhes exemplos práticos (..) Dar o exemplo até para o resto da equipa”.
	Individualização	Disponível para ouvir e debater necessidades individuais	“Se precisar de sair mais cedo para alguma coisa, por exemplo, temos essa liberdade e confiança para lhe pedir”.
	Suporte	Reconhece erros e autoavalia as próprias ações	“Mas se o existir eu primeiro tenho de pensar “passei uma mensagem clara? passei”. Portanto o erro não está do meu lado”.

Liderança Transacional		Comunicação clara e transparente das expectativas, critérios e recompensas	“se me é pedido pelo meu chefe que temos que fazer um teste e temos que o fazer hoje e temos que o entregar amanhã, tudo isto foge do que é o expectável de trabalho de cada um e da equipa (...) e eu tenho de explicar à pessoa que vai ficar com esta tarefa o porquê de nós estarmos a fazê-lo de forma descoordenada, porquê que estamos a impactar a prioridade anteriormente definida (...) é tentar falar com eles e explicar-lhes porquê que aconteceu”.
		Proximidade relacional e orientação para as pessoas	“Vamos jantar fora em equipa todos, existe um escape room antes, esse tipo de iniciativas obviamente que promove a falares mais com a equipa e em saberes veres os outros”.
	Feedback negativo	Correção e advertência disciplinar / Corrige comportamentos não desejados	“eu dou liberdade a mais e a pessoa perde a responsabilidade de atingir o standart que nós queremos, porque como não sentiu pressão constante, não sentiu imposição, não sentiu que havia consequências pelo erro, não o fez da melhor forma”.
		Pedido de explicação perante incumprimento	“estás a fazer muitas coisas mal seguidas. Neste caso qual é a outra solução que ele pode ter? Não há grandes soluções. Então aí acho que é autoritário. Não é que acredite, mas por vezes não tem grande margem de manobra”.
	Feedback positivo	Reforça expectativas futuras	“Agora preciso que tu me digas o que é que aconteceu, porquê que não conseguiste entregar de acordo com a mensagem que te passei”.
		Reconhece e recompensa desempenho	“E depois dizer (...) Nesta eu vou resolver de alguma forma o facto de não conseguirmos entregar o que era suposto hoje, mas na próxima espero que seja este o standart”.
Liderança centrada na tomada de decisão	Liderança ativa centralizada	Comunicação clara e transparente das expectativas, critérios e recompensas	“E se calhar a seguir o que eu faço é compensar de alguma forma, se correr bem, compensar de alguma forma as pessoas que se dedicaram a isto... Ou seja, para apelar o sentido de responsabilidade é eles sentirem que serem responsáveis compensa de alguma forma”.
			“Acontece por exemplo ele congratular-nos por um bom trabalho (...) congratula...”.
	Liderança ativa descentralizada	Acolhe perspetivas diferentes e partilha responsabilidades	“cláudio, preciso que tu até sexta entregues isto porque temos que apresentar, e eu tenho que rever para segunda apresentarmos ao resto da equipa.”. Portanto, eu estou a colocar-te numa situação onde tu tens que ser responsável pela entrega”.
			“...acho que ele tenta logo demonstrar ou explicar qual é a tua responsabilidade, o que é que te tens que focar, quais é que são as tuas prioridades... tentando delinear cada uma delas”.
			“A decisão foi dele ou dela, eu vou apoiar, mas eu quero que a pessoa sinta que aquilo foi uma decisão dela e que eu não impus nada... Eu faço o que eles decidirem”.
			“Depende do tipo de decisão. Mas às vezes sim, consulta-nos. Por exemplo, para contratar alguém XPTO, ou em relação à maneira de como há de reestruturar certa coisa...”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Fatores Antecedentes de Liderança – Diáde C

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Características do líder	--	Autoritário	“A parte de ser autoritário pode ser pior para liderar uma equipa obviamente (...) para fora talvez seja melhor. Para conseguires dar mais benefícios à tua equipa...”
		Empático	“Eu tenho de ser um feeler, no sentido em que tenho que sentir as dores das pessoas”.
		Frontal	“E se as coisas correrem mal, e se eu for daquelas pessoas que vou ter contigo e digo “correu mal, mas da próxima vez... não fiques assim...”. Eu de mim não sou assim. Eu na minha vida pessoal não passo paninhos quentes. Correu mal, correu mal, vamos assumir”.
		Rigorouso	“Agora se eu for uma pessoa de mim que olha muito para os sentimentos mais do que olho para a razão (...) isso vai jogar contra mim quando tiver a liderar uma equipa”.
Características dos liderados	--	Maturidade Profissional	“Se a pessoa for por exemplo curiosa e ambiciosa eu consigo-lhe passar mais facilmente um objetivo do que a uma pessoa com o mesmo background ou até com mais valores técnicos for uma pessoa mais fechada (...) porque o que quer é executar aquelas tarefas”
		Capacidade de comunicação	“Se tu és uma pessoa de ti que comunicas bem (...) isso para mim conta mais que se calhar a tua artskill, do que “sei programar”, ou “já fiz isto e aquilo”.
		Conflituosidade	“tive um exemplo há pouco tempo de a pessoa (...) fica saturada do trabalho (...) e depois essa pessoa começa a minar o resto da equipa. (...) passa a ser um problema”.
Características situacionais	--	Princípios e valores impostos pela organização	“Quando uma pessoa não é muito fácil de lidar, e contraria tudo (...) Acaba por dificultar a liderança da equipa toda, porque tu tens que te focar mais numa pessoa em específico”
		Complexidade e diversidade do contexto	“depois vou contra os meus valores porque eu não gosto que me façam isso. Então muitas das vezes eu tenho que fazer o filtro, passar para a minha equipa e adaptar.” “Apesar de eu achar que ele não ache isso, não há por vezes outra forma”.
		Poder financeiro	“...porque a empresa em si não é uma empresa que possa ser superorganizada, porque temos um ritmo muito alto e existem sempre coisas a acontecer” “é alguém que... isto também é uma área em que tens que estar muito awareness da coisas que estão a acontecer ao teu redor (...) tens que estar constantemente a estudar”.
		Mediação Organizacional	“Facilita claramente. Como é uma organização com algum poder financeiro, consegues fazer algumas coisas que provavelmente outros não conseguem (...) viagens de negócios (...) consegues criar uma relação interpessoal (...) que se calhar não conseguirias”.
		Autonomia de liderança	“Muitas das vezes há imposições que vêm de cima, de pessoas que têm posições de liderança maiores (...) a forma como tenho que passar a mensagem tem que ser diferente”. “Eu consigo impor (...) liderança sem imposição (...) tenho uma empresa que permite” “Tem bastante liberdade também (...) Tem recursos, tem liberdade (...) Há budgets definidos para tudo, mas depois ele investe da forma que ele quer”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Filosofia de Liderança – Diáde D

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Trabalho em equipa e partilha de responsabilidades (Líder orientado para a construção e manutenção de relações positivas com os liderados)	--	--	“É o princípio do trabalho colaborativo e eu posso ter ideias muito boas, mas se elas não forem assumidas por quem trabalha, por todos, nada se concretiza. Portanto o trabalho de cada um é importante para que então sim, possamos dizer que este agrupamento é um agrupamento de afetos, agrupamento de qualidade educativa (...) liderar é dar o exemplo, é acompanhar, é ajudar, é dizermos “somos um só” “Depois eu também acho que a professora Gina acredita muito no envolvimento de todos, acredita muito na cooperação. Ela é uma pessoa que coopera com tudo, com toda a gente. Ela mete literalmente a máquina a funcionar toda. Ela fala com toda a gente. Ela é uma relações publicas”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Critérios de Liderança – Diáde D

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
		Avaliação do desempenho e concretização de objetivos	“E depois há os relatórios de monitorização (...) para perceber se estamos a cumprir os objetivos definidos (...) no sentido de perceber anonimamente a perceção e tentar ver quais os sítios ou serviços onde precisamos de intervir o mais rapidamente possível”. E depois quando efetivamente os resultados estão visíveis acaba por perceber se realmente tudo bate certo, se corresponde os resultados que obteve com o feedback que foi recebendo ao longo do tempo.
Colaboradores	--	Feedback fornecido e perceção de desempenho	“em cada escola existe um coordenador que se chamam coordenadores de estabelecimento e que mensalmente reúnem comigo (...) Como é que está o ambiente com os alunos, como é que está o ambiente com o pessoal docente, não docente (...) Às vezes não precisamos das reuniões mensais (...) de repente vêm e “professora isto não está a correr bem”, “professora temos que intervir”, “aquele corredor está a funcionar menos bem”” “Depois, aquilo que eu acho é que a professora Gina, como está muito presente no dia a dia dos funcionários, dos professores, dos alunos, acaba por ter o feedback deles e é aí que acaba por ter perceção também se a liderança dela está a ser a corresponder com os objetivos que ela definiu”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo da Prática de liderança – Diáde D

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Liderança Transformacional	Inspiração	Participa e colabora nas tarefas e atividades	“vamos dividir trabalho (...) se tivermos todos juntos e todos somos capazes e eu arregaço as mangas e vou fazer com vocês (...) Eu quero estar “Ela é uma pessoa que coopera com tudo, com toda a gente (...) Ela nunca está na secretária, (...) anda sempre nos corredores, nos recreios, anda sempre a ver e controlar a situação toda”.
		Reforça o propósito de cada colaborador	“vocês enquanto auxiliares são aqui a pedra-chave (...) todos somos importantes”, cada um no seu papel (...) vou trabalhando com as pessoas (...) no sentido de que todos saibam que ao estarem a cumprir as suas funções diárias estão a cumprir para concretizar esses objetivos” “Ela tem um discurso motivador (...) faz ali um discurso para incentivar os professores a fazerem com que os alunos promovam o sucesso escolar, que estão lá pelos alunos, que a escola só funciona porque temos alunos... isso ela tem um discurso muito motivador”.
		Articulação interdisciplinar	“olha tu estás a dar este conteúdo curricular, mas eu em geografia vou dar um complementar, e eu em português estou, então vamo-nos todos reorganizar de forma a que no momento estamos todos a falar do mesmo tema só que com perspetivas diferentes”
	Individualização	Adequação das responsabilidades às características individuais	“eu tenho que ser capaz de rentabilizar o melhor que cada um de nós é capaz de dar (...) temos mais capacidades para determinadas funções e menos para outras (...) é o trabalhar com cada um individualmente tendo em conta as suas características”.
		Disponível para ouvir e debater necessidades individuais	“Quando um professor que está sempre disponível (...) precisa de meter uma falta eu digo “não metas, tu já deste tantas horas, assina o sumário que eu valido” “Muitas vezes um professor precisava disto ou daquilo para subir na carreira, para mudar de escalão e ela ia ter com ele e arranja-lhe aulas, arranja-lhe formação”.
	Suporte	Acompanhamento e Monitorização	“Não deixamos ir até ao fim para depois dizer “correu mal” (...) Tentamos monitorizar e por isso é que eu vou ao princípio, o trabalho colaborativo, interajuda”. “Ela não é uma pessoa que fica numa escola só. Ela anda de escola em escola para ver o ambiente e para ver como andam a trabalhar (...) não precisam que lhe digam (...) vai e vê”.
		Demonstra confiança na equipa e colaboradores	“Mas tenho que te confessar, não sei se isto é bonito de se dizer numa entrevista, mas eu confio tanto neles que eu muitas coisas assino de cruz”. “Por exemplo, acho que ela confia a 100% em mim. Até te vou dar um exemplo... o serviço que eu faço sou eu que o faço e ela muitas vezes nem vai ver se está certo ou se está errado”.
		Proximidade relacional e orientação para as pessoas	“a Professora Gina acredita na proximidade com as pessoas. Ela é muito contacto com pessoas. Seja com a comunidade, com os professores, comigo (...) Ela faz de tudo pelos alunos. Assim como aos pais”

Liderança Transacional	Visão	Defende valores da comunidade	“Então não tenho medo de convocar reunião com o presidente da Câmara e dizer “isto é o que nós precisamos. Como é que vamos trabalhar para atingir isto?” (...) para que possamos então ver o que é melhor porque a comunidade precisam disso.”
		Responsabilização perante resultados coletivos	“Ela resolve os problemas. Por exemplo, tivemos lá a inspeção e houve dois ou três horários que estavam mal feitos e não foi ela que os fez, mas foi ela que assumiu a responsabilidade e que resolveu o problema com a inspeção.”
		Perspetiva de crescimento futuro	“Ela sabe muito bem o potencial que as pessoas têm (...) há pouco tempo ela veio ter comigo, a Professora Gina, e reconheceu o potencial de uma colega minha para a minha função.”
	Feedback negativo	Fazer advertências em público	“Quando às vezes... faço sempre individualmente, tenho que dizer “tenho pena caro colega, ou assistente operacional, mas aqui quem manda sou eu. Estas são as regras” “E às vezes quer chamar a atenção de uma pessoa e mesmo estando acompanhada ela chama na mesma. E ela aí não, tinha que ser moderada (...) Chama a pessoa ao lado e fala”.
		Correção e advertência disciplinar / Corrige comportamentos não desejados	“eu sou a pessoa, que a todos os níveis dou o pior castigo (...) quando têm que levar um sermão levam mesmo (...) A gente vai lá, dá o sermão (...) mas é para todos” “É capaz de estar na direção comigo e entra um professor que ela tem que chamar a atenção, ela não se priva de eu estar lá, ou B, ou C, ela dá o raspanete ao professor e está feito”.
		Reconhece e recompensa desempenho	“se dou, eu tenho que ter a certeza que a minha organização me recompensa quando eu precisar (...) elogiar muito porque conseguimos, nem que seja só um bocadinho”. Agora acho que nunca a ouvi a dar os parabéns a alguém pelo bom trabalho. Geralmente quem me dá os parabéns a mim é o Conselho Geral, não é ela“
	Feedback positivo	Comunicação clara e transparente das recompensas	“Faço-o com um grau de transparência muito grande, até para que as pessoas saibam que se derem vão ter da nossa parte essa mesma recompensa”
		Liderança ativa centralizada	“não sou eu que determino isto, é a ação individual de cada um (...) Se eles quando chegarem ao 12º ano não conseguirem ter por exemplo as médias para entrar na faculdade, a responsabilidade começou na educadora que o acolheu (...)
			“Depois também acaba por nos corresponsabilizar pelos erros (...) e não fui eu que fiz, mas responsável é responsável (...) se um dos meus funcionários erra, que erra sou eu e não ele”.
Liderança centrada na tomada de decisão	Liderança ativa descentralizada	Acolhe perspetivas diferentes e partilha responsabilidades	“pronto gente, parou tudo, agora vamos conversar, temos este problema para resolver (...) temos que encontrar um patamar de entendimento onde eu cedo, tu cedas e o outro cede”. “Pede muitas vezes a minha opinião para muitas coisas. Como é que deve fazer, como é que não deve, se está a fazer bem (...) Ela pede muito a minha opinião para alguns assuntos.”
	Liderança passiva	Ausência de acompanhamento	“se vê que um funcionário ou um professora não é tão produtivo, que anda mal-disposto, ou contrariado, ela não vai ter com ele saber o que é que se passa nem nada disso (...) Deixa-o estar e passados 6 meses muda-o para outra escola. Porque ela sabe que ele ali não está a fazer um bom serviço, que se está a encostar”.

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja

Características e Unidades de registo dos Fatores Antecedentes de Liderança – Diade D

Levels of analysis			
Análise de 3ª ordem	Análise de 4ª ordem	Comportamento	Unidades de registo (exemplos)
Características do líder	--	Autoritário	“eu sou a pessoa, que a todos os níveis dou o pior castigo” “E quando alguma coisa está mal, ela tem um defeito, que é, ela é uma pessoa que não filtros, e depois onde quer que esteja dá dois berros”.
		Generoso	“Ela também é generosa. Acaba por ser generoso porque como ela tem este dom ou propósito de ajudar toda a gente (...) Sempre muito solidária para com o outro.”
		Preocupado	“Eu tenho cuidado perante um aluno (...) para que ele perceba porque eu lhe dei o castigo, mas eu não deixei de gostar dele.” “é uma pessoa preocupada. Acho que está sempre muito atenta e preocupada com os assuntos da escola e acaba por exigí-lo também aos funcionários”
		Tendencioso	“Acho que ela é muito tendenciosa. Se fores muito amiguinho dela (...) vais ter tudo dela (...) Agora, se não gostar de ti só existes. Existe ou elimina-te.”
		Empático	“empática (...) Eles não são só um número que tem que corresponder com resultados”
		Carismático	“E carismática (...) Toda a gente sabe quando ela chega. Ela tem uma presença muito marcada (...) Ainda sem falar, a presença dela é impactante.”
Características dos liderados	-	Idade dos colaboradores	“E depois também pela própria idade dos professores. Estamos numa classe muito envelhecida, cujas metodologias que nós aprendemos lá atrás mudaram radicalmente”
		Responsabilidade	“há certas coisas que acaba por confiar nas pessoas com quem trabalha. Se algo quebrar essa confiança, pode por em causa a forma dela trabalhar e da própria liderança dela”
Características situacionais	--	Restrições administrativas	“tínhamos muita mais autonomia (...) se tiver de criar uma sala de multimédia (...) não tenho essa capacidade” “se algum professor é efetivo, ela também não o pode mandar embora. Mesmo que ele seja incompetente (...) ela não pode fazer nada (...)”
		Recrutamentos externo	“Nós recebemos auxiliares e professores contratados pela múltipla escolha, contratados diretamente pela câmara (...) depois tem que liderar as pessoas que ele não escolheu” “O facto de não poder contratar alguém específico também, por exemplo”.
		Proximidade com autarquias	“a delegação de competências da autarquia colmata uma proximidade maior e tudo se resolve mais facilmente. Por isso é um desafio. Eu gosto de trabalhar com o poder local.”
		Complexidade e diversidade do contexto escolar	“Outra das situações tem haver com a escola ser uma micro sociedade onde temos que trabalhar com toda uma evolução da sociedade que não é fácil”
		Apoio comunitário	“Campo é uma comunidade bairrista, comunidade cheia de tradições e coletividades e a escola abre-se a estas tradições e colabora com” “A professora Gina valoriza muito contacto com toda a comunidade”

Nota. As citações do líder estão escritas em azul, e a dos liderados em laranja