

Representações sobre a liderança da macroequipa e das microequipas em contextos de empreendedorismo social¹

Celso Pais² e Cristina Parente³

Representations of macro-team and micro-team leadership in socially enterprising contexts

Abstract

In this article, we show how team leadership is represented in nonprofit organizations. We draw upon the concepts of *macro-team* and *micro-team* in the social entrepreneurial world. We have studied seven socially enterprising organizations through semi-structured individual and collective interviews with managers, technicians with and without supervisory functions, and workers. The data discussed here underwent an inductive analysis based on the procedures of grounded-theory. Data analysis indicates the importance of accountable workers both in the macro and micro-team settings. In addition, top managers should be close to the workers in the operational terrain, thus avoiding disruptions in its relations with subordinates. The interviewees' discourse also translate the need for the leader of micro-teams to act as a facilitator.

Keywords: leadership, macro-team; micro-team; social entrepreneurship; nonprofit organizations

1 Este artigo é parte integrante do projeto de investigação “*Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*” (PTDC/CS-SOC/100186/2008), coordenado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em parceria com a A3S e o Dinâmia/CET, tendo decorrido entre setembro 2010 e março 2014. O projeto foi financiado pelo FEDER através do COMPETE – Programa Operacional por via da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

2 Professor convidado do Instituto Superior Miguel Torga – Coimbra. Investigador do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Email: celsopais@sapo.pt

3 Professora Auxiliar com Agregação na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e Investigadora do Instituto de Sociologia (IS-FLUP). Email: cparente@letras.up.pt

Resumo

No presente artigo mostramos como é representada coletivamente a liderança em organizações socialmente empreendedoras. Partimos dos conceitos de macroequipa e microequipa. Foram estudadas sete organizações que apresentam características socialmente empreendedoras, dentro do panorama do terceiro setor. A investigação adotou uma metodologia de cariz qualitativo, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas, individuais e coletivas, respetivamente junto de líderes de topo, de técnicos com funções de liderança, de técnicos sem funções de liderança, e de trabalhadores de base. A análise indutiva dos dados recolhidos permite realçar a importância dos comportamentos responsáveis, tanto da parte dos que possuem funções de liderança como dos que não exercem essas funções. Em geral, há uma representação indiciadora de perturbações no relacionamento com os subordinados, quando os líderes de topo se mostram distantes do terreno operacional das equipas (microequipas). Os líderes das microequipas, quando eficazes, são vistos como facilitadores, promovendo a autonomia responsável dos membros da equipa.

Palavras-chave: liderança; macroequipa; microequipa; empreendedorismo social; organizações do terceiro setor

NOTA INTRODUTÓRIA

A vida organizacional é fortemente marcada pela dinâmica das relações entre líderes e subordinados, e os resultados produzidos pelas organizações são, em parte, uma consequência da eficácia dos atos de liderança (Yukl, 1989). Um aspeto crucial que marca a discussão sobre os modelos de liderança prende-se com a dualidade autocracia / democracia. Desde os estudos levados a efeito por Kurt Lewin, nos anos 30 do século XX, que é possível identificar usos distintos do poder, cada um deles possuindo a sua eficácia específica (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

O presente artigo detém-se sobre o exercício da liderança em organizações portuguesas do terceiro setor, que se mostram socialmente empreendedoras. O nosso propósito prende-se com a inexistência de investigação empírica nesta temática em Portugal⁴. Pretende-se, assim, perceber as representações sobre a liderança por parte dos dirigentes de topo, técnicos e trabalhadores em geral no âmbito das organizações referidas.

4 No que respeita à realidade alemã, Rowold, Borgmann e Bormann (2014) conduziram um estudo sobre a importância de seis modelos de liderança para a predição da eficácia da liderança em organizações sem fins lucrativos, comparativamente às organizações do setor com fins lucrativos.

A configuração jurídica das organizações do terceiro setor (OTS), em geral, tende a propor a descentralização da decisão e uma postura democrática na definição dos planos de atividades, não obstante estas organizações nascerem, muitas vezes, da capacidade empreendedora de um só indivíduo, que acaba por influenciar outras pessoas (Stewart, citado em Peredo & Maclean, 2006), para, em conjunto, levarem a cabo um projeto que se destina a criar valor social (Young, 2006). É neste tipo de organizações que não têm fins lucrativos que pretendemos conhecer os modos de liderança, quer da organização no seu todo, quer das equipas operacionais. A particularidade é que abordaremos a problemática da liderança em OTS que apresentam perfis de empreendedorismo social (Defourny & Nyssens, 2010).

SOBRE OS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Entendido numa perspetiva geral, o empreendedorismo afirma-se pela criação de negócios que acrescentam valor económico para o empresário, apostando fortemente na inovação e na mobilização dos recursos escassos para se atingirem determinados propósitos económicos (Brouard & Larivet, 2009). A utilização do conceito de empreendedorismo social aplicado a OTS prende-se com a migração de características, associadas ao universo empresarial, para organizações que, não tendo finalidades lucrativas, pretendem ser eficientes e eficazes. Os empreendedores sociais incorporam as qualidades dos empreendedores “clássicos” do campo económico, distinguindo-se pelo carácter social da sua missão, pela natureza do valor que aspiram criar, bem como pela visão de transformação social a que se propõem.

É consensual, na literatura académica, apontar como principal característica distintiva do empreendedorismo social a missão de criar e maximizar o valor social por intermédio de atividades inovadoras ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (Austin, Wei-Skillern, & Stevenson, 2006; Certo & Miller, 2008; Davis, 2002). O conceito de valor social, de acordo com Young (2006), refere-se ao resultado de um conjunto de respostas e efeitos de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente pelo Estado e pelo mercado.

Algumas correntes do empreendedorismo social, nomeadamente a Escola da Inovação Social de origem norte-americana⁵, tendem a sobre-estimar o papel e a

5 A Escola da Inovação Social desenvolveu a sua identidade através do trabalho de Bill Drayton, fundador da Ashoka, em 1980. A Ashoka começou a apoiar *inovadores para o público* ou *empreendedores do público*, pessoas que, de acordo com a descrição do economista Joseph Schumpeter (1996/1950), reformam ou revolucionam os padrões de produção. Inspirado nesta definição, Bill Drayton entende os empreendedores sociais como aqueles que reformam ou revolucionam o modelo

capacidade individual e as qualidades intrínsecas do empreendedor social. Segundo Dees (2001), o empreendedor social, a partir de um contexto desafiante, adota uma missão social que procura atacar as causas dos problemas e produzir mudanças fundamentais no setor social.

Embora os empreendedores sociais sejam, para Dees (1998), “uma casta especial de líderes” (p. 6), poder-se-ia, do nosso ponto de vista, encará-los como atores que demonstram possuir características presentes não somente no interventor político (que promete solucionar problemas sociais) e no empreendedor clássico (que visa a obtenção do lucro e está fortemente envolvido na inovação), mas também no *big man* de certas sociedades da Melanésia (Da Rosa & Lapointe, 1998). O denominador comum de todos eles é a existência de uma atitude socioeconomicamente pró-ativa.

A LIDERANÇA DA MACROEQUIPA E DAS MICROEQUIPAS

Neste ponto do presente artigo procedemos a uma reflexão sobre as dimensões envolvidas no ato de liderar, quer se trate da liderança da organização como um todo, quer se trate da liderança de uma subcomponente organizacional. Convém sublinhar que há uma tendência da literatura para realçar habilidades e princípios detidos pelos líderes de topo e pelos líderes intermédios, centrando-se nos aspetos ligados à criação da visão estratégica e ao desenho organizacional (e.g., Covey, 1996; Nanus, 1989). Ou seja, parece relegado para segundo plano o conjunto de características que se desejam encontrar nos líderes operacionais. Katz (1974) foi dos primeiros a estabelecer a diferenciação entre os três níveis de liderança, destacando as competências de conceptualização nos líderes de topo, as competências de comunicação nos líderes intermédios, e as competências técnicas nos líderes operacionais. São, justamente, estes últimos que lideram pequenos grupos de trabalho que executam ações concretas e que estão envolvidos na consecução de objetivos de curto prazo. Estamos, por consequência, confrontados com dois tipos de realidades grupais na organização: (i) os grupos de dimensão pequena ou média, que desempenham o seu trabalho no âmbito, respetivamente, de secções operacionais e de departamentos estruturais; (ii) e o coletivo total da organização, que contribui, em termos gerais, para o cumprimento da missão organizacional e para a concretização da sua estratégia.

de produzir valor social nas áreas da educação, da saúde, do ambiente e do acesso ao crédito. Só no início dos anos 1990 do Séc. XX é que o conceito de empreendedor social se tornou descritivo dos inovadores do setor social, em comparação com a atuação dos empreendedores de negócio.

Em função do exposto – e porque consideramos que as definições de equipa de trabalho existentes na literatura se circunscrevem, exclusivamente, à realidade dos pequenos grupos, quer se trate de grupos operacionais ou de equipas de gestão de topo (e.g., Katzenbach & Smith, 1993; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992), evocamos dois conceitos forjados previamente por Pais (2012): macroequipa e microequipa. Com o termo macroequipa, pretende-se designar a organização no seu todo, funcionando interdependentemente, interdepartamentalmente, e em torno de uma missão e de objetivos globais comuns. No que respeita à microequipa, este conceito abrange todo o conjunto de pessoas que trabalham no âmbito de um projeto, de uma secção, ou de um departamento, desenvolvendo esse trabalho de forma interdependente e possuindo um objetivo comum.

Nas OTS nacionais, a liderança da macroequipa pode ser atribuída ao Presidente ou ao Diretor Executivo da organização. Por sua vez, a liderança de microequipas surge associada aos Técnicos com Funções de Liderança e aos Coordenadores de Projecto e de Equipa.

Miller e Bergman (2008) assumem que a liderança exercida no topo das organizações sem fins lucrativos é mais notória em alturas de transição ou de crise, como, por exemplo, a substituição de um presidente com muitos anos no cargo, ou a resposta a novas problemáticas provenientes de alterações verificadas nas condições externas à organização. Referindo-se, igualmente, ao topo da organização, Kouses e Posner (1993) advertem que os líderes eficazes têm de aprender a ser credíveis. Para isso, os autores preconizam a necessidade de os líderes dominarem seis atitudes, a saber: autoconhecimento; estima pelos subordinados; afirmação de valores partilhados; desenvolvimento de capacidades técnicas; servir um propósito; e manter a esperança. Para além destas seis atitudes básicas, os líderes devem reconhecer que estão comprometidos num relacionamento com os subordinados, que requer uma compreensão das suas necessidades afetivas e sociais. No entanto, para lá dos aspetos meramente relacionais, o líder deve ter a garantia de que os seus subordinados possuem os conhecimentos e a informação que lhes permita realizar o seu trabalho com êxito. Estas duas vertentes do líder – a humana e a operacional – constituem, afinal, uma repercussão da *consideração* e da *iniciação de estrutura*, as duas dimensões que resultaram dos estudos sobre liderança, realizados pela Universidade de Ohio, em 1945 (Luthans, 1981). Também o modelo comportamental de Blake e Mouton (1985) contempla estas duas dimensões, ao afirmar que o líder deverá mostrar dois tipos de preocupações: a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados.

Hersey (1989), teórico da liderança situacional, delimita, igualmente, dois tipos de comportamentos, que refletem a dimensão humana e a dimensão dos resultados: trata-se do comportamento centrado sobre a relação e do comporta-

mento centrado sobre a tarefa. A confluência destes comportamentos, em função do grau de maturidade dos subordinados, permitiria ao líder adotar diferentes estilos de liderança.

Um último exemplo da existência destas duas dimensões da liderança remete-nos para o modelo de McClelland (McClelland & Burnham, 2003): a dimensão humana e a dimensão produtiva surgem disseminadas entre os seis estilos de liderança que o autor diferenciou com base na administração de questionários a pessoas com funções de chefia. Quatro desses estilos envolvem diretamente, mas não de forma exclusiva, a componente relacional da liderança. Denominam-se de visionário, democrático, relacional e treinador. Os restantes estilos - pressionador e dirigista - remetem para os resultados tangíveis do trabalho realizado.

O modelo de McClelland, em articulação com os pressupostos teóricos da abordagem da Inteligência Emocional, foi mais tarde adotado por Goleman (2000) para dar corpo a uma investigação que abrangeu uma base de dados mundial composta por 3871 gestores de topo. Tratou-se de analisar a suposta relação entre os estilos de liderança e os resultados financeiros (lucros, rentabilidade, etc.) obtidos por aqueles gestores. Goleman concluiu que os líderes que utilizavam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos (visionário, democrático, relacional e treinador) conseguiam alcançar resultados claramente melhores do que os líderes que recorriam a estilos geradores de dissonância emocional nos subordinados (pressionador e dirigista).

A análise do modelo de McClelland levanta a questão da necessidade de recorrer à utilização dos vários estilos de liderança no exercício das funções hierárquicas. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002) os melhores líderes agem de acordo com um, ou mais, dos seis estilos diferentes de liderança. Esses líderes mudam de um estilo para o outro conforme as circunstâncias.

Do exposto sobre a temática da liderança de macroequipas e de microequipas, e tendo em conta que as pessoas atribuem um sentido aos objetos e aos acontecimentos sociais (Vala, 1993), formulamos agora a questão central da presente investigação: como é representada a liderança praticada pelos líderes das macroequipas e pelos líderes das microequipas em OTS portuguesas socialmente empreendedoras? A pertinência desta questão é reforçada pela reflexão suscitada pelos resultados de um inquérito preliminar a dirigentes de topo de 89 OTS nacionais, que indicia, por exemplo⁶, um conjunto de representações favoráveis à promoção da autonomia face aos seus subordinados. Assim, move-nos também um propósito de confrontar, por meio de uma análise intensiva, estas representações dos dirigentes de topo com as que emanam do discurso dos técnicos e trabalhadores em geral.

6 Cf. As conclusões presentes em Pais (2012).

UMA ABORDAGEM INTERPRETATIVA

O estudo de caso múltiplo que apresentamos incidiu sobre sete organizações socialmente empreendedoras. Estas organizações integram um conjunto de 89 OTS portuguesas que foram alvo de um inquérito por questionário no âmbito da abordagem extensiva/quantitativa do projeto de investigação sobre empreendedorismo social em Portugal⁷. A escolha das OTS alvo da abordagem interpretativa resulta de sua prévia tipificação em perfis de empreendedorismo forte e moderado⁸.

No âmbito da análise que aqui nos ocupa foram conduzidas 22 entrevistas semiestruturadas (em média, três por organização estudada) dirigidas a três níveis hierárquicos (ver guiões no anexo):

- i) entrevistas individuais aos dirigentes de topo das organizações;
- ii) entrevistas individuais aos técnicos superiores com funções de liderança;
- iii) entrevistas coletivas, envolvendo técnicos sem funções de liderança e trabalhadores.

As entrevistas coletivas que realizámos são equiparadas, em alguma literatura anglófona (e.g., Krueger & Casey, 2000), aos *focus groups*. O recurso a este tipo de entrevistas prende-se com a necessidade de explorar aquilo que os indivíduos sentem e aquilo em que acreditam (Rabiee, 2004). Seguimos as sugestões de Krueger e Casey (2000) que indicam um número compreendido entre seis e oito pessoas para fazerem parte de cada grupo.

Dado o carácter embrionário da problemática em análise sobre a liderança no terceiro setor – pelo menos no que concerne à realidade portuguesa –, bem como o teor exploratório das questões de investigação, optámos por uma abordagem indutiva em que a análise de dados radicou naquilo que eles próprios podem informar, abdicando de uma grelha conceptual pré-definida⁹.

A via que escolhemos, sem ter a pretensão de conduzir à construção de um modelo teórico, propõe-se, todavia, alcançar alguns conceitos nucleares que expliquem o

7 O projecto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação (PTDC/CS-SOC/100186/2008) possui três eixos analíticos: político/legislativo, organizacional e educativo/formativo. O segundo desses eixos - direccionado para o estudo das estruturas organizacionais, dos modelos de gestão e dos modelos de intervenção nas organizações – é aquele onde se enquadra a presente investigação. Para um maior aprofundamento ver Parente e Quintão (2014, pp. 47-74).

8 Cf. Parente, Lopes e Marcos (2014) a estratégia metodológica de definição dos perfis de empreendedorismo social por via de uma análise multivariada combinatória (com recurso à análise de clusters hierárquica, como técnica exploratória), assenta fortemente em decisões de cariz teórico.

9 As entrevistas tiveram lugar no espaço das organizações estudadas e o discurso dos entrevistados foi registado num gravador digital e filmado, sendo, posteriormente, transcrito na íntegra e analisado a partir de um raciocínio eminentemente indutivo.

modo de liderar macro e microequipas no contexto de organizações socialmente empreendedoras. Seguimos, de certo modo, os pressupostos epistemológicos da *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967).

Fizemos uma primeira análise dos dados, codificando a informação, no intuito de diferenciarmos *categorias de cariz descritivo* (Charmaz, 2006), que se apresentem mais próximas do discurso dos atores. Adotámos a frase e o parágrafo como unidades de análise. Seguiu-se um processo de refinamento da primeira codificação, no sentido de obtermos categorias de teor mais abstrato – *categorias conceptuais* (Charmaz, 2006) - e de estabelecermos algum tipo de relacionamento entre estas. Pretendeu-se obter um esquema explicativo dos fenómenos de liderança que constituem o centro do presente artigo. Em termos dos casos estudados, constam no Quadro 1 algumas características estruturantes das organizações em causa.

Quadro 1
Caracterização das Organizações Estudadas

Organização	Ano de Fundação	Número de membros (Trabalhadores e cooperadores ou associados)	Atividades	Público-alvo
A	1929	32 trabalhadores 6351 associados	Produtos financeiros da área de saúde e habitação. Galeria de Arte. Creche e Jardim de Infância	Adultos e crianças dos 36 meses aos 5 anos
B	1984	38 trabalhadores 27 associados	Terapêutica de toxicodependência, prevenção de comportamentos de risco, apoio psicossocial e desenvolvimento sociocomunitário. Postos de internet, centro de formação, viveiros e floricultura	Públicos individuais (adolescentes e jovens, toxicodependentes, desempregados, ativos empregados, séniores, famílias, pessoas em situação de emergência e carência social) Organizações sociais, comunidade educativa e empresas
C	1940	34 trabalhadores	Lar, educação, formação e lazer e atividades de tempos livres. “Residência” de autonomização. Tipografia, posto de combustível e cozinha industrial	Crianças e jovens do sexo masculino bem como as suas famílias

D	1976	86 trabalhadores 1644 cooperantes dos quais 58 são trabalhadores	Educação, reabilitação e formação profissional, saúde, lazer e “Residência” de autonomia. Piscina, refeitório, lavanderia, floricultura e jardinagem	Crianças, jovens e adultos portadores de necessidades especiais (deficiência física e mental) e respetivas famílias, e pessoas em situação de pobreza
E	2001	5 trabalhadores 75 cooperantes	Atividades culturais, agrícolas (silvopastorícia, apicultura), turismo de natureza, restauração, alojamento, artesanato	População autóctone e público em geral
F	2007	Não tem trabalhadores, apenas prestadores de serviços 152 associados	Educação, formação profissional e desenvolvimento pessoal, intervenção social e comunitária	Jovens, crianças, estudantes universitários, dirigentes associativos, associados, desempregados, minorias étnicas e pessoas em situação de pobreza
G	1994	17 trabalhadores 17 associados coletivos	Educação, formação e lazer, atividades de tempos livres e centro de dia. Apoio ao desenvolvimento económico territorial rural, marítimos e piscatório	Crianças, jovens e adultos Pessoas individuais e coletivas tais como associados, organizações locais e municípios, empresas e microempresas

AS REPRESENTAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA DE MACRO E DE MICROEQUIPAS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

De acordo com os pressupostos metodológicos utilizados no presente artigo, diferenciámos, com base no discurso dos atores entrevistados, três categorias conceptuais de primeira ordem, a saber: autoconceito, condutas e interfaces.

O autoconceito concerne à representação que os líderes, quer da macroequipa, quer das microequipas, têm da função que desempenham. Antes de mais, os líderes de topo das macroequipas veem a sua função como um desafio constante, ligado a dois tipos de contingências: dificuldades económicas da organização e busca de sustentabilidade. Expressões metafóricas sobre a função liderança (e.g., “comandar o navio”; “conduzir

os barqueiros”) surgem com frequência nos discursos: “Mas enquanto direção, há um papel acrescido que é: há um rumo traçado, como é que vamos levar todos os nossos barqueiros para a outra travessia, não é?” (Dirigente de topo – Organização B).

A transmissão aos trabalhadores do sentido de responsabilidade e da mensagem de união constituem, segundo os líderes de topo, duas facetas do exercício da liderança. Por outro lado, os líderes das macroequipas tendem a autorepresentar-se como alguém que mobiliza os subordinados em torno de uma visão estratégica.

De um modo geral, os líderes entrevistados veem-se como indutores do crescimento dos subordinados, da própria organização e do público-alvo. Apontam as competências de relacionamento humano, a dedicação e a disponibilidade de tempo como sendo algumas exigências da função que desempenham.

Também é de destacar a importância atribuída ao sentido de responsabilidade dos trabalhadores, por parte dos líderes das microequipas: “... isto não é uma empresa, acho que numa organização social, se cada colaborador não der o seu melhor ela não anda, porque isto não é de ninguém, é nosso, dos que estamos aqui! Assumir estas funções implica mais responsabilidade.” (Técnico com funções de liderança – Organização A).

A segunda categoria conceptual que emergiu da leitura dos dados recolhidos refere-se às condutas daqueles que exercem funções de liderança, ou seja, dos comportamentos manifestados no exercício da liderança da macroequipa e das microequipas.

A valorização da pró-atividade dos trabalhadores é notória em algumas organizações. No discurso de um coordenador, o empenhamento dos trabalhadores é transcrito da seguinte forma:

Quando vêm ter com o coordenador de serviço já vêm muito bem fundamentados, e habitualmente dizem: «olha, eu acho que isto é importante para o meu projeto, acho que isto poderia ter estas vantagens e tem estas circunstâncias de custo». Portanto, fazem esta proposta à coordenação de serviço; é a coordenação de serviço que vai depois avaliar a necessidade, se realmente faz sentido, se é ou não uma mais-valia, ou seja, vai avaliar esta ideia ou esta proposta (Técnico com funções de liderança – Organização D).

Os comportamentos de liderança passam, igualmente, por manter os trabalhadores bem informados sobre a vida organizacional, recorrendo à divulgação de informação em *newsletters* ou no *website* da organização. Tanto para os líderes de topo como para os técnicos com funções de liderança, a atitude de esclarecimento é muito relevante, consistindo em explicar aos subordinados as razões subjacentes à tomada de uma determinada decisão. Este aspeto constitui um tema dominante no discurso das chefias e dos trabalhadores entrevistados. A próxima citação dá-nos conta da sua importância: “Faz mais sentido que seja uma ou que

seja outra, e tentar que a pessoa cuja opinião não foi aceite, compreenda o porquê da decisão ou compreenda o porquê da demora, ou o porquê não termos seguido aquele caminho.” (Técnico com funções de liderança – Organização F)

O discurso de alguns técnicos com funções de liderança aponta para a existência de um obstáculo à liderança, que tem a ver com a heterogeneidade ao nível da personalidade e do género dos subordinados. Este facto exige ao técnico com funções de chefia a demonstração permanente de boas competências de comunicação: “Tem aqui homens e mulheres e somos todos diferentes, por isso temos que..., por vezes, há situações que a gente tem de gerir bem para tentar nos darmos todos bem.” (Técnico com funções de liderança – Organização A).

Por sua vez, e à semelhança da atitude encontrada maioritariamente entre os dirigentes de topo, os técnicos com funções de liderança (que supervisionam microequipas) tendem a consultar a opinião dos subordinados antes de tomarem decisões, o que nos leva a caracterizar este comportamento como uma *liderança consultiva*.

Do ponto de vista do controlo das operações, alguns dos líderes veem-se mais como facilitadores do que como chefias tradicionais. No discurso de um técnico esta ideia aparece transcrita do seguinte modo:

...eles sabem que eu posso ser um elemento facilitador do desenvolvimento da ação; portanto eles não nos veem ali como um elemento que está ali na perspectiva de ver o que está mal e o que está bem, ou de apanhar aquilo que está errado ou aquilo que não está errado, mas veem-me como um elemento de ajuda, portanto isto acaba por ser muito facilitador (Técnico com funções de liderança – Organização D).

A cedência de autonomia aos subordinados é também uma atitude que as chefias intermédias dizem manifestar no terreno. Um exemplo desta autonomia acontece quando um colaborador pode alterar os objetivos de intervenção técnica junto de um cliente da organização.

Por último, abordamos a categoria interfaces, que foca o modo como interagem e se relacionam os vários estratos hierárquicos. Praticar um tipo de liderança que se baseia na transparência constitui, no discurso de alguns entrevistados, um indício de bom relacionamento entre os técnicos com funções de liderança e os seus colaboradores.

A cedência de autonomia aos técnicos com funções de liderança, por parte dos líderes de topo, parece ser também um vetor importante nas relações estabelecidas, sendo bastante apreciado o exercício de uma autonomia responsável. No discurso de um técnico com funções de liderança, esta ideia é veiculada incluindo a referência à partilha e à participação:

A Direção dá-nos autonomia para tomar a decisão, porque partimos sempre do pressuposto que esta equipa está sempre muito implicada a fazer o melhor possível

com os recursos que tem! E como há também muita partilha, nunca nos sentimos sós com as decisões que fazemos porque é tudo muito participado e, entretanto, há uma autonomia responsável! (Técnico com funções de chefia – Organização F).

No caso dos trabalhadores de base, verificamos que valorizam sobremaneira a proximidade com os elementos da direção (líderes de topo) e apreciam positivamente os líderes dinâmicos e inovadores. Além disso, dão-nos conta da importância dos reforços positivos em situações de bom desempenho profissional: “Ele consegue-nos pôr para cima e valorizar muito o nosso trabalho, e agradecer-nos; de uma forma global, consegue-nos motivar...” (Técnico sem funções de liderança – Organização G).

A existência de relações apoiadas na flexibilidade mútua – por exemplo, face a um aumento repentino do volume de trabalho – é para os trabalhadores uma característica positiva da organização e da forma como é liderada. “Não custa nada dar da nossa parte e sabermos que, se precisamos, também recebemos...” (Trabalhador - Organização D).

No que respeita à participação na tomada de decisão e à possibilidade de emitir opiniões sobre a resolução de problemas, os entrevistados denotam uma atitude altamente favorável face às oportunidades de colaboração em parceria com as chefias (quer líderes de topo, quer técnicos com funções de liderança). “... nós somos ouvidos, e consultam-nos mas, às vezes, também temos liberdade para apresentar sugestões e mais autonomia.” (Técnico sem funções de liderança - Organização G).

Do exposto, podemos esquematizar as interações entre as propriedades das categorias conceptuais diferenciadas, integrando as determinantes que temos vindo a descrever. A Figura 1 representa o modo como é exercida a liderança da macroequipa (representada pela elipse maior) e das microequipas (elipse menor).

O autoconceito do líder da macroequipa (aspetos contingenciais de cariz económico) e as suas atitudes fundamentais (apelo à responsabilidade, à união e à mobilização em torno de uma visão estratégica) determinam primariamente os atos de liderança. Esta é percebida pelos trabalhadores como ineficaz quando há perturbações no relacionamento entre os líderes de topo e os subordinados, nomeadamente quando existe distanciamento face à equipa técnica ou face aos trabalhadores de base.

São valorizadas no líder da macroequipa as condutas de esclarecimento, de cedência de autonomia, de delegação, e de geração de ideias em conjunto. A informalidade, a honestidade e o respeito mútuo constituem interfaces que fomentam o relacionamento eficaz com os subordinados.

A liderança da microequipa pauta-se pela valorização das mesmas condutas já referidas para o líder da macroequipa, porém acrescenta-se o forte sentido de responsabilidade, a promoção do desenvolvimento dos membros da equipa, o incremento da pró-atividade e o exercício do papel de facilitador.

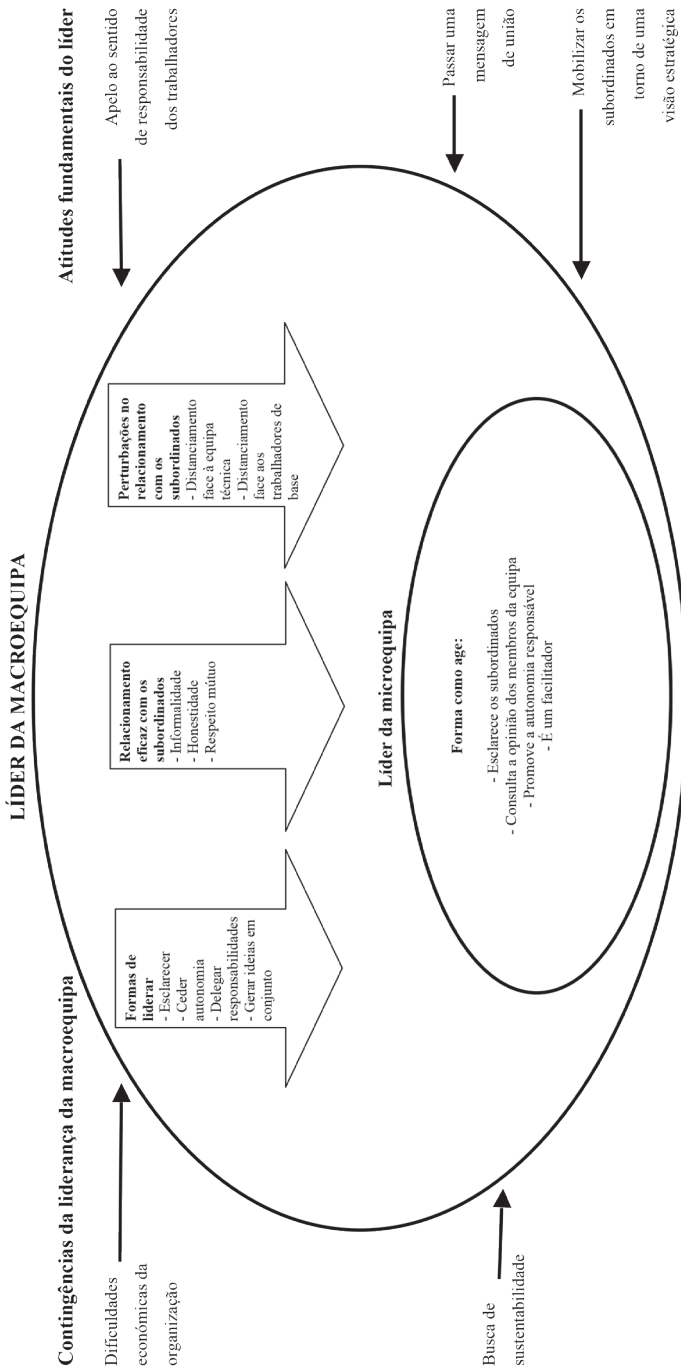


Figura 1. Liderança da macroequipa e das microequipas.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A Figura 1 sintetiza o conjunto de fatores decorrentes da nossa leitura indutiva dos discursos sobre o modo como é representada a liderança da macroequipa e das microequipas em OTS socialmente empreendedoras. O discurso dos líderes de topo entrevistados permitiu induzir três atitudes básicas no exercício da liderança, a saber: apelo ao sentido de responsabilidade dos trabalhadores; apelo à união no sentido da prossecução do projecto comum, cujos resultados são celebrados como forma de partilha do sucesso; e mobilização de todos em torno de uma visão estratégica. Podemos ver nestas atitudes uma transcrição dos pressupostos da liderança transformacional, tendo em conta que esta corrente teórica atribui aos líderes uma forte capacidade de motivar de forma inspiradora, levando os seguidores a sentirem-se mais confiantes face à realização de objetivos ambiciosos, e a trabalharem com base em valores que refletem a personalidade do líder e em estratégias que conduzem à realização da missão organizacional. A união dos trabalhadores em torno da concretização da missão é conseguida, do nosso ponto de vista, com base num forte sentimento de compromisso organizacional. Este compromisso é incentivado pelos líderes transformacionais, de acordo com a investigação levada a efeito por Rowold et al. (2014).

As atitudes fundamentais do líder, acima enunciadas, constituem, afinal, um apelo ao esforço por parte de todos os membros organizacionais, no sentido de serem alcançados objetivos que, no contexto das instituições do terceiro setor, remetem para uma missão árdua, a qual lida com públicos carenciados (quer em termos socioeconómicos, quer em termos cognitivos ou afetivos) e com recursos, geralmente, escassos para fazer face ao preenchimento das necessidades. As organizações estudadas na presente investigação precisam também de apelar ao forte empenhamento dos seus colaboradores, na medida em que estes devem ser agentes de participação nos planos de inovação social e no processo de geração de receitas próprias.

No espaço interno da grande elipse da Figura 1 há três vertentes que influenciam os atos da liderança de topo, a saber: formas de liderar, relacionamento eficaz com os subordinados e perturbações no relacionamento com os subordinados. Estas determinantes, que na representação gráfica estão descritas por meio de setas descendentes, influenciam o modo como as microequipas são lideradas e o modo como realizam o seu trabalho.

Quando as formas de liderar passam pela cedência de autonomia induzem um sentimento positivo nos trabalhadores das OTS socialmente empreendedoras, a avaliar pelos testemunhos recolhidos. Partilhamos com Bandura (1997) o pressuposto de que a autonomia contribui para o desenvolvimento da autoeficácia, a

qual constitui um mediador entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho (Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009).

Associada à cedência de autonomia está a consequente delegação de responsabilidades, que remete para a terceira forma de liderar, no esquema da Figura 1. Na abordagem extensiva que realizámos junto das 89 OTS, a capacidade de delegação é fortemente reconhecida nos líderes de equipas de trabalho (média de 8.68, numa escala de 1 a 10), independentemente do volume de recursos humanos que integram a organização. Delegar responsabilidades é, afinal, uma forma de capacitação dos subordinados, que exige deles uma atitude de aprendizagem contínua. Esta atitude poderá ser, de acordo com os dados recolhidos nos estudos de caso, menos notória em colaboradores com menor escolaridade. Uma outra forma de liderar tem a ver com a geração de ideias. Esta pode assumir uma faceta unilateral (o líder é o criador), ou uma faceta coletiva, surgindo o líder como um coordenador de *brainstorming* ou outras atividades de criação de inovação. Uma investigação realizada por Pais (2003), na qual foram inquiridos 148 trabalhadores provenientes de várias empresas dos setores secundário e terciário – e a quem se pediu que se pronunciassem sobre o que é uma liderança eficaz, assumindo o papel de subordinados –, mostrou que o estilo democrático (McClelland & Burnham, 2003), aquele que fomenta a participação dos colaboradores nas decisões, foi considerado o mais eficaz. A participação nas decisões parece, por conseguinte, ter um impacto significativo na motivação intrínseca dos trabalhadores portugueses e na eficácia das interações entre as chefias e os subordinados.

A segunda determinante da liderança da macroequipa diz respeito às relações humanas do líder da macroequipa com os seus subordinados. Neste âmbito, são valorizadas a informalidade, a honestidade e o respeito mútuo. Desde os estudos levados a cabo pela Universidade de Ohio, nos anos 40 do século XX, que a relação amigável, confiante e respeitosa com os subordinados – denominada de consideração na relação hierárquica – constitui, conjuntamente com a iniciação da estrutura (ou seja, a definição dos padrões de comunicação e dos modos de realização das tarefas), uma das vertentes do exercício da liderança (Luthans, 1981). Esta vertente de relacionamento humano foi apelidada de consideração individualizada pelos teóricos da liderança transformacional (Bass & Steidlmeier, 1999; Burns, 1978), surgindo aqui, para além do fornecimento de apoio socioemocional personalizado aos seguidores, uma incidência no seu desenvolvimento profissional, levando-os a ganhar mais poder.

Tendo em conta os testemunhos recolhidos durante o estudo das sete organizações – os quais apontam, por exemplo, para a permissão de apresentar propostas, para a fruição de uma autonomia responsável e para a possibilidade de emitir opiniões e de ser consultado antes das decisões finais – parece-nos que a liderança praticada assume um cariz democrático (Goleman, 2000; Lewin, Lippitt, & White, 1939), que

se traduz na participação dos subordinados, sobretudo daqueles que apresentam potencial para contribuir conjuntamente para a resolução de problemas e para os processos de decisão, em que se tentam obter consensos. Quando é necessário um conselho de natureza técnica, o líder pode sugerir dois ou mais procedimentos alternativos, cuja escolha é feita pelos membros do grupo. Portanto, o líder surge aqui mais como um facilitador, que sugere, mas não impõe ideias ao grupo.

Uma terceira determinante da liderança da macroequipa - por nós denominada perturbações no relacionamento com subordinados - diz respeito aos interfaces estabelecidos entre o nível hierárquico superior e os respetivos subordinados. Esta determinante abarca o distanciamento do líder relativamente à equipa técnica e aos trabalhadores de base, isto é, refere-se às modalidades de coordenação entre pessoas em situação de intervenção no terreno. Tal distanciamento pode gerar nos subordinados a sensação de que são geridos passivamente por exceção (Bass & Steidlmeier, 1999). Ou seja, quando os líderes praticam este tipo liderança aguardam que os problemas ocorram para, então, tomarem ações corretivas. Os autores citados classificam este tipo de liderança como transacional. Nos seus antípodas situa-se a liderança transformacional, que age por intermédio da motivação inspiradora, encorajando, no âmbito de uma relação de proximidade, o entusiasmo dos seguidores. Os dados recolhidos permitem-nos perceber que na maioria das organizações que foram alvo do nosso estudo se faz sentir a ação predominante duma liderança de cariz transformacional. No entanto, e tomando em linha de conta o leque alargado das 89 OTS inquiridas por questionário - que inclui muitas organizações sem perfil de empreendedorismo social -, a sociabilidade, comparativamente com outras características de liderança, obtém um valor muito baixo (7.9%). Ou seja, os líderes que responderam ao inquérito não apontam a sociabilidade como uma característica relevante da sua personalidade quer se trate de líderes da macroequipa, quer de líderes da microequipa (Pais, 2012). Mas, no âmbito estrito das organizações socialmente empreendedoras, há uma tendência para rejeitar atitudes de distanciamento (entenda-se, pouco sociáveis) nos interfaces hierárquicos. Consideramos que seria expectável encontrar nas sete organizações estudadas intensivamente uma tendência para uma atitude de proximidade com os trabalhadores, vincando-se, a este propósito, a importância da sociabilidade na motivação dos trabalhadores para a consecução de objetivos muito exigentes.

Voltando à Figura 1, concentramo-nos agora na elipse mais pequena, que simboliza a liderança da microequipa. Dentro desta elipse inserimos quatro formas de o líder agir, a saber: esclarecer os subordinados; consultar a opinião dos membros da equipa; promover a autonomia responsável; ser um facilitador. Estes comportamentos reproduzem genericamente as formas de liderar da macroequipa e remetem para um saber-fazer e para um saber-ser adequados a qualquer tipo de

liderança (macro e micro). Acresce a estas, a disponibilidade de tempo por parte dos líderes para enfrentarem situações de trabalho excessivo, traço que também parece comum às organizações em geral, independentemente do setor.

As quatro condutas do líder podem, na nossa perspetiva, agregar-se em torno de uma competência englobante: a comunicação. Segundo a perspetiva de Zaccaro, Rittman e Marks (2001), os processos de liderança de equipas envolvem fortemente as competências de comunicação do líder, quer se trate de levar os membros a compreender a missão da equipa, ou de encorajar e treinar os membros da equipa a identificar problemas, ou, ainda, de fornecer *feedback* sobre o desempenho da equipa e estimular a reflexão conjunta sobre o modo como a equipa está a realizar o trabalho. A comunicação mostra-se, por isso, uma competência nuclear para o exercício da liderança (Galanes, 2003), que parece encontrar eco nas OTS analisadas. Assume uma importância destacável, por exemplo, na gestão de conflitos, que é uma capacidade de liderança muito valorizada (média de 8.51; escala de 1 a 10) pelos inquiridos da investigação extensiva às 89 OTS.

Em suma, tanto a liderança da macroequipa quanto a da microequipa apela à demonstração quotidiana de uma atitude facilitadora, que é bastante valorizada pelos membros das organizações socialmente empreendedoras. A tarefa central do líder seria, portanto, facilitar (subentenda-se, tornar mais inteligível, mais simples) as aprendizagens, a coordenação, a resolução de conflitos, e a transmissão de informação, entre outros aspetos. Neste âmbito, é pertinente convocar o modelo de Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers (1996). Os autores, detendo-se sobre a relação entre o desenvolvimento de uma equipa e a sua liderança, apontam quatro papéis a desempenhar pelo líder: mentor (fase de constituição da equipa), instrutor (fase de aprendizagem de competências), treinador (desenvolvimento de modelos mentais partilhados) e facilitador (fase em que a equipa pode assumir a sua auto-gestão). A facilitação surge, assim, como consequência da perceção da maturidade da equipa, levando o líder a ceder autonomia ao coletivo.

LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES DA ANÁLISE

A construção de um esquema teórico, como aquele que apresentámos para a liderança da macroequipa e das microequipas, levanta sempre problemáticas de validade dos resultados encontrados. Antes de mais, e não obstante se ter verificado um certo grau de saturação dos dados, o número de entrevistas realizadas em cada uma das sete organizações foi previamente planeado. Ou seja, não desfrutámos, devido a constrangimentos na disponibilidade dos atores e a limitações de recur-

tos financeiros, da oportunidade de regressarmos ao terreno da investigação para aprofundarmos certas questões, que ficam registadas como pistas para investigações futuras, como, por exemplo, todas as questões relacionadas com as diferenças personalísticas e de género que constituem, em alguns discursos captados, obstáculos ao exercício da liderança.

No que toca à temática da representatividade das organizações que integram o presente estudo, reportadas ao contexto geral das organizações portuguesas, lembramos a posição de Mucchielli (1991), para quem a investigação qualitativa substitui a noção de «representatividade» - própria dos métodos estatísticos (baseados em amostras extraídas de populações) - pelo conceito de «saturação». Efetivamente as últimas entrevistas realizadas não contribuíram com novas categorias descritivas, podendo, por consequência, afirmar-se que foi atingida a saturação conceptual.

REFLEXÕES CONCLUSIVAS

Em tom de síntese, as conclusões subsequentes podem ser extraídas da presente investigação no que se refere às representações da liderança da macroequipa:

- A liderança esclarecedora é muito relevante, tornando as microequipas e os seus membros cientes das razões que subjazem às decisões emanadas na direção de topo;
- As relações de cariz informal entre os membros da direção e os trabalhadores são muito valorizadas pelos últimos, os quais veem nessa atitude uma forma mais célere de resolver problemas;
- O sentimento de coesão da macroequipa é fundamental para servir com eficácia os clientes finais (público-alvo) da organização;

No plano das microequipas, conclui-se que o impacto da liderança esclarecedora é igualmente forte, influenciando positivamente a motivação e a pró-atividade dos membros do grupo de trabalho. Esta pró-atividade é manifestada também num cenário grupal no qual as pessoas têm a possibilidade de emitir a sua opinião sobre os assuntos, salientando-se, por conseguinte, a importância das atitudes democráticas por parte das chefias diretas. De resto, tendo em conta que a maioria dos elementos das equipas técnicas possui formação académica de nível superior, parece-nos pertinente que os técnicos com funções de liderança façam evoluir os coletivos, de forma a atingirem um estágio de semiautonomia. Neste estágio, a liderança adquire um cunho facilitador, propiciando aos colaboradores o investi-

mento de todo o seu potencial e acicatando-lhes a pró-atividade. Assim sendo, as organizações poderiam, na nossa opinião, observar as capacidades de comunicação das suas chefias de topo e operacionais, diagnosticando as competências existentes e oferecendo oportunidades de formação neste domínio. Neste mesmo sentido, julgamos serem pertinentes as seguintes recomendações:

- Nas organizações onde perduram relações de cariz muito formal, e que entram, por vezes, a fluidez dos processos de trabalho, é recomendável optar por uma maior informalidade possível até em situações do quotidiano organizacional que não dizem respeito ao processo de trabalho propriamente dito, como sejam a anulação do tratamento pelos títulos académicos e ainda a criação de eventos de convívio informal entre a direção e os restantes trabalhadores;
- Instituir mecanismos de avaliação de chefias, habitualmente designados por “avaliação 360º”, no intuito de dar voz a todos os que lidam com uma determinada pessoa que exerce funções de liderança¹⁰;
- Formação em liderança situacional para chefias de topo e chefias operacionais, a fim de serem levados ao terreno estilos diversos que propiciem o exercício da liderança esclarecedora e da liderança consultiva.

Como considerações finais, reconhecemos a necessidade de se continuar a investigar a temática das OTS em geral, para que se possa comparar o modo como são lideradas as macroequipas e as microequipas em organizações com perfis de empreendedorismo social *versus* organizações mais tradicionais, que não denotam aquela faceta gestonária. A investigação que levámos a efeito procedeu, unicamente, a um estudo horizontal de sete organizações socialmente empreendedoras, mas não foi seu propósito estabelecer diferenças interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- Austin, J., Wei-Skillern, J., & Stevenson, H. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. Consultado em <https://umesordl.files.wordpress>.

10 Genis (2008) assinala que somente um pequeno número de organizações norte-americanas do terceiro setor utiliza o processo de feedback 360º para ajudar os diretores executivos a testarem as suas autopercepções.

- com/2011/02/ethics-character-and-authentic-transformational-leadership-behavior-1999-bass-and-steidlmeier.pdf
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *Les deux dimensions du management*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2009). *Social enterprises: Definitions and boundaries*. Ottawa: Anser-Ares. Consultado em <http://www.anser-ares.ca/files/conf11/papers/Brouard-Larivet.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Certo, S., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271. Consultado em http://www.academia.edu/5102265/Social_entrepreneurship_Key_issues_and_concepts
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications. Consultado em http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf
- Covey, S. R. (1996). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Da Rosa, V. P., & Lapointe, J. (1998). *Du partage au profit. Éléments d'anthropologie économique*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Davis, S. (2002). Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development. Comunicação apresentada na Youth Employment Summit, Consultado em <https://www.ashoka.org/files/yespaper.pdf>
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Kauffman Foundation and Stanford University. Kansas City, MO and Palo Alto, CA. Consultado em <http://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship>
- Dees, J. G. (2001). Social entrepreneurship. In J. G. Dees & P. Economy (Eds.), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for social entrepreneurs* (pp. 1-18). New York: Wiley.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242. Consultado em <http://socialbiz.eu/wp-content/uploads/2013/03/Defourny-Nyssens-2010-141211.pdf>
- Galanes, G. J. (2003). In their own words. An exploratory study of bona fide group leaders. *Small Group Research*, 34(6), 741-770.
- Genis, M. (2008). So many leadership programs, so little change: Why many leadership development efforts fall short. *Journal for Nonprofit Management*, 12(1), 32-40. Consultado em http://supportcenteronline.org/wp-content/uploads/2013/04/scnm_journal_2008.pdf
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Hersey, P. (1989). *Le leader situationnel*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102. Consultado em <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high performance organisation*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. New York: Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein,

- D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams - Team leadership* (Vol. 3, pp. 253-291). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. Auckland: McGraw-Hill.
- McClelland, D., & Burnham, D. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126. Consultado em <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=14482901>
- Miller, B. S., & Bergman, J. (2008). Developing leadership on boards of directors. *Journal for Non-profit Management*, 12(1), 2-12. Consultado em http://supportcenteronline.org/wp-content/uploads/2013/04/scnm_journal_2008.pdf
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nanus, B. (1989). *The Leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. New York: Contemporary Books.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236-1244.
- Pais, C. A. (2003). *As representações da liderança eficaz no contexto empresarial do Norte de Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Pais, C. A. (2012). Microequipas e Macroequipa no terceiro setor português: Funcionamento e liderança. *IS Working Papers*, 4, 2ª série. Consultado em http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-004_12071212110.pdf
- Peredo, A., & Mclean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655-660. Consultado em http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPNS%2FPNS63_04%2FS0029665104000874a.pdf&code=44d32095048f21ecd298f403f4d38dc7
- Rowold, J., Borgmann, L., & Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 147-164.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Schumpeter, J. (1996). *Ensaios: Empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo* (M. I. Mansinho & E. A. Pinho, Trad.) Oeiras: Celta. (Obra original publicada em 1950).
- Vala, J. (1993). Representações sociais: Para uma psicologia social do pensamento social. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp. 353-384). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73). Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

ANEXO

GUIÕES DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Perguntas inseridas no guião da entrevista individual semiestruturada aos líderes de topo das organizações

- Como se processa a relação de trabalho entre a direção e técnicos?
- Há reuniões de equipa regulares para discussão e avaliação de trabalho?
- Como aprecia a relação entre a direção e os trabalhadores, incluindo técnicos?
- O que significa ser presidente da organização?
- Como gere/ lidera a sua organização?

Perguntas inseridas no guião da entrevista individual semiestruturada aos técnicos com funções de liderança

- Como se processa a relação de trabalho entre a direção e técnicos?
- Como aprecia a relação entre a direção e os trabalhadores, incluindo os técnicos?
- Como se processa a sua atividade quotidiana de trabalho na sua relação com os subordinados?
 - Pensando numa atividade ou projeto concreto, dê-nos um exemplo demonstrativo de:
 - i. como se faz a divisão de papéis (especificidade/transversalidade de funções);
 - ii. fixação de metas quantitativas ou qualitativas
 - iii. mecanismos de delegação e coordenação do trabalho
 - iv. tomada de decisões (participada ou não)
 - v. resolução de conflitos
 - vi. emissão de *feedback*

Perguntas inseridas no guião das entrevistas coletivas semiestruturadas, envolvendo técnicos sem funções de liderança e trabalhadores de base

- Como caracterizam as relações entre os membros da organização?
- Se chefiassem as vossas equipas, ou a vossa organização, o que fariam de diferente?
 - O que é que na vossa organização funciona melhor ou pior?
 - Qual a vossa opinião sobre a informação e a comunicação nesta organização?
 - O que mais gosta e o que menos gosta nesta organização?