INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Um estudo qualitativo sobre a influência da liderança e de fatores organizacionais e relacionais em equipas de ação humanitária

Lúcia Bento Raminhos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Maria João Velez Perdigão Velez, Professora Auxiliar
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Um estudo qualitativo sobre a influência da liderança e de fatores organizacionais e relacionais em equipas de ação humanitária

Lúcia Bento Raminhos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Maria João Velez Perdigão Velez, Professora Auxiliar
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

Agradecimentos

Esta fase é bastante desafiante e leva-nos muitas vezes a duvidar das nossas capacidades, mas percebi que com as pessoas certas ao nosso lado, somos capazes de atingir os nossos objetivos.

Para começar, agradeço à minha instituição de ensino que me acolheu durante estes anos, que me permitiu fazer este percurso de que me orgulho, o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Um obrigado especial aos professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, que me transmitiram conhecimentos fundamentais para desenvolver esta dissertação. À minha orientadora, a *Professora Maria João Velez*, que me encorajou, deu suporte e acompanhou nesta caminhada.

Agradeço também ao local onde fiz o meu estágio profissional e onde atualmente trabalho, na Deloitte. Em especial à minha antiga *Team Leader*, *Joana Santos Sousa*, e aos meus colegas mais próximos daquele período, sempre disponíveis e compreensivos, apoiando-me e encorajando-me constantemente. Estendo o meu agradecimento aos colegas com quem atualmente partilho esta nova fase profissional, pelo constante apoio, compreensão e incentivo demonstrados na fase final deste processo.

Aos meus pais, que me deram esta oportunidade e foram a minha maior força e incentivo nesta fase e estão, e estarão sempre lá para mim, em qualquer etapa e esta não foi exceção.

Ao meu irmão, Rodrigo, por acompanhar todos os meus passos e me dar sempre força para seguir em frente e conquistar os meus objetivos.

Às minhas avós, em especial à minha avó do coração, Florentina, por me encorajar nos momentos mais difíceis e acreditar sempre em mim.

Às minhas colegas de Mestrado: Ângela Chauhan, Beatriz Rosado, Catarina Santos e Inês Conde, Leonor Lopes, que me acompanharam com carinho e encorajamento constantes durante esta fase exigente de conciliar trabalho e dissertação.

À minha parceira, Rachel, que não perdeu um dia para me relembrar do quanto eu seria capaz e conseguiria levar este trabalho até ao fim. Contigo, sorri e chorei, nesta fase.

Á minha melhor amiga, Cris, que apesar da distância física, o abraço de força esteve sempre lá e incentivou-me a chegar até ao fim deste percurso. Já me acompanha há alguns anos em todas as minhas jornadas e, lado a lado, conseguimos e motivamo-nos mutuamente.

Obrigada!

Resumo

Apesar de a liderança no setor humanitário ter adquirido importância crescente nos últimos anos, a investigação empírica neste domínio permanece escassa, sobretudo no que respeita à forma como fatores organizacionais e relacionais se articulam com os estilos de liderança adotados no terreno. Este estudo qualitativo procurou compreender de que forma processos organizacionais e relacionais influenciam o exercício da liderança em equipas humanitárias, analisando três estilos de liderança – transacional, transformacional e adaptativa. Para tal, realizaram-se 20 entrevistas a coordenadores e técnicos operacionais de cinco organizações não governamentais. Através de uma análise temática dedutiva (Braun & Clarke, 2006), identificaram-se seis dimensões centrais que marcam o exercício da liderança: (i) cultura organizacional, (ii) experiência e papel na equipa, (iii) recrutamento e seleção, (iv) tomada de decisão, (v) princípios éticos e (vi) motivação e gestão emocional. Os resultados, obtidos a partir dos fatores identificados, revelaram tensões estruturais marcantes que influenciam diretamente a forma como a liderança se exerce, nomeadamente: (1) incoerências entre valores institucionais e práticas no terreno; (2) desigualdades entre profissionais internacionais e locais; (3) centralização dos processos de decisão; e (4) ausência de mecanismos consistentes de apoio emocional. Estes fatores condicionam a atuação da liderança no terreno, evidenciando que esta não se manifesta de forma isolada, mas é condicionada pelo contexto institucional e relacional. Deste modo, o desempenho das equipas de ação humanitária depende, em grande medida, da capacidade de articular, de forma flexível, diferentes estilos de liderança em função das condições e exigências específicas de cada contexto de atuação.

Palavras-chave: liderança transacional; liderança transformacional; liderança adaptativa; organizações humanitárias; fatores organizacionais e relacionais; desempenho das equipas

Classificação JEL: D23 – Organizational Behavior; L31 – Nonprofit Institutions

Abstract

Although leadership in the humanitarian sector has gained increasing importance in recent years, empirical research in this field remains limited, particularly regarding how organizational and relational factors interact with the leadership styles adopted in the field. This qualitative study sought to understand how organizational and relational processes influence the exercise of leadership in humanitarian teams, examining three leadership styles – transactional, transformational, and adaptive. To this end, 20 interviews were conducted with coordinators and operational staff from five non-governmental organizations. Through a deductive thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), six central dimensions were identified that characterize the exercise of leadership: (i) organizational culture, (ii) experience and role within the team, (iii) recruitment and selection, (iv) decision-making, (v) ethical principles, and (vi) motivation and emotional management. The results, derived from the factors identified, revealed significant structural tensions that directly influence how leadership is exercised, namely: (1) inconsistencies between institutional values and field practices; (2) inequalities between international and local professionals; (3) centralization of decision-making processes; and (4) the absence of consistent mechanisms for emotional support. These factors constrain leadership performance in the field, highlighting that leadership does not operate in isolation but is shaped by institutional and relational contexts. Thus, the performance of humanitarian teams largely depends on the ability to flexibly integrate different leadership styles according to the specific conditions and demands of each operational context.

Keywords: transactional leadership; transformational leadership; adaptive leadership; humanitarian organizations; organizational and relational factors; team performance

JEL Classification: D23 – Organizational Behavior; L31 – Nonprofit Institutions

Índice

Resumo iii

Abstract v

Índice de Tabelas x

1 Introdução 1

2 Revisão de Literatura 4

2.1 Ação Humanitária e Contexto de Atuação 4

2.2 Fatores Organizacionais e Relacionais que condicionam o desempenho das Equipas de Ação Humanitária 6

2.2.1 Cultura Organizacional 6

2.2.2 Experiência e Papéis na Equipa 7

2.2.3 Recrutamento e Seleção 8

2.2.4 Tomada de Decisão 9

2.2.5 Princípios Éticos 11

2.2.6 Motivação e Gestão Emocional 12

2.3 Liderança em Contextos Humanitários 13

2.3.1 Liderança 13

2.3.2 Liderança em Equipas 14

2.3.3 Liderança Transacional 16

2.3.4 Liderança Transformacional 18

2.3.5 Liderança Adaptativa 20

2.4 Influência da Liderança em Equipas de Ação Humanitária 21

2.5 Desafios da Liderança no Contexto Humanitário 22

2.6 Análise Crítica dos Estilos de Liderança e dos Fatores de Influência no Desempenho de Equipas em Ação Humanitária 24

3 Metodologia 26

3.1 Enquadramento Metodológico 26

3.2 Desenho de Investigação 26

3.3 Caracterização dos Participantes 27

3.4 Instrumento de Recolha de Dados e Procedimento 28

3.4.1 Instrumento de Recolha 28

3.4.1 Procedimento de Recolha 28

3.4.2 Tratamento e análise dos dados 28

3.5 Considerações Éticas 31

4 Resultados 32

4.1 Cultura Organizacional....32
4.2 Experiência e Papel na Equipa....33
4.3 Recrutamento e Seleção....34
4.4 Tomada de Decisão....35
4.5 Princípios Éticos....37
4.6 Motivação e Gestão Emocional....38
5 Discussão dos Resultados....39
5.1 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros....47
5.2 Implicações Práticas....48
6 Conclusão....50
Referências Bibliográficas....51
Anexos....62
Anexo A: Caracterização sociodemográfica dos participantes....62
Anexo B: Guião de Entrevista – Coordenadores de Equipas em Missões Humanitárias....63
Anexo C: Guião de Entrevista – Técnicos de Intervenção em Missões Humanitárias....66
Anexo D: Consentimento Informado....69
Anexo E: Análise global das ocorrências por tema e subtema....70

Índice de Tabelas

Tabela 1: Temas, Subtemas, Objetivos e Questões de Operacionalização 29
Tabela 2: Menções dos participantes sobre Cultura Organizacional 32
Tabela 3: Menções dos participantes sobre Experiência e Papel na Equipa.....33
Tabela 4: Menções dos participantes sobre Recrutamento e Seleção 35
Tabela 5: Menções dos participantes sobre Tomada de Decisão 36
Tabela 6: Menções dos participantes sobre Princípios Éticos.....37
Tabela 7: Menções dos participantes sobre Motivação e Gestão Emocional 38

1 Introdução

O atual contexto global em que as organizações atuam caracteriza-se por elevados níveis de incerteza, marcados pela crescente complexidade das crises naturais, humanitárias, económicas e sociais (Hakim et al., 2022; Kupryjańczyk, 2025).

Anualmente, cerca de 700.000 pessoas são vítimas de danos físicos diretos resultantes de confrontos armados entre forças militares e civis, incluindo óbitos ou ferimentos permanentes graves, como amputações ou lesões por arma de fogo. Estes conflitos acarretam consequências particularmente graves para a saúde pública à escala global (United Nations High Commissioner for Refugees, 2006).

O conflito na Ucrânia, iniciado em fevereiro de 2022, constitui um exemplo devastador de crise humanitária, originando uma das situações mais graves da atualidade. Os danos substanciais nas infraestruturas de saúde comprometeram a prestação de cuidados médicos adequados às populações afetadas (ACLED, 2024). De igual modo, outros conflitos recentes, como a guerra em Gaza, e catástrofes naturais, nomeadamente os sismos que atingiram a Turquia, a Síria e Marrocos, evidenciam a urgência de respostas rápidas e eficazes (Paixão et al., 2020; Wallis & McLoughlin, 2022). A resposta humanitária tem enfrentado constrangimentos significativos, incluindo desigualdades no acesso a cuidados de saúde e atrasos na entrega de ajuda, muitas vezes agravados por barreiras políticas e logísticas (Cambridge University Press, 2023).

Perante esta realidade, diversas organizações humanitárias, como o Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV) e o *International Rescue Committee* (IRC), têm vindo a intensificar esforços para melhorar o desempenho operacional no terreno, procurando otimizar processos e aumentar a eficácia da resposta (Haavisto & Goentzel, 2015).

Em contextos humanitários, a liderança ultrapassa a dimensão estritamente organizacional, assumindo-se como um fator determinante para a coordenação eficaz das operações e para a própria sobrevivência coletiva (Riggio & Newstead, 2022; Singh, 2024). A ajuda humanitária desempenha, assim, um papel essencial, exigindo uma gestão operacional eficiente (Salem et al., 2022). Contudo, a eficácia desta resposta tem sido comprometida pela escassez de tempo de preparação e pelas características particulares das crises, o que reforça a necessidade de uma liderança adaptável e de equipas coesas e devidamente preparadas (Jusoh et al., 2022).

A liderança constitui, portanto, um elemento central na forma como as organizações respondem a catástrofes globais, influenciando diretamente a coordenação de equipas multidisciplinares e a eficácia das operações (Mitchell, 2022). Como sublinham Buchanan-Smith e Scriven (2011), a liderança local assume um papel crucial ao centrar-se nas

necessidades das populações afetadas, promovendo coesão e alinhamento entre os profissionais humanitários.

A literatura tem demonstrado, de forma consistente, que não existe um único modelo de liderança capaz de responder à diversidade e complexidade dos cenários humanitários. Como referem Ramalingam e Mitchell (2022, p. 21): “o crescente corpo de investigação sugere que não existe uma ‘melhor prática’ para a liderança humanitária”. Esta constatação sugere que analisar a liderança exige olhar para diferentes abordagens, evitando a limitação a um modelo único, para explorar as várias formas de influência e atuação que surgem no terreno, sobretudo em contextos de elevada pressão e diversidade cultural (Schein, 2010).

A investigação existente demonstra que a eficácia das equipas depende de múltiplos fatores organizacionais e comportamentais que interagem de forma complexa. Elementos como a motivação pró-social, a capacidade de adaptação e a coesão das equipas revelam-se determinantes para o desempenho (Salem et al., 2022). Paralelamente, fatores contextuais, como a disponibilidade de recursos, a gestão de influências externas e a integração de princípios éticos, condicionam significativamente a capacidade de resposta e o sucesso das operações (Clarinval & Biller-Andorno, 2014).

Embora a liderança tenha sido estudada como fator determinante na coordenação e desempenho das equipas, importa aprofundar a sua análise no quadro mais amplo destes elementos interligados (Buchanan-Smith & Scriven, 2011; de Camargo Fiorini et al., 2022; Mitchell, 2022).

Partindo deste enquadramento, esta investigação tem como objetivo principal compreender de que forma fatores organizacionais e relacionais influenciam três estilos de liderança no contexto humanitário — transacional, transformacional e adaptativa.

De forma complementar, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar os principais fatores organizacionais e relacionais que influenciam a experiência dos profissionais em missões humanitárias;
- Analisar de que forma esses fatores influenciam as práticas e os estilos de liderança no contexto humanitário;
- Explorar como diferentes estilos de liderança se manifestam de forma situada e contextualizada, em função das condições organizacionais e relacionais das equipas;
- Identificar lacunas e desafios associados às práticas de liderança no setor humanitário.

A escolha destes estilos decorre da sua crescente relevância nos cenários de crise recentes, onde foram analisados e reconhecidos pelo contributo que oferecem à ação humanitária.

A liderança transacional destaca-se pela clareza de papéis, definição de tarefas e coordenação eficiente, aspetos essenciais perante a escassez de tempo e recursos (Avolio et al., 2009). Por sua vez, a liderança transformacional evidencia-se pela capacidade de inspirar e mobilizar equipas alinhadas com um objetivo comum, reforçando o sentido de missão e o envolvimento coletivo em contextos de crise (Bass & Avolio, 1994; Wong et al., 2024). A liderança adaptativa distingue-se pela flexibilidade, aprendizagem contínua e capacidade de resposta a desafios inesperados, características particularmente relevantes em cenários humanitários voláteis (Heifetz et al., 2009).

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro introduz o tema, a sua relevância e os objetivos da investigação. O segundo apresenta a revisão de literatura, iniciando com o enquadramento da ação humanitária e a análise dos principais fatores organizacionais e relacionais que condicionam o desempenho das equipas no terreno. Seguidamente, explora-se o papel da liderança neste contexto, com destaque para os estilos transacional, transformacional e adaptativo, realçando as suas especificidades, complementaridades e impacto no desempenho das equipas em cenários de crise. O capítulo encerra com uma reflexão crítica sobre a influência conjunta destes fatores e estilos no funcionamento das equipas de ação humanitária, bem como sobre os desafios que se colocam ao exercício da liderança neste setor.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para a recolha e análise dos dados. O quarto apresenta os resultados do estudo, organizados segundo as dimensões analíticas definidas. O quinto discute esses resultados à luz do enquadramento teórico e dos estilos de liderança identificados. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, implicações práticas, limitações e propostas para investigações futuras.

2 Revisão de Literatura

2.1 Ação Humanitária e Contexto de Atuação

Fenómenos naturais e antrópicos, como desastres e conflitos armados, provocam deslocações populacionais, perda de vidas humanas e perturbações profundas nos sistemas sociais e de saúde (World Health Organization, 2015). O *Global Humanitarian Overview* 2025 evidencia o aumento da pressão sobre o sistema humanitário, com necessidades financeiras superiores a 47 mil milhões de dólares para responder a cerca de 190 milhões de pessoas em 72 países (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs [OCHA], 2025). Estes números revelam a fragilidade das estruturas existentes e a urgência de estratégias de liderança capazes de garantir segurança e bem-estar às equipas no terreno. Os conflitos armados agravam este quadro, gerando destruição física, impacto psicológico duradouro e efeitos económicos e sociais de grande alcance (Levy & Sidel, 2016; Mani et al., 2020).

As necessidades humanitárias atingem níveis sem precedentes (OCHA, 2022). A disparidade entre necessidades e recursos disponíveis, associada a limitações de coordenação e acesso aos locais afetados, compromete a eficácia da resposta, mesmo quando esta é orientada pelos princípios de humanidade, imparcialidade, neutralidade e independência (ALNAP, 2011; Calhoun, 2008; IFRC, 1994; Reuters, 2022; United Nations, 1991). Para a Organização das Nações Unidas (ONU) (2015), uma crise humanitária caracteriza-se por ameaças graves à saúde, segurança ou bem-estar das populações, resultantes de fenómenos naturais ou conflitos. Exemplos paradigmáticos incluem o tsunami do Oceano Índico em 2004, o terramoto no Haiti e, mais recentemente, a guerra na Ucrânia (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2016; OECD, 2022; Satinsky et al., 2019).

Embora a liderança seja frequentemente associada a cargos formais, nos contextos humanitários manifesta-se sobretudo através de interações quotidianas, decisões estratégicas e capacidade de mobilizar equipas em cenários de elevada pressão (Balasubramanian & Fernandes, 2022). Para além da gestão de recursos, envolve *sensemaking* — processo de construção de sentido perante acontecimentos complexos e incertos — e *sensegiving* — ajudar outros a compreender, influenciar interpretações e traduzir o sentido em ação (Carson et al., 2016; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Na prática, traduz-se na identificação rápida de grupos prioritários, mobilização de recursos humanos e logísticos e adaptação contínua das estratégias à evolução da crise (Maitlis & Christianson,

2014; Weick et al., 2005). Instrumentos como o *Sphere Handbook*[1] constituem infraestruturas cognitivas de referência, ao estabelecer padrões mínimos e categorias operacionais que norteiam a coordenação interorganizacional, a distribuição equitativa da ajuda e o envolvimento das comunidades afetadas (Gatzweiler & Ronzani, 2019).

O crescimento e a complexificação das crises humanitárias nas últimas décadas tem vindo a expor os limites dos modelos tradicionais de gestão baseados na hierarquia e na previsibilidade. As operações no terreno exigem hoje, lideranças capazes de articular agilidade operacional, sensibilidade ética e coordenação entre múltiplos intervenientes, desafios que dificilmente podem ser respondidos por uma única abordagem (ALNAP, 2022; Knox-Clarke, 2014). Nesta ótica, a literatura recente tem destacado a importância de diferentes estilos de liderança que, em conjunto, permitem responder às múltiplas dimensões da ação humanitária (Knox-Clarke & Campbell, 2020).

Em fases iniciais de emergência, como nas respostas a catástrofes súbitas ou deslocações massivas, a liderança transacional tem-se revelado crucial para garantir a logística básica, a distribuição de recursos e a definição de prioridades imediatas, graças à clareza hierárquica e aos mecanismos de responsabilização que asseguram a execução rápida das tarefas (Liphadzi et al., 2015; Zheng et al., 2017). À medida que as operações evoluem para contextos mais prolongados, como nas intervenções na Síria ou na Ucrânia, a liderança transformacional tem permitido um maior envolvimento das equipas em cenários marcados pela escassez de recursos, reforçando decisões conjuntas entre organizações (Forster et al., 2020; Riggio & Newstead, 2022). Posteriormente, a liderança adaptativa tem ganho destaque em crises prolongadas, nas quais as condições evoluem mais rapidamente do que a capacidade de resposta das estruturas. Este estilo favorece a redistribuição de responsabilidades, a aprendizagem em tempo real e a adaptação contínua de estratégias face a falhas logísticas, alterações políticas ou movimentos populacionais inesperados (Heifetz et al., 2009; Knox-Clarke & Campbell, 2020).

De acordo com a literatura, a resposta humanitária estrutura-se em três fases: emergência, estabilização e reconstrução, cada uma com exigências organizacionais e desafios próprios que determinam diferentes formas de liderança (Heifetz et al., 2009; IFRC, 2016; Knox-Clarke, 2014; OCHA, 2020). A fase de emergência, correspondente às primeiras horas após o evento crítico, caracteriza-se por elevada intensidade operacional, requerendo decisões rápidas e coordenação ágil. A fase de estabilização implica a reorganização dos serviços essenciais, a consolidação logística e o planeamento de médio prazo, enquanto a

[1] O *Sphere Handbook* (Sphere Association, 2018) é um conjunto internacionalmente reconhecido de normas e indicadores humanitários, que estabelece padrões mínimos de qualidade, promove a coordenação entre intervenientes e assegura a participação das comunidades afetadas na resposta humanitária.

fase de reconstrução se centra na reabilitação de infraestruturas e na recuperação dos sistemas sociais e económicos, com ênfase na participação comunitária e na sustentabilidade a longo prazo.

Em síntese, cada etapa apresenta exigências organizacionais próprias, que influenciam diretamente os estilos de liderança mais adequados, como vários autores sublinham ao referirem que cada fase da resposta impõe desafios operacionais distintos (Heifetz et al., 2009; IFRC, 2016; Knox-Clarke, 2014; OCHA, 2020).

2.2 Fatores Organizacionais e Relacionais que condicionam o desempenho das Equipas de Ação Humanitária

2.2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de valores e pressupostos coletivos que influencia a forma como as pessoas pensam, decidem e agem em situações marcadas pela incerteza (Schein, 2010; Smircich, 1983). Estas organizações distinguem-se pela diversidade das suas estruturas e modelos de atuação, integrando o trabalho de equipas locais com redes internacionais de apoio e coordenação. Esta diversidade reforça a legitimidade e a capacidade de adaptação (Riddell et al., 1995).

Em termos operacionais, atuam em contextos descentralizados, instáveis e culturalmente diversos, envolvendo diferentes tipos de entidades: organizações não-governamentais, instituições religiosas e organismos públicos, entre outros (Laloux, 2014; Lewis & Kanji, 2009). Hofstede (1991) salienta que as diferenças culturais influenciam os padrões de relacionamento e as formas de gestão dentro das organizações. Estas culturas são muitas vezes híbridas, juntando normas internacionais a práticas locais, o que pode fortalecer a coesão, mas também criar tensões e desigualdades (Bromideh, 2011; Libal & Harding, 2011).

Hussen e Irbo (2021) demonstraram, num estudo com organizações não-governamentais etíopes, que culturas fortes e coerência interna, fortalecem a confiança, a cooperação e o compromisso entre profissionais, refletindo-se em maior desempenho e satisfação no trabalho. No setor humanitário, Wijnmaalen et al. (2016) verificaram que esses mesmos valores ajudam a manter o empenho das equipas e a reduzir a rotatividade de pessoal, promovendo continuidade e estabilidade. Na prática, traduzem-se em perseverança, confiança e capacidade de resposta. A comunicação interna, segundo Chouliaraki e Vestergaard (2021) e Gochhayat et al. (2017) é essencial para pôr esses valores em prática e manter a confiança entre equipas e parceiros, condição indispensável para a credibilidade das organizações. Para além de contribuir para a eficácia do trabalho, a cultura organizacional ajuda a criar legitimidade e confiança junto das comunidades. O Leipzig Leadership Model (Meynhardt et al., 2016) destaca o respeito e a confiança como valores que ligam cultura,

liderança e missão institucional. O respeito dá base ética às decisões (Ciulla, 2006), enquanto a confiança assenta na credibilidade e na fiabilidade dos outros (Dirks & Ferrin, 2002).

A presença de diversos intervenientes: internacionais, nacionais e locais torna ainda mais importante o alinhamento cultural. Libal e Harding (2011) observam que diferenças de valores entre organizações internacionais e locais, por exemplo em questões de género ou hierarquia, podem gerar conflitos e perda de eficácia. Bromideh (2011) acrescenta que culturas frágeis e pouco coesas estão associadas à falta de coordenação e a falhas de gestão.

O modelo proposto por Denison (1990) identifica quatro dimensões essenciais: envolvimento, coerência, flexibilidade e sentido de missão. No contexto humanitário, estas correspondem à participação das comunidades, à partilha de valores, à capacidade de adaptação e à clareza ética. Quando bem equilibradas, criam uma base comum que reforça tanto a eficácia do trabalho como a integridade moral da ação (Clarinval & Biller-Andorno, 2014; Slim, 1997).

2.2.2 Experiência e Papéis na Equipa

Num setor volátil como o da ação humanitária, a experiência representa uma forma de discernimento técnico e ético (Heyse, 2007; Kolb, 1984; Weick, 1993). Para Kolb (1984), o conhecimento constrói-se através de um ciclo contínuo de ação, reflexão e reformulação, que fortalece as práticas coletivas e a capacidade de resposta das equipas. Esta perspetiva é aprofundada por Schön (1983), ao observarem que a aprendizagem ocorre sobretudo durante a execução das tarefas, quando os profissionais ajustam decisões em tempo real. Nesses momentos, a experiência deixa de ser apenas uma qualidade individual e transforma-se numa competência coletiva, que aumenta a autonomia e a capacidade de adaptação das equipas.

Vários estudos confirmam a importância desta dimensão. Heyse (2007) observou que as equipas com profissionais mais experientes apresentam melhor desempenho, antecipam falhas e encontram soluções criativas. A experiência também se transmite de forma informal, através da convivência e da partilha de práticas no terreno, o que fortalece a coordenação e a confiança entre os membros da equipa (Kruke & Olsen, 2012). Além do conhecimento técnico, a experiência traduz-se numa maturidade emocional e ética que permite ponderar decisões sob pressão. Esta dimensão humana tem impacto direto na resiliência psicológica das equipas e, consequentemente, na qualidade das respostas humanitárias (Heyse, 2007; Knox-Clarke & Campbell, 2020).

Contudo, para que a experiência se converta em ganhos duradouros, é necessário que seja organizada e partilhada. Comes (2016) e Lu e Xue (2017) demonstram que muitas organizações humanitárias carecem de mecanismos formais de aprendizagem após as operações, o que conduz à perda das aprendizagens adquiridas no terreno e à repetição de

erros em missões futuras. Pelo contrário, contextos em que a experiência é sistematizada através de momentos de reflexão estruturada, troca regular de práticas e colaboração entre equipas revelam maior coerência e melhor capacidade de adaptação.

Heyse (2007) demonstra ainda que profissionais experientes antecipam ruturas e ajustam as intervenções de forma mais célere e informada, enquanto Knox-Clarke e Campbell (2020) sublinham que lideranças com percurso prolongado em missões revelam maior resistência à pressão e capacidade para manter a coesão das equipas. Kruke e Olsen (2012) acrescentam que a partilha informal de práticas e momentos de reflexão conjunta no terreno favorecem a continuidade e a consistência das operações. E, como sintetiza Weick (1993), a experiência é o elo que liga o passado ao futuro das organizações, transformando o que se aprende no terreno em decisões mais rápidas e capacidade de agir com maior segurança.

2.2.3 Recrutamento e Seleção

Mais do que um procedimento administrativo, o recrutamento e a seleção no setor humanitário representam um investimento essencial nas pessoas que sustentam a capacidade de resposta e a confiança das comunidades nas organizações (Humanitarian Advisory Group, 2023). Armstrong (2014) define o recrutamento como o processo de identificar e atrair indivíduos qualificados e motivados, enquanto a seleção consiste em escolher aqueles que melhor se ajustam à missão e à cultura institucional. Para Chiavenato (2014), estas etapas são decisivas para definir o perfil das equipas e alinhar as pessoas com os objetivos da organização. Dessler (2017) acrescenta que a qualidade desses processos influencia diretamente o desempenho e a retenção dos profissionais.

Esta visão rompe com os modelos clássicos de gestão, que privilegiavam a execução mecânica de tarefas (Taylor, 1911). No setor humanitário, a Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (IFRC) deu um passo importante ao criar, em 2011, a função de *Heads of Emergency Operations* (HEOps), demonstrando que os profissionais mais eficazes nem sempre são os mais experientes do ponto de vista técnico, mas sim aqueles que revelam competências emocionais, empatia e estabilidade psicológica.

De forma convergente, Hailey (2006) salienta que o fortalecimento da liderança em organizações humanitárias depende da valorização de competências interpessoais e da aprendizagem contínua, mais do que da experiência técnica isolada. Posteriormente, o programa *Developing HEOps* (D-HEOps), lançado em 2016, reforçou esta abordagem ao unir processos de recrutamento, formação prática e aprendizagem contínua, promovendo a capacidade de adaptação em contextos instáveis (IFRC, 2011, 2016; Lombardo & Eichinger, 2000).

Apesar desses avanços, persistem desafios importantes. Kankaraš e Suarez-Álvarez

(2019) salientam que a avaliação de competências emocionais, como a empatia, a capacidade de gerir emoções e o controlo do *stress*, depende frequentemente da perceção dos avaliadores e pode variar conforme o contexto cultural ou as experiências pessoais. Essa falta de critérios uniformes torna difícil comparar resultados e garantir a equidade dos processos. Em paralelo, Dries (2013) lembra que o próprio conceito de "talento" é vago e pouco consensual, o que abre espaço a decisões baseadas em impressões subjetivas em vez de evidências objetivas e transparentes.

He et al. (2022) e Parry e Urwin (2011) reforçam que as escolhas feitas nesta fase têm efeitos duradouros na estrutura informal de poder, nos padrões de comunicação e na capacidade de coordenação das equipas. A seleção de perfis essencialmente técnicos tende a favorecer estilos de liderança mais hierárquicos e centrados na execução, enquanto a valorização de competências emocionais e relacionais estimula práticas mais adaptativas (Boyatzis, 2008). No setor humanitário, a IFRC (2011) demonstrou que integrar profissionais com fortes competências interpessoais está associado a equipas mais resilientes, sobretudo em cenários de crise. Compreender como estes critérios são definidos e aplicados permite, assim, perceber de que modo diferentes abordagens de liderança influenciam o desempenho das organizações.

2.2.4 Tomada de Decisão

A tomada de decisão no contexto da ação humanitária ocorre sobretudo em situações de urgência, sendo uma das dimensões menos estruturadas e compreendidas deste setor (Knox-Clarke & Campbell, 2020). A teoria da racionalidade limitada de Simon (1957; 1972), mais tarde aplicada ao campo humanitário por Comes (2016), demonstra que os decisores trabalham, na maioria das vezes, com informação incompleta, tempo reduzido e capacidade cognitiva condicionada. Nessas circunstâncias, recorrem a atalhos mentais e a juízos intuitivos que privilegiam a eficácia imediata em detrimento da análise exaustiva.

A literatura identifica dois modelos principais de decisão: o racional-analítico e o naturalista. O primeiro, associado a Heyse (2007), baseia-se num processo lógico e sistemático, adequado a contextos estáveis, mas pouco realista em situações de crise. O segundo, desenvolvido por Klein (1998; 2009), assenta no reconhecimento de padrões adquiridos com a experiência e permite decisões rápidas e consistentes sob pressão, o chamado *recognition-primed decision making*.

No entanto, a decisão humanitária raramente é um ato isolado. Lipshitz et al. (2001) demonstram que fatores coletivos como a confiança e a partilha de informação influenciam diretamente a qualidade das decisões. Estruturas demasiado hierarquizadas podem originar respostas lentas e distantes do contexto real, enquanto modelos mais descentralizados, que

conferem autonomia às equipas, favorecem decisões rápidas e ajustadas ao terreno (Kruke & Olsen, 2012).

A perspetiva do *sensemaking* (Comes, 2016; Lu & Xue, 2017; Weick, 1993) introduz uma dimensão interpretativa essencial. Decidir em contextos ambíguos implica construir, em conjunto, um quadro interpretativo comum, alinhando perceções e ações. Weick (1993) mostrou que falhas neste processo podem levar ao colapso organizacional, enquanto Lu e Xue (2017) destacam que uma comunicação eficiente e definição de papéis aumentam a capacidade das equipas para interpretar rapidamente os acontecimentos e agir de forma coerente. Leelawat et al. (2014) observaram, por exemplo, que durante o supertufão Haiyan, as equipas com canais de comunicação fiáveis e acesso a informação precisa conseguiram planear evacuações e coordenar recursos com maior eficácia. Comes (2016) confirma que o *sensemaking* coletivo reduz a incerteza e melhora a articulação entre organizações.

Estudos empíricos reforçam esta ideia. Hobbs et al. (2012) e Maxwell et al. (2013) mostraram que decisões baseadas apenas em dados técnicos, ignorando o conhecimento local, revelaram-se ineficazes na Etiópia e no Corno de África. Pelo contrário, abordagens que incluiram análise técnica e perceções de terreno mostraram-se mais adequadas e reconhecidas pelas comunidades. Knox-Clarke e Campbell (2020) acrescentam que a qualidade das decisões depende em grande medida da autonomia concedida às equipas locais: contextos descentralizados estimulam a inovação e a rapidez de resposta, enquanto centralizações excessivas tendem a gerar rigidez e distanciamento. Heyse (2007) adverte, contudo, que a autonomia deve ser acompanhada de mecanismos claros de responsabilização, pois a sua ausência pode originar desafios éticos e fragilizar a coerência das decisões.

Em síntese, a aplicação de modelos universais revela-se insuficiente para a realidade humanitária. As práticas e estilos de decisão precisam de ser ajustados às condições específicas de cada crise. A racionalidade limitada dos decisores significa que, sob pressão, a experiência e a intuição assumem um papel central (Klein, 2009; Simon, 1972). No entanto, só produzem resultados consistentes quando associadas à responsabilização e a um alinhamento organizacional que evite a dispersão estratégica (Heyse, 2007; Knox-Clarke & Campbell, 2020). A qualidade da decisão depende, em última instância, da capacidade das equipas para interpretar a informação em conjunto e coordenar as ações de forma coerente. Para isso, é essencial garantir a comunicação contínua entre níveis operacionais e técnicos, assegurando que as decisões refletem simultaneamente o contexto e os princípios institucionais (Lu & Xue, 2017; Weick, 1993).

2.2.5 Princípios Éticos

Em qualquer situação de emergência, a ética é o alicerce sobre o qual assenta toda a intervenção humanitária. Como refere Slim (1997), esta dimensão moral não é um elemento secundário, mas o núcleo que dá sentido e legitimidade à ação. Cada decisão, sobre quem ajudar, de que forma e em que condições, ultrapassa o plano técnico e logístico, impondo escolhas complexas entre valores éticos e limitações reais do terreno (Clarinval & Biller-Andorno, 2014).

De acordo com o Comité Internacional da Cruz Vermelha (ICRC, 2004), quatro princípios sustentam esta base ética: humanidade, imparcialidade, neutralidade e independência. A humanidade impõe o dever de aliviar o sofrimento onde quer que ele exista; a imparcialidade determina que a ajuda seja prestada unicamente com base nas necessidades; a neutralidade permite o acesso a todas as partes em conflito; e a independência protege as decisões humanitárias de pressões políticas. Estes princípios são amplamente reconhecidos, mas, como alertam Clarinval e Biller-Andorno (2014), a sua aplicação no terreno é frequentemente paradoxal: manter neutralidade pode implicar silenciar violações graves, enquanto garantir a imparcialidade pode entrar em conflito com restrições logísticas ou políticas (Egeland et al., 2011).

Nos últimos anos, a literatura tem procurado traduzir estes valores em práticas concretas. Clarinval et al. (2014) distinguem entre valores substantivos, como a dignidade e a equidade, e valores procedimentais, como a transparência e a participação, defendendo que a validade moral de uma decisão depende tanto do seu conteúdo moral como do processo que a sustenta. Daniels (2000) acrescenta o princípio da *accountability for reasonableness*, isto é, a obrigação de justificar publicamente as decisões e permitir a sua revisão, reforçando a confiança social e a transparência institucional.

Os desafios éticos nas operações humanitárias surgem com frequência no cruzamento entre princípios e limitações práticas. Broussard et al. (2019) identificam tensões recorrentes, como a necessidade de equilibrar qualidade do cuidado e neutralidade política, garantir transparência sem pôr em risco a segurança e gerir a relação entre independência e cooperação local. Estes conflitos mostram que a ética humanitária é sempre contextual: depende das dinâmicas sociopolíticas e das relações de poder que influenciam as decisões no terreno (Miao et al., 2018).

Para responder a estes desafios, Pal et al. (2019) defendem que a reflexão ética deve estar presente desde o planeamento das operações, e não apenas como etapa posterior. Pizzi et al. (2021) alertam, contudo, que limitar-se a cumprir formalmente os princípios revela-se insuficiente. Quando os valores não se traduzem em práticas concretas e ajustadas à realidade, abrem espaço a formas de liderança demasiado centradas na figura do líder,

comprometendo a transparência e a coerência das decisões (Guo et al., 2024).

Deste modo, os princípios éticos têm também uma função estratégica: estabelecem limites e prioridades que sustentam as escolhas e guiam a ação das lideranças no terreno. Como destacam Miao et al. (2018) e Slim (1997), os desafios éticos recaem diretamente sobre quem lidera, influenciando estilos de coordenação e processos de decisão. Em última análise, Pizzi et al. (2021) sublinham que a aplicação coerente dos valores reforça a confiança e a coesão das equipas, assim como a credibilidade das organizações no terreno.

2.2.6 Motivação e Gestão Emocional

Os profissionais de intervenção humanitária são, muitas vezes, os primeiros a agir em situações de crise, motivados por laços de pertença e empatia para com as comunidades afetadas. Tal como sublinham Midgley (1998) e Ryan e Deci (2000), a motivação humanitária assenta sobretudo em vínculos morais e emocionais, e não em recompensas materiais. Esta perspetiva aproxima-se do modelo proposto por Oceja e Stocks (2017, citados por Manarte, 2023), que entende a vontade de ajudar como resultado da interação entre três dimensões fundamentais: o *ajudador*, que transforma a motivação em ação concreta; o *beneficiário*, cuja credibilidade percebida condiciona o grau de envolvimento e confiança na intervenção; e o *contexto*, que define oportunidades e constrangimentos à ajuda. Ao evidenciar esta relação entre indivíduo, outro e meio envolvente, o modelo permite compreender a ação humanitária não como um gesto espontâneo, mas como um processo relacional, influenciado por fatores sociais, culturais e institucionais.

Para além das motivações, importa também considerar a forma como as emoções são geridas no terreno. Mayer e Salovey (1997) definem inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e gerir emoções, dimensão que adquire especial relevância num setor onde a pressão e a intensidade emocional são constantes. Bakatsaki e Zampetakis (2020) mostram que a eficácia das operações humanitárias depende, essencialmente, da aptidão de líderes e equipas para gerir emoções coletivas, atenuar reações de pânico e prevenir o esgotamento profissional.

Um estudo experimental desenvolvido por Koning e Van Kleef (2015) confirmou que as emoções expressas pelos líderes, como alegria, confiança ou raiva, influenciam o comportamento e o estado emocional das equipas, dependendo da perceção de adequação dessas expressões. A partir do modelo de Psicologia Ambiental de Mehrabian e Russell (1974), posteriormente aplicado à gestão de profissionais por Cho et al. (2020), conclui-se que práticas de gestão baseadas em apoio, reconhecimento e comunicação eficaz aumentam a satisfação e o bem-estar, favorecendo a retenção e a continuidade no trabalho.

Gomez et al. (2020) identificaram quatro perfis de motivação entre trabalhadores

humanitários: o *Do Gooder*, movido por um dever moral pessoal; o *Good Samaritan*, associado à compaixão religiosa e ao serviço; o *Activist*, centrado na defesa de direitos e justiça social; e o *Missionary*, guiado por princípios religiosos normativos. Cada perfil expressa diferentes modos de viver o compromisso humanitário, oscilando entre a ação moral individual e convicções cívicas e religiosas. O reconhecimento desta diversidade permite às organizações ajustar estratégias de recrutamento, envolvimento e retenção aos diferentes perfis motivacionais.

Ainda assim, como salienta Mostafanezhad (2014), nem todas as motivações têm a mesma sustentabilidade. Formas de envolvimento mais centradas em motivações pessoais, como o chamado "turismo humanitário", isto é, a participação em missões motivada por interesses pessoais, como valorização social ou construção de currículo, tendem a afastar-se da missão ética e comunitária que caracteriza o trabalho humanitário. Distinguir estas motivações ajuda os líderes a conhecer melhor as suas equipas e a desenvolver estratégias de gestão adequadas à natureza do compromisso de cada profissional.

Porém, a motivação moral só se traduz em ação consistente quando acompanhada por uma boa gestão emocional (Boyatzis & McKee, 2005; Cherniss, 2010). O trabalho humanitário é frequentemente descrito como emocionalmente exigente e eticamente complexo, exigindo líderes capazes de reconhecer, controlar e canalizar emoções de forma construtiva. Aqueles que demonstram inteligência emocional ajudam a criar ambientes mais equilibrados, que promovam a coesão da equipa e reduzam o desgaste emocional (Cherniss, 2010). De um modo geral, os estudos apontam para uma conclusão clara: líderes emocionalmente competentes fortalecem laços de confiança, reduzem conflitos e reforçam a motivação coletiva, o que melhora a tomada de decisão e a eficácia das operações em contextos de elevada pressão (Boyatzis & McKee, 2005; James & Wooten, 2011; Wong & Law, 2002).

2.3 Liderança em Contextos Humanitários

2.3.1 Liderança

O conceito de liderança tem sido objeto de estudo ao longo de várias décadas, assumindo-se como um fenómeno multidimensional. Numa fase inicial, a liderança era entendida como uma qualidade inata, um atributo pessoal que certos indivíduos possuíam, conferindo-lhes a capacidade de influenciar os outros (Bass, 1985; Northouse, 2018). Esta perspetiva, conhecida como Teoria dos Traços ou Teoria dos Grandes Homens, sustentava que os líderes nascem com características excecionais, como carisma, inteligência ou sabedoria, que os tornam naturalmente aptos a exercer funções de liderança (Northouse, 2018).

Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, a atenção dos investigadores deslocou-se

progressivamente para o contexto e para a interação entre líderes e seguidores. Stogdill (1950) propôs uma nova abordagem, entendendo a liderança não como um atributo individual, mas como um processo de influência exercido sobre um grupo com o objetivo de atingir metas comuns. A partir desta perspetiva, passou a reconhecer-se que os seguidores desempenham um papel ativo, transformando a liderança num fenómeno relacional e dinâmico, dependente das competências, da motivação e do envolvimento de todos os elementos da equipa (Bass, 1990; de Silva, 2016).

Ao longo das décadas seguintes, foram surgindo modelos mais estruturados que procuraram classificar os diferentes tipos e estilos de liderança. Weber (1922), por exemplo, distinguiu três formas de autoridade: tradicional, carismática e legal-racional, correspondentes a diferentes bases de legitimidade. A autoridade tradicional assenta em costumes e hierarquias estabelecidas; a carismática deriva de qualidades pessoais percecionadas como excecionais; e a legal-racional apoia-se em regras formais e estruturas institucionais. De modo complementar, Lewin et al. (1939) classificaram a liderança de acordo com o comportamento do líder, identificando três estilos principais: autoritário, democrático e *laissez-faire*. O estilo autoritário baseia-se na centralização das decisões e no controlo direto do líder; o democrático, por sua vez, valoriza a participação e a cooperação entre líder e grupo; e o laissez-faire caracteriza-se pela ausência de direção, permitindo autonomia aos membros.

Posteriormente, Blake e Mouton (1964) apresentaram o modelo *Managerial Grid*, que estabelece uma relação entre o interesse do líder pelas tarefas e a sua centralidade nas pessoas, permitindo identificar diferentes combinações de estilos que variam entre a ausência de intervenção e a participação ativa.

Atualmente, a liderança é conceptualizada como um processo simultaneamente relacional e situacional, no qual se destaca a interação entre líderes, seguidores e contexto (Avolio, 2011; Kellerman, 2012). Um dos modelos mais amplamente utilizados neste âmbito é o *Full Range Leadership Model* (FRLM), que propõe que a liderança se desenvolve ao longo de um contínuo, abrangendo três dimensões principais: o estilo *laissez-faire*, caraterizado pela ausência ou passividade da liderança; o estilo transacional, baseado em trocas racionais, definição de objetivos, controlo e recompensas condicionais; e o estilo transformacional, centrado na inspiração, na motivação e na mobilização dos seguidores em torno de uma visão partilhada. Importa sublinhar que, segundo Avolio e Bass (2004), estes estilos não são mutuamente exclusivos, mas complementares e passíveis de coexistir, sendo ativados de forma diferenciada em função do contexto organizacional.

2.3.2 Liderança em Equipas

A liderança em equipas tornou-se progressivamente mais relevante no estudo da liderança,

ao destacar processos coletivos em detrimento da figura isolada do líder. Trata-se de um conjunto de ações coordenadas que combinam motivação, visão estratégica e integração de esforços individuais para alcançar objetivos comuns (DeRue & Karam, 2010; Zaccaro & Klimoski, 2002). Espejo-Pereda et al. (2025) analisaram a aplicação do *Full Range Leadership Model* em organizações sem fins lucrativos, identificando a predominância dos estilos transacional e transformacional, frequentemente avaliados através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), instrumento desenvolvido para medir diferentes dimensões do comportamento de liderança (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1994). Os resultados indicam que os líderes tendem a articular comportamentos transformacionais e transacionais para equilibrar motivação e eficiência operacional nas organizações sem fins lucrativos.

De forma complementar, o relatório de Mitchell e Albiento (2024) aprofunda esta discussão ao evidenciar que o êxito da liderança humanitária depende de modelos ativos e adequados ao contexto. Salienta-se, neste âmbito, que a liderança transformacional é essencial para fomentar mudanças sistémicas e promover transformações organizacionais, destacando líderes capazes de inspirar equipas e estimular inovação em situações de crise. Paralelamente, são igualmente referidos elementos da liderança transacional associados a abordagens operacionais estruturadas, indispensáveis para assegurar coordenação, responsabilização e definição clara de papéis em cenários de elevada pressão.

Em contrapartida, o estilo *laissez-faire* é amplamente considerado incompatível com as exigências da ação humanitária. Segundo Bressler e Von Bergen (2014), este estilo caracteriza-se pela inação, ausência de decisões e desinteresse, originando efeitos prejudiciais tanto para as equipas como para as organizações. A passividade associada a este modelo está relacionada com desmotivação de profissionais competentes, perda de confiança e enfraquecimento da responsabilidade organizacional. Estes fatores tornam-se críticos em contextos em que rapidez e clareza de ação são determinantes para salvar vidas. Esta leitura converge com a perspetiva de Mitchell e Albiento (2024), que descrevem o ambiente humanitário como intrinsecamente urgente e complexo, exigindo líderes proativos, colaborativos e eticamente responsáveis, capazes de tomar decisões ágeis.

Em linha com esta abordagem, nas últimas décadas, a liderança adaptativa tem vindo a assumir crescente importância como modelo que ultrapassa as abordagens tradicionais de gestão de equipas, ao enunciar a capacidade de reagir de forma dinâmica a contextos incertos, complexos e em constante transformação (Heifetz et al., 2009). Neste modelo, o papel do líder consiste menos em oferecer respostas imediatas e mais em criar espaço para que as equipas analisem, experimentem e ajustem soluções em tempo real, desenvolvendo resiliência e capacidade de resposta coletiva (Uhl-Bien et al., 2007; Sott & Bender, 2025).

Em contraste com estilos prescritivos, baseados em hierarquias rígidas e processos padronizados, esta liderança reconhece que os desafios contemporâneos, sobretudo em

cenários de crise e intervenção humanitária, são essencialmente adaptativos e não meramente técnicos. Perante este quadro, impõe-se a adoção de processos de aprendizagem contínua e estruturas organizacionais flexíveis, que possibilitem ajustar a ação a realidades em permanente mudança (Sott & Bender, 2025).

A compreensão dos efeitos dos diferentes estilos de liderança sobre a coesão das equipas, a proteção das populações afetadas e a eficácia operacional constitui um elemento central para o aperfeiçoamento de práticas mais alinhadas com os princípios humanitários de humanidade, imparcialidade, neutralidade e independência (ONU, 2015). Por conseguinte, o presente estudo procura analisar os estilos transacional, transformacional e adaptativo, com o objetivo de compreender as suas complementaridades, pontos de convergência e limitações no contexto humanitário, considerando os fatores que influenciam a eficácia da ação humanitária abordados anteriormente.

2.3.3 Liderança Transacional

A liderança transacional assenta numa lógica de troca contingente entre líder e liderados, em que comportamentos desejados são reforçados através de recompensas materiais ou simbólicas, enquanto desvios são corrigidos por meio de sanções condicionais (Bass, 1985; Bass, 1999). Segundo Bass (1999), esta abordagem manifesta-se em três componentes principais:

- Recompensas contingentes, que reforçam comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais;
- Gestão ativa por exceção, na qual o líder intervém de forma preventiva para corrigir desvios;
- Gestão passiva por exceção, em que a ação ocorre apenas após a deteção de falhas.

Para além destas dimensões, Bass e Avolio (1994) posicionam o *laissez-faire* no extremo mais passivo do modelo *Full Range Leadership*, refletindo essencialmente a ausência de liderança, frequentemente associada a níveis reduzidos de satisfação e desempenho (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004). Importa sublinhar que, em contextos organizacionais de elevada exigência, como os humanitários, este estilo revela-se ineficaz, dada a necessidade de coordenação operacional precisa, processos decisórios estruturados e enquadramento diretivo consistente (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022).

Tal como demonstrado por Lin et al. (2019) e Mumford et al. (2017), a clareza estrutural, a definição rigorosa de papéis e a disciplina processual favorecem a coordenação de equipas multiculturais e temporárias, reduzem erros logísticos e aceleram a execução de tarefas críticas nas fases iniciais das operações de emergência. Mais do que impor controlo hierárquico, trata-se de construir um quadro operacional comum, que assegure coerência e

previsibilidade. Em consonância com esta perspetiva, Jensen et al. (2019) introduzem uma distinção relevante entre recompensas pecuniárias, recompensas não pecuniárias e sanções contingentes, permitindo compreender as diferenças na eficácia da liderança transacional em diferentes contextos institucionais.

Enquanto em contextos empresariais os incentivos materiais tendem a ser predominantes, no setor humanitário, sustentado em forte motivação intrínseca e compromisso ético, as recompensas simbólicas e sociais assumem um papel determinante no alinhamento dos indivíduos com os objetivos coletivos da organização (Walker & Maxwell, 2009). Isto reflete-se na relação entre previsibilidade e desempenho operacional, amplamente documentada por estudos que apontam uma correlação positiva entre comportamentos transacionais e eficiência organizacional, nomeadamente no cumprimento de prazos, na execução de tarefas e na clarificação de responsabilidades (Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004).

Contudo, a dependência excessiva de recompensas e sanções tende a restringir a autonomia dos trabalhadores e a limitar a criatividade , aspetos que, em cenários humanitários, podem comprometer a capacidade de adaptação no terreno (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff et al., 2006). A tensão entre estrutura e flexibilidade é também evidenciada por Mumford et al. (2017), que demonstram que, embora a liderança transacional seja eficaz na promoção da disciplina e na redução de erros em contextos estáveis, revela menor responsividade em contextos de elevada incerteza. Esta tendência é confirmada por Lin et al. (2019), ao analisarem equipas de cinco organizações humanitárias internacionais: os comportamentos transacionais estabilizaram as operações nas fases iniciais das missões, mas a rigidez dos mecanismos de controlo revelou-se contraproducente à medida que a complexidade aumentava, reduzindo a motivação e dificultando a inovação.

Mais do que uma oposição rígida entre estilos, Tepper et al. (2018) salientam que líderes capazes de alternar entre práticas transacionais e transformacionais atingem níveis mais elevados de eficácia. No contexto humanitário, isto sugere que a liderança transacional atinge o seu máximo potencial quando integrada em modelos híbridos, nos quais a estrutura garante ordem e disciplina nas fases iniciais da resposta, enquanto a flexibilidade permite adaptação estratégica nas fases subsequentes. Assim, a literatura evidencia que este estilo desempenha sobretudo uma função de suporte organizacional, assegurando coordenação eficiente (Bass, 1985; Mumford et al., 2017). A sua força reside na criação de clareza e disciplina organizacional (Lin et al., 2019), indispensáveis para respostas rápidas e consistentes, ao passo que a sua limitação se manifesta na dificuldade em lidar com ambientes voláteis e imprevisíveis (Mumford et al., 2017).

Deste modo, o seu potencial é maximizado quando articulado com estilos de liderança mobilizadores, equilibrando estrutura, direção e flexibilidade estratégica (Tepper et al., 2018).

2.3.4 Liderança Transformacional

Em contraste com a liderança transacional, centrada em controlo hierárquico e na gestão por resultados, a liderança transformacional, inicialmente conceptualizada por Burns (1978) e posteriormente desenvolvida por Bass (1985) e Bass e Avolio (1994), centra-se na capacidade do líder para inspirar as equipas com um propósito comum, promovendo motivação intrínseca e compromisso coletivo (Northouse, 2022).

De acordo com Bass e Avolio (1994), este estilo de liderança assenta em quatro dimensões fundamentais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A primeira traduz-se na capacidade de projetar uma visão coerente e valores sólidos que guiam o comportamento coletivo; a segunda na criação de sentido e propósito comum; a terceira no incentivo à criatividade e ao pensamento crítico; e a quarta no reconhecimento das necessidades individuais e na valorização de cada elemento da equipa.

Importa salientar que a liderança transformacional deve ser entendida como um conjunto de comportamentos observáveis destinados a ativar necessidades de ordem superior nos colaboradores, incentivando-os a ultrapassar interesses pessoais em benefício dos objetivos coletivos. Esta distinção entre comportamentos e resultados é determinante para a precisão analítica e para a fiabilidade das medições em diferentes contextos (Jensen et al., 2019).

Nestes contextos, marcados por instabilidade política, volatilidade operacional e escassez de recursos, a liderança transformacional tem revelado eficácia ao alinhar valores humanitários com desempenho organizacional, convertendo cenários de incerteza em espaços de coesão e orientação estratégica (Salameh-Ayanian et al., 2023). Entre as quatro dimensões propostas por Bass e Avolio (1994), a inspiração e o acompanhamento individualizado assumem particular relevância por estarem associadas à coesão, resiliência e envolvimento das equipas.

Como referem Bass e Avolio (1994), a motivação inspiradora não é apenas um princípio teórico: expressa-se na capacidade do líder para transmitir uma visão clara e motivadora, mantendo o sentido de direção mesmo perante fadiga emocional e pressão operacional. Salem et al. (2022) demonstram que esta competência está associada a níveis superiores de resiliência e rapidez de resposta em equipas hospitalares, um efeito que se replica nas operações humanitárias, onde a clareza comunicacional e a definição de objetivos são determinantes.

A consideração individualizada adquire também relevância nestes contextos, pois não se limita a apoio simbólico: implica reconhecer necessidades específicas e assegurar suporte emocional e institucional que mantenha a motivação e o compromisso das equipas. Esta

abordagem, descrita por Bass e Riggio (2006), converge com os contributos de Boyatzis (2008) e Hess e Bacigalupo (2013), que demonstram que competências emocionais e empatia fortalecem a confiança e reduzem a rotatividade. Nestes cenáripos de crise, esta capacidade de cuidar das pessoas sustenta o desempenho e a estabilidade emocional do grupo.

Sánchez-Cardona et al. (2018) analisaram o impacto da estimulação intelectual no funcionamento das equipas, concluindo que líderes que encorajam o pensamento crítico e a procura de soluções inovadoras fomentam aprendizagem coletiva e criatividade organizacional. De modo semelhante, Jun e Lee (2023) observaram que este estilo de liderança se associa a níveis mais elevados de comportamento inovador e capacidade de adaptação, elementos cruciais em cenários como os das operações humanitárias.

Contudo, a literatura reconhece também limitações e riscos deste modelo. Embora a motivação elevada possa impulsionar o desempenho a curto e médio prazo, Salameh-Ayanian et al. (2023) alertam que lideranças excessivamente carismáticas podem gerar dependência emocional e centralização de decisões, reduzindo a autonomia das equipas. Além disso, quando os valores transmitidos pelo líder não se alinham com os princípios humanitários ou com a cultura local, surgem tensões que comprometem a eficácia coletiva.

Mitchell e Albiento (2024), ao analisarem grandes operações humanitárias internacionais, salientam que, embora a liderança transformacional favoreça mudanças sistémicas, não substitui mecanismos estruturais de coordenação interinstitucional. A dependência do carisma individual pode fragilizar a continuidade organizacional e dificultar a articulação entre os diversos intervenientes: governos, organizações não-governamentais, comunidades locais e doadores. Assim, defendem que este estilo deve ser complementado por abordagens mais estruturadas, como a liderança transacional, de modo a assegurar simultaneamente inspiração, coordenação e responsabilização.

De igual modo, Abbas e Ali (2023) sublinham que os efeitos positivos da liderança transformacional são fortemente condicionados pelo contexto. Em estruturas frágeis ou com recursos limitados, a sua eficácia diminui se não for acompanhada de mecanismos operacionais claros e de delegação de poder. Em crises prolongadas, a intensidade emocional pode ainda conduzir a desgaste psicológico de líderes e equipas, exigindo estratégias complementares de gestão do *stress* e apoio psicossocial.

Globalmente, a liderança transformacional destaca-se como uma das abordagens mais influentes e consistentes, pela sua capacidade de inspirar, alinhar e unir equipas (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022). As suas quatro dimensões estão associadas a níveis superiores de compromisso, inovação e desempenho coletivo (Abbas & Ali, 2023; Salameh-Ayanian et al., 2023). Todavia, a eficácia da liderança transformacional depende de estruturas organizacionais que a sustentem, sendo reforçada por práticas de gestão que asseguram coordenação, adaptação e mecanismos de apoio em contextos emocionalmente exigentes

(Avolio & Yammarino, 2013; Boin & ’t Hart, 2003).

2.3.5 Liderança Adaptativa

Posteriormente, em resposta à crescente complexidade e imprevisibilidade das organizações contemporâneas, surgiu o modelo de liderança adaptativa, desenvolvida por Heifetz (1994) e posteriormente aprofundada por Heifetz et al. (2009). A liderança adaptativa constitui uma estrutura conceptual fundamental para a atuação em contextos marcados por volatilidade, incerteza e interdependência, como é o caso das operações humanitárias (Obolensky, 2014; Uhl-Bien et al., 2007). Esta abordagem distingue entre problemas técnicos, resolvidos através da autoridade e do conhecimento especializado e desafios adaptativos, que exigem transformações nos valores, normas e comportamentos, bem como o envolvimento coletivo dos diferentes intervenientes (Heifetz, 1994; Heifetz et al., 2009).

Em contraste com os estilos hierárquicos tradicionais, promove a aprendizagem coletiva, a reflexão crítica e a capacidade do líder de ajustar estratégias às especificidades do contexto (Heifetz & Linsky, 2002). Ferramentas como a denominada “perspetiva do balcão” possibilitam ao líder adotar uma visão estratégica mais ampla, identificar padrões de comportamento e dinâmicas de poder, intervindo de forma ponderada e informada na gestão de crises (Heifetz et al., 2009).

De acordo com Salem et al. (2022), práticas baseadas em confiança, autonomia e co-decisão potenciam a eficiência operacional e a resiliência emocional das equipas humanitárias. De forma convergente, Sott e Bender (2025) identificam quatro competências-chave associadas à liderança adaptativa eficaz: flexibilidade cognitiva, empatia estratégica, aprendizagem contínua e gestão colaborativa do risco, as quais se relacionam com a capacidade de ajustar prioridades em tempo real e integrar múltiplas perspetivas nos processos decisórios. Esta perspetiva é reforçada por Johnson-Kanda e Yawson (2018), ao evidenciarem que estruturas descentralizadas favorecem a agilidade e a criatividade na resposta a crises, em contraste com modelos de governação mais rígidos e verticalizados. Pellowska (2022) acrescenta que a partilha de processos decisórios entre doadores, organizações internacionais e comunidades locais aumenta simultaneamente a legitimidade e a eficácia operacional das intervenções, promovendo um maior alinhamento entre prioridades institucionais e necessidades locais.

Nesta linha, Bedson et al. (2020) demonstram que líderes com maior flexibilidade, nomeadamente na realocação de recursos e na integração de vozes locais, asseguram uma continuidade operacional mais consistente em contextos de escassez extrema. De modo semelhante, Özen (2019) observou que práticas adaptativas assentes em confiança e respeito cultural se revelaram determinantes na integração de estudantes refugiados em escolas

turcas, ilustrando a aplicabilidade deste modelo mesmo em estruturas institucionais fortemente centralizadas. Além disso, Langfred e Rockmann (2016) demosntram que líderes eficazes alternam entre estilos diretivos e participativos em função da urgência e da complexidade das situações: em contextos críticos, tendem a centralizar as decisões; em momentos de menor pressão, privilegiam a deliberação coletiva e a aprendizagem organizacional, equilibrando autoridade e partilha.

De forma geral, os estudos apontam para três conclusões principais. Em primeiro lugar, a liderança adaptativa associa-se a níveis superiores de inovação organizacional, resiliência emocional das equipas e eficiência operacional em contextos de crise (Salem et al., 2022; Sott & Bender, 2025). Em segundo lugar, a sua eficácia depende fortemente da existência de ecossistemas institucionais flexíveis e de culturas organizacionais abertas à inovação, que fomentem a aprendizagem organizacional e a capacidade de resposta (Bedson et al., 2020; Bruder & Baar, 2024; Johnson-Kanda & Yawson, 2018; Pellowska, 2022). Por último, a aptidão para alternar entre estilos diretivos e participativos, em função das exigências contextuais, constitui uma competência essencial das lideranças eficazes no setor humanitário (Langfred & Rockmann, 2016).

2.4 Influência da Liderança em Equipas de Ação Humanitária

De acordo com os relatórios da ONU, a capacidade de resposta humanitária não depende apenas de recursos financeiros ou logísticos, mas também da existência de lideranças eficazes capazes de articular os diferentes intervenientes, alinhar esforços e sustentem decisões em contextos voláteis (OCHA, 2021, 2022). A natureza complexa e fragmentada do setor exige que a liderança vá além dos modelos hierárquicos tradicionais. A presença simultânea de organizações internacionais, organizações não governamentais, estruturas governamentais frágeis e atores comunitários origina um ecossistema de múltiplas camadas (Carter et al., 2020). Esta dimensão relacional assume relevo, dado que decisões operacionais têm repercussões imediatas sobre populações particularmente vulneráveis. Deste modo, liderar implica não apenas definir estratégias, mas igualmente criar condições de confiança, clareza comunicacional e partilha de responsabilidade entre intervenientes (Bailey & Kaplan, 2022).

A evidência empírica confirma a influência direta da liderança no desempenho e na coesão das equipas. Meijeren et al. (2023) demonstram que, em contextos de acolhimento de refugiados, estilos de liderança éticos, próximos e mobilizadores aumentam de forma significativa a motivação e o compromisso coletivo. De forma convergente, Caggianelli et al. (2025) destacam que a clareza comunicacional, o suporte emocional e a delegação de responsabilidades reforçam a resiliência e a coesão em contextos de elevada pressão.

Para além da dimensão relacional, a liderança produz efeitos estruturais diretos sobre a capacidade operacional. Estilos claros e consistentes associam-se a maior rapidez na coordenação de ações e a uma melhor integração entre níveis operacionais (OCHA, 2021, 2022). De modo semelhante, Misbahuddin et al. (2025) observaram que abordagens direcionadas para objetivos e para a coordenação aumentam a capacidade de cumprir prazos críticos e manter padrões de eficácia sob condições adversas.

Em contrapartida, lideranças passivas estão associadas a perda de alinhamento operacional, falhas de comunicação e sobrecarga das equipas, comprometendo a qualidade e a coerência das intervenções (Bressler & Von Bergen, 2014). Estas falhas não decorrem apenas de ineficiências organizacionais, mas refletem também a ausência de um elemento integrador capaz de mediar fluxos de informação, priorizar decisões e alinhar esforços (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Em síntese, a liderança assume um papel determinante nas operações humanitárias, não apenas como fator de coordenação, mas como mecanismo de aprendizagem e adaptação contínua. As evidências analisadas demonstram que a eficácia operacional depende de lideranças capazes de equilibrar direção e participação, articulando intervenientes sob objetivos comuns e ajustando estratégias em função da incerteza contextual (Misbahuddin et al., 2025). Em contrapartida, a ausência de liderança clara fragiliza as equipas e amplifica vulnerabilidades pré-existentes, comprometendo a eficácia das intervenções (Bressler & Von Bergen, 2014).

2.5 Desafios da Liderança no Contexto Humanitário

A participação e o envolvimento das comunidades locais são reconhecidos como determinantes para a eficácia da resposta e da recuperação em contextos de crise (OCHA, 2021). Não obstante, a literatura refere obstáculos estruturais persistentes, entre os quais se destacam atrasos na resposta, custos operacionais elevados, problemas de cobertura e critérios pouco claros para a atribuição de recursos (Safarpour et al., 2020). A falta de mecanismos eficazes de coordenação e a interferência política compromete a coerência e a eficiência da resposta humanitária (Godfred, 2024), tal como a fraca articulação entre organizações nacionais e internacionais (Bollettino et al., 2024).

Os estudos mais recentes convergem na ideia de que estes constrangimentos estruturais e organizacionais estão consideravelmente ligados aos fatores interpessoais e emocionais presentes nas equipas (Bolletino et al., 2024; Godfred, 2024). A fragilidade da coordenação e da comunicação interorganizacional surge como um dos desafios mais recorrentes e críticos. Num estudo com mais de 4.600 profissionais humanitários, Bollettino et al. (2024) concluíram que 30% consideram a coordenação como o principal desafio, 29,5% apontam o contexto

operacional e 22% referem as limitações financeiras. A dificuldade em articular organizações internacionais, governos e organizações locais origina frequentemente duplicação de funções e desarticulação estratégica, podendo comprometer a eficácia das operações no terreno.

A estes fatores soma-se o impacto prolongado da exposição a crises e riscos, que agrava fenómenos de *burnout* e desgaste psicológico, afetando diretamente a coesão e a eficácia coletiva (Nyarko et al., 2024). Estes efeitos emocionais não constituem apenas um problema individual, mas um elemento estrutural que fragiliza a capacidade organizacional de resposta. Neste contexto, mecanismos de suporte psicossocial e práticas consistentes de comunicação interna que assegurem segurança emocional e sentido de pertença assumem um papel decisivo na mitigação dos impactos (Kabra, 2017).

Articuladas a estes desafios externos, identificam-se barreiras internas que condicionam a capacidade de liderança e coordenação no terreno. Nyarko et al. (2024), num estudo com 367 profissionais graduados pela *National Network for Public Health Leadership* (NNPHL), identificaram dez categorias principais de obstáculos, entre as quais se destacam a falta de competências organizacionais adequadas, a escassez de profissionais qualificados, estilos de gestão excessivamente hierarquizados, interferências externas e baixa motivação das equipas. Estas tensões revelam que a eficácia da liderança depende não apenas da clareza dos processos formais, mas também da confiança e da qualidade das relações estabelecidas entre gestores e equipas.

Este quadro é agravado por deficiências estruturais e de gestão que dificultam uma ação articulada entre os diferentes intervenientes. Safarpour et al. (2020), ao analisarem o caso do terramoto de Kermanshah, no Irão, identificaram falhas na coordenação, ausência de diretrizes claras, falhas de comunicação e sobrecarga logística. Estes fatores evidenciam a fragilidade das estruturas de coordenação e a inexistência de mecanismos uniformes de atuação, originando sobreposição de funções e gestão ineficiente dos recursos.

As relações de poder e a diversidade interna nas equipas constituem igualmente fatores críticos na forma como os desafios de liderança se expressam. Nyarko et al. (2024) e Shannonhouse et al. (2019) demonstram que mulheres e representantes de minorias enfrentam, de forma recorrente, subestimação e resistência cultural, revelando desigualdades estruturais no acesso a cargos de decisão. Neste contexto, políticas de diversidade, inclusão e equidade não representam apenas compromissos éticos, mas também instrumentos estratégicos para a construção de lideranças inclusivas, reconhecidas e eficazes.

Além disso, Daud (2020) identificou falhas persistentes na gestão de pessoas em ONGs da África Oriental, incluindo a inexistência de políticas estruturadas de recrutamento e retenção, a ausência de programas de formação contínua e mecanismos frágeis de avaliação de desempenho. Estas limitações, associadas às dificuldades de gerir equipas multiculturais e múltiplos intervenientes, criam tensões internas e fragilizam a resposta humanitária. Neste

sentido, Janzon et al. (2025) salientam que, em contextos institucionais instáveis e emocionalmente exigentes, estratégias organizacionais centradas no bem-estar e na promoção de sentido de propósito têm potencial para reduzir os impactos das pressões externas e reforçar a resiliência coletiva.

2.6 Análise Crítica dos Estilos de Liderança e dos Fatores de Influência no Desempenho de Equipas em Ação Humanitária

A atuação das lideranças em contextos humanitários depende menos da adoção de um modelo específico e mais da capacidade de ajustamento às dinâmicas organizacionais e culturais do terreno. Neste enquadramento, a liderança deve ser entendida como um processo coletivo e contextual, enraizado nas estruturas que sustentam a ação (Knox-Clarke, 2014; Mitchell & Albiento, 2024; Ramalingam & Mitchell, 2014). Esta análise procura compreender de que forma os estilos transacional, transformacional e adaptativo se relacionam com fatores organizacionais e humanos, identificando as condições em que cada abordagem se revela mais adequada.

Nos processos de recrutamento e seleção, o estilo de liderança influencia o perfil e integração das equipas. As lideranças transacionais tendem a privilegiar critérios técnicos e experiência operacional, assegurando previsibilidade e cumprimento rigoroso de tarefas, o que é particularmente útil nas fases iniciais de emergência, quando é necessário garantir logística e rapidez de execução (Liphadzi et al., 2015; Zheng et al., 2017). Em contrapartida, as lideranças transformacionais traduzem essas competências em práticas de proximidade e compromisso ético, promovendo equipas mais comprometidas (Forster et al., 2020; Gupta & Bajaj, 2017; Hess & Bacigalupo, 2013). Em contraste, as lideranças adaptativas, procuram perfis abertos à aprendizagem, com tolerância à ambiguidade e capacidade de atuação em estruturas flexíveis, reconhecendo que a diversidade de perspetivas é essencial à inovação e desempenho em crises prolongadas (Heifetz et al., 2009; Knox-Clarke & Campbell, 2020).

A tomada de decisão constitui outro domínio em que as diferenças de estilo se tornam evidentes. Em operações de emergência, a liderança transacional assume um papel indispensável, pois garante clareza hierárquica, definição de prioridades e disciplina operacional, reduzindo erros em situações de forte pressão temporal (Mehraein et al., 2023). Contudo, esta abordagem revela menor flexibilidade em contextos que exigem sensibilidade política, coordenação entre organizações ou adaptação rápida (Lin et al., 2019; Mumford et al., 2017). Nesses casos, a liderança transformacional desempenha uma função agregadora, levando as equipas a criarem um sentido de entidade e visão comum, que sustenta a coerências das decisões tomadas neste contexto (Cheng et al., 2023; Riggio & Newstead, 2022). A liderança adaptativa torna-se especialmente necessária quando as estruturas

formais deixam de dar resposta à complexidade das crises. No terreno, manifesta-se na capacidade de redistribuir responsabilidades, ajustar prioridades e criar espaços de aprendizagem coletiva que permitem às equipas reagir com rapidez e coerência a situações em mudança (Heifetz et al., 2009; Pellowska, 2022; Sott & Bender, 2025).

No plano ético, cada estilo reflete uma forma distinta de lidar com desafios morais que vão surgindo ao longo das missões. A liderança transacional sustenta-se em normas e procedimentos formais, assegurando coerência institucional, embora por vezes à custa de flexibilidade (Bass, 1985; Burns, 1978). A liderança transformacional, assenta em valores de empatia, integridade e compromisso com o bem coletivo (Bass & Steidlmeier, 1999; Lin et al., 2019). A liderança adaptativa parte do princípio de que os desafios éticos não são fixos, mas dependem do contexto cultural, político e emocional das missões, promovendo abordagens reflexivas e inclusivas que equilibram princípios com realidades operacionais. Na prática, isso implica equilibrar a urgência de intervir com o dever de respeitar normas locais, entre a neutralidade institucional e a pressão dos financiadores, ou entre a proteção dos profissionais e as necessidades imediatas das comunidades (Clarinval & Biller-Andorno, 2014; Knox-Clarke & Campbell, 2020; Pal et al., 2019).

A motivação e a gestão emocional completam esta análise. A liderança transacional tem como base incentivos e reconhecimento formal, úteis para manter a disciplina e o foco, mas insuficientes para sustentar o empenho em missões de emergência prolongadas (Bass & Avolio, 1994). A liderança transformacional, ao estimular a motivação intrínseca e o sentido de pertença, tem sido associada a maior resiliência e coesão das equipas (Abbas & Ali, 2023; Dirani et al., 2020). A liderança adaptativa, por sua vez, reconhece a importância de espaços de partilha e apoio psicológico, incentivando a corresponsabilidade e a autonomia como fatores de bem-estar coletivo e desempenho organizacional (Caggianelli et al., 2025; Dirani et al., 2020). Estas práticas materializam-se em momentos de *debriefing* após missões, estratégias de apoio entre pares e momentos de reflexão coletiva que reduzem o isolamento emocional e fortalecem a confiança entre profissionais (Caggianelli et al., 2025; Janzon et al., 2025; Nyarko et al., 2024).

Em conjunto, estes contributos mostram a articulação entre estrutura, valores e aprendizagem é central para o desenvolvimento de práticas de liderança, ajustadas à complexidade das operações (ALNAP, 2022; Knox-Clarke & Campbell, 2020).

3 Metodologia

3.1 Enquadramento Metodológico

A presente investigação assenta numa metodologia qualitativa de natureza dedutiva e exploratória, particularmente adequada à análise de fenómenos sociais e organizacionais em contextos humanitários (Al-Busadi, 2008; Field, 2017). Esta abordagem permite compreender as experiências subjetivas dos participantes e captar elementos contextuais frequentemente ausentes em metodologias quantitativas.

De acordo com Bryman (2004), a investigação qualitativa possibilita explorar perceções, significados e interações interpessoais, constituindo-se como uma via privilegiada para aceder à complexidade subjacente à liderança em contextos de crise. Neste quadro, recorreram-se a entrevistas semiestruturadas, as quais, pela sua flexibilidade, permitiram explorar as práticas e os estilos de liderança a partir das perspetivas dos próprios participantes (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.2 Desenho de Investigação

A análise seguiu uma lógica dedutiva, partindo de um quadro teórico previamente definido sobre estilos de liderança e fatores que influenciam a capacidade de resposta das equipas (Gomes, 2016; Khan, 2014). Esta opção metodológica, em consonância com Bryman (2016) e Yin (2018), distingue-se da abordagem indutiva por procurar verificar e explorar a aplicação prática de modelos conceptuais previamente estabelecidos.

Para a recolha de dados, optou-se por entrevistas semiestruturadas, com base num guião de entrevista com espaço para que os entrevistados pudessem desenvolver os temas a partir das suas próprias experiências. Esta técnica revelou-se particularmente eficaz na identificação de motivações, perceções e padrões relacionais presentes nas missões humanitárias (De Laat et al., 2021; Greenhalgh, 2005).

Além disso, os objetivos específicos do estudo que sustentaram a formulação das perguntas, garantindo uma recolha de dados dirigida e consistente com o enquadramento teórico. Em articulação com esta lógica dedutiva, a análise temática (Fife & Gossner, 2024) foi utilizada como método estruturante para examinar de forma sistemática a adequação dos dados empíricos às categorias conceptuais definidas.

Desta forma, assegurou-se a ligação entre a recolha e a análise, permitindo interpretar os fenómenos observados com maior rigor e fundamentação científica. Neste sentido, a investigação não se limitou a descrever práticas e perceções, mas procurou também verificar

a aplicabilidade dos modelos teóricos no contexto operacional das missões humanitárias.

3.3 Caracterização dos Participantes

Esta investigação centrou-se em organizações não-governamentais (ONGs) com atuação em contextos humanitários internacionais, incluindo entidades portuguesas (5) e internacionais (1). Foram selecionadas cinco entidades de destaque no setor, incluindo organizações com vasta experiência em assistência médica e resposta a crises humanitárias de emergência. A escolha deste conjunto teve como objetivo garantir uma visão abrangente sobre o envolvimento das organizações portuguesas no panorama humanitário internacional.

A amostragem adotada foi intencional e não probabilística, metodologia coerente com a abordagem qualitativa do estudo. A amostra final contou com 20 participantes, divididos entre 10 coordenadores e 10 técnicos de intervenção, com idades que variam entre os 20 e os 70 anos, sendo que a média de idades dos participantes foi de aproximadamente 45 anos (M=44,8). Do total, 10 participantes eram do sexo feminino e 10 do sexo masculino.

O tempo de experiência profissional no setor humanitário variou entre menos de 5 anos e mais de 16 anos, refletindo uma composição equilibrada entre profissionais com menos e mais anos de experiência. Procurou-se assegurar diversidade na composição do grupo, incluindo pessoas com formações académicas distintas, como Medicina, Enfermagem, Psicologia, Engenharia e Saúde Pública.

Adicionalmente, seguindo os critérios apontados por Patton (2015), foi dada prioridade a participantes com experiência prática relevante, selecionados intencionalmente por possuírem conhecimento direto na área em análise, com o intuito de garantir dados ricos e significativos para a análise qualitativa. Nas entrevistas, os participantes referiram-se à sua participação em diversas crises recentes, incluindo a invasão da Ucrânia (2022), o terramoto na Turquia e Síria (2023), o sismo em Marrocos (2023) e as operações em Moçambique (2023). Os participantes também estiveram envolvidos em missões relacionadas com crises recentes no Médio Oriente, nomeadamente o conflito entre Israel e Gaza (2023), cuja preparação e resposta mobilizaram várias organizações humanitárias e colocaram desafios operacionais significativos.

O número de participantes foi definido com base no princípio da saturação informacional, isto significa, o momento em que a recolha de dados adicionais deixa de trazer contributos novos ou relevantes para o estudo, conforme definido por Guest et al. (2006).

A caracterização sociodemográfica dos participantes, designados entrevistados (E), incluindo a organização de origem (O), o sexo, o tempo de integração, a faixa etária, a formação académica e as funções desempenhadas, encontrando-se detalhadamente apresentada no Anexo A.

3.4 Instrumento de Recolha de Dados e Procedimento

3.4.1 Instrumento de Recolha

O instrumento de recolha baseou-se em guiões de entrevista semiestruturada, concebidos para explorar as experiências dos participantes e alinhados com os objetivos da investigação. Esta abordagem revelou-se particularmente eficaz para captar a complexidade das dimensões estruturais e relacionais das missões humanitárias (Chiumento et al., 2018; Johnson & Vindrola-Padros, 2017; White et al., 2022).

Foram elaborados dois guiões distintos, com questões abertas (Anexo B e Anexo C): um dirigido a coordenadores de equipas e outro destinado a técnicos de intervenção no terreno. Ambos foram organizados em blocos temáticos correspondentes às dimensões conceptuais identificadas na revisão da literatura, nomeadamente: cultura organizacional, experiência e papel na equipa, recrutamento e seleção, tomada de decisão, princípios éticos e motivação e gestão emocional. Esta organização assegurou a coerência entre o enquadramento teórico e a recolha de dados, proporcionando uma base sólida para a análise temática subsequente.

3.4.1 Procedimento de Recolha

As entrevistas tiveram uma duração média de aproximadamente 42 minutos, variando entre 30 minutos e 85 minutos. Realizaram-se presencialmente e por videoconferência, o que permitiu abranger participantes de diferentes regiões e tornar o processo mais ágil. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante consentimento informado, e transcritas integralmente de forma manual.

A análise dos dados baseou-se na Análise Temática dedutiva, de acordo com a proposta de Braun e Clarke (2006). Esta metodologia foi escolhida pela sua flexibilidade e adequação à identificação de padrões de significado em dados qualitativos, permitindo uma leitura rigorosa e sistemática das experiências relatadas.

3.4.2 Tratamento e análise dos dados

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à codificação sistemática dos dados com base nos temas e subtemas previamente definidos. Numa primeira fase, os dados foram organizados segundo esta estrutura inicial de codificação, desenvolvida a partir das dimensões conceptuais estabelecidas na revisão da literatura. Numa segunda fase, a estrutura foi ajustada de acordo com a análise das entrevistas, permitindo clarificar e reorganizar categorias sempre que necessário. Mantiveram-se 20 subcategorias analíticas

consideradas relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo, tendo sido excluídas apenas as que não apresentaram pertinência empírica ou conceptual. A sistematização dos temas, subtemas, objetivos e respetivas referências teóricas encontra-se apresentada na seguinte tabela:

Tabela 1: Temas, Subtemas, Objetivos e Questões de Operacionalização

Temas	Subtemas	Objetivos Relacionados	Exemplos de Questões de Operacionalização	Referências
Cultura da Organização	(i) Comunicação e alinhamento cultural; (ii) Estrutura e hierarquia organizacional; (iii) Relações interorganizacionais; (iv) Valores organizacionais e legitimidade.	Compreender como a cultura organizacional condiciona as práticas de liderança em missões humanitárias.	- Como caracteriza a cultura da organização? - De que forma é que a organização reconhece e valoriza o esforço da equipa durante as missões humanitárias? Pode dar exemplos?	Denison (1990); Hofstede (1991); Lewis & Kanji (2009); Schein (2010)
Experiência e Papel na Equipa	(i) Adaptação e aprendizagem no terreno; (ii) Gestão do *stress* operacional; (iii) Segurança e logística; (iv) Relações com comunidades locais.	Explorar de que forma as experiências individuais e os diferentes papéis na equipa influenciam práticas de liderança e influenciam a atuação no terreno.	- Pode descrever a sua função e responsabilidades como técnico(a) em missões humanitárias? - Na sua opinião, quais são os principais desafios que os profissionais enfrentam no trabalho humanitário?	Heyse (2007); Knox-Clarke & Campbell (2020); Kolb (1984); Kruke & Olsen (2012)
Recrutamento e Seleção	(i) Critérios de seleção; (ii) Formação e preparação; (iii) Desafios no recrutamento.	Analisar de que forma os processos de recrutamento e seleção influenciam a composição, a coesão e a atuação das equipas.	- Como descreveria a liderança exercida na sua equipa? Pode dar exemplos? - Em situações de crise, sente que os seus coordenadores adaptam o seu estilo de liderança para lidar com as diferentes situações?	Boyatzis (2008); Hailey (2006); IFRC (2016); Lombardo & Eichinger (2000)
Liderança	(i) Transacional; (ii) Transformacional; (iii) Adaptativa.	Explorar como diferentes estilos e práticas de liderança se manifestam no terreno e influenciam a dinâmica das equipas.	- Como descreveria a liderança exercida na sua equipa? Pode dar exemplos? - Em situações de crise, adapta o seu estilo de liderança para lidar com situações imprevistas?	Bass (1985); Bass & Riggio (2006); Heifetz (1994); Knox-Clarke & Campbell (2020); Northouse (2022)
Tomada de Decisão	(i) Decisão sob pressão; (ii) Comunicação e coordenação; (iii) Adaptação da tomada de decisão.	Compreender como a liderança influencia os processos de tomada de decisão em contextos de urgência.	- Como costuma agir quando tem de tomar decisões rápidas em situações de emergência? - Quando é necessário decidir rapidamente, sente que os valores	Comes (2016); Klein (2009); Lu & Xue (2017); Weick (1993)

Temas	Subtemas	Objetivos Relacionados	Exemplos de Questões de Operacionalização	Referências
			éticos são tidos em conta?	
Princípios Éticos	(i) Desafios éticos; (ii) Neutralidade e imparcialidade; (iii) Tensões éticas e desigualdades internas;	Analisar como princípios éticos se articulam com as práticas de liderança e processos de decisão no terreno.	- A ética é fundamental nas operações humanitárias. Na sua opinião, a equipa consegue manter-se fiel aos princípios éticos da organização, mesmo em situações de pressão? - Como descreveria o equilíbrio de responsabilidades e reconhecimento entre os membros da equipa? Considera que é justo?	Clarinval & Biller-Andorno (2014); Miao et al. (2018); Pal et al. (2019); Slim (1997)
Motivação e Gestão Emocional	(i) Apoio psicológico; (ii) Suporte social e coesão de equipa; (iii) *Burnout* e desgaste emocional.	Identificar de que modo os aspetos emocionais e de suporte influenciam as formas de coordenação e cooperação das equipas	- Em situações de grande *stress*, o que mais o ajuda a manter-se motivado(a)? Pode dar um exemplo ilustrativo? - Como é que sente que a organização promove um ambiente de respeito mútuo e apoio emocional entre membros de equipa durante as missões?	Bakatsaki & Zampetakis (2020); Cherniss (2010); Koning & Van Kleef (2015); Mayer & Salovey (1997)

Fonte: Elaboração própria.

Para efeitos de sistematização dos resultados, apresenta-se o número de ocorrências (N) correspondente aos subtemas mencionados por cada participante. O tratamento e organização das referências codificadas foi efetuado com recurso ao software *NVivo* (*QSR International*), o que facilitou a quantificação e a análise temática dos dados.

De acordo com Miles et al. (2014), a utilização de categorias conceptuais previamente estabelecidas permite estruturar a análise qualitativa de forma clara, coerente e rastreável, reforçando a ligação entre teoria e prática. Em consonância com esta perspetiva, Fereday e Muir-Cochrane (2006) salientam que a abordagem dedutiva contribui para o rigor metodológico, permitindo uma exploração direcionada dos fenómenos em estudo sem comprometer a profundidade interpretativa das narrativas.

Tiveram-se igualmente em conta as abordagens teóricas de Earley e Gibson (2002), que sublinham a complexidade intrínseca das organizações humanitárias e a necessidade de considerar múltiplas dimensões e desafios na análise do seu funcionamento. Para garantir a

robustez metodológica e a qualidade da análise, foram aplicados os critérios de Lincoln e Guba (1985): credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, assegurando a validade e a fiabilidade do processo analítico.

3.5 Considerações Éticas

A presente investigação cumpriu integralmente os princípios éticos, assegurando o respeito pela anonimidade e confidencialidade dos participantes. Foi-lhes garantido que a participação seria totalmente voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou consequência. Conforme referido por Laryeafio e Ogbewe (2023), o consentimento informado constitui um procedimento essencial para garantir que os participantes compreendem claramente o objetivo do estudo, a forma como os seus dados serão utilizados e os seus direitos enquanto participantes.

As entrevistas foram gravadas apenas após a assinatura do consentimento informado (Anexo D), que incluía a aceitação em participar no estudo e a autorização para a gravação, sendo esta autorização reafirmada verbalmente no início de cada sessão.

Após a recolha, os dados foram transcritos e anonimizados, garantindo a preservação da identidade dos participantes e criando um ambiente de confiança que favoreceu a partilha de informação em contextos de elevada instabilidade. Para tal, procurou-se adotar um discurso próximo e sensível, reconhecendo as especificidades e dificuldades inerentes à ação humanitária e à natureza delicada de alguns dos temas abordados.

4 Resultados

No presente capítulo apresentam-se os resultados das 20 entrevistas realizadas, organizados segundo os temas e subtemas definidos na matriz de análise temática (Capítulo 3): cultura organizacional, experiência e papéis na equipa, recrutamento e seleção, tomada de decisão, princípios éticos e motivação e gestão emocional. Os resultados são apresentados por temática, acompanhados de tabelas que indicam o número de ocorrências por subtema, permitindo uma leitura estruturada e comparativa. A análise centra-se nos fatores organizacionais e relacionais que influenciam as práticas de liderança no terreno, servindo de base à discussão desenvolvida no capítulo seguinte.

A análise global encontra-se no Anexo E, apresentando um enquadramento geral da frequência de menções por categoria. Nas secções seguintes, apresentam-se as tabelas por tema, aprofundando cada dimensão analisada. Os temas mais referidos foram Experiência e Papel na Equipa (N=248), Tomada de Decisão (N=221) e Cultura Organizacional (N=206), seguidos por Motivação e Gestão Emocional (N=164), Princípios Éticos (N=155) e Recrutamento e Seleção (N=147), refletindo dimensões complementares do contexto organizacional.

4.1 Cultura Organizacional

A Tabela 4.1.1 sintetiza as dimensões da cultura organizacional abordadas nas entrevistas, com 206 ocorrências no total. A comunicação e o alinhamento cultural (N=64) foram as mais referidas, refletindo a sua ligação direta à perceção de eficácia no terreno.

Tabela 2: Menções dos participantes sobre Cultura Organizacional

Tema/Subtemas	Nº de Ocorrências
Cultura Organizacional	**206**
• Comunicação e alinhamento cultural	64
• Estrutura e hierarquia organizacional	53
• Relações interorganizacionais	41
• Valores organizacionais e legitimidade	48

A importância da comunicação e do alinhamento cultural (N=64) foi destacada, sendo a partilha de valores e linguagem comum vista como fator que facilita a coordenação e eficácia: "*Quando toda a gente fala a mesma linguagem, tudo corre melhor*" (E19), referiu um participante, sublinhando a importância de uma base comum de referências simbólicas e operacionais. Outro entrevistado considerou que "*a clareza da comunicação é o que mantém*

as equipas unidas e evita mal-entendidos críticos" (E12). Esta perceção mostra que, mais do que um simples meio técnico, a comunicação atua como mecanismo de coesão.

Também a estrutura e hierarquia organizacional (N=53) foi apontada como determinante na forma como as equipas funcionam no terreno. Estruturas claras foram associadas a maior previsibilidade e planeamento, enquanto estruturas indefinidas tendem acabam por potenciar o improviso e aumentar a perceção de insegurança: *"Há muitas vezes um improviso permanente. Parece que estamos sempre a remendar em vez de planear*" (E3), referiu um profissional, ilustrando os riscos da ausência de referenciais claros. Em contrapartida, "*quando tudo está bem definido, as equipas trabalham com mais segurança*" (E14), evidenciando a relação direta entre estrutura organizacional e estabilidade operacional.

As relações interorganizacionais (N=41) revelaram-se determinantes para articular entidades no mesmo contexto humanitário. Quando eficazes, permitem "*trabalhar como um único corpo*" (E6). Porém, "*estruturas rígidas e pouca clareza criam barreiras logísticas*" (E5), agravando constrangimentos operacionais.

Por último, os valores organizacionais e a perceção de legitimidade (N=48) foram igualmente destacados por um número expressivo de participantes. A coerência (ou falta dela) entre os valores institucionais e a prática no terreno foi vista como um fator crítico para a confiança interna e externa: "*Os internacionais têm seguro, evacuação e apoio psicológico. Nós não temos nada disso*" (E12), referiu um participante, destacando desigualdades que fragilizam o sentido de equidade. Outro acrescentou que "*essas diferenças minam a confiança dentro das equipas e entre equipas locais e internacionais*" (E1), sublinhando que a legitimidade organizacional é construída tanto pelas mensagens formais como pelas práticas concretas no terreno.

4.2 Experiência e Papel na Equipa

Conforme apresentado na Tabela 4.2.1, a experiência e o papel desempenhado nas equipas constituíram o tema mais referido, com um total de 248 ocorrências. A gestão do *stress* operacional (N=77) foi a dimensão mais salientada pelos participantes.

Tabela 3: Menções dos participantes sobre Experiência e Papel na Equipa

Tema/Subtemas	**Nº de Ocorrências**
Experiência e Papel na Equipa	**248**
• Adaptação e aprendizagem no terreno	58
• Gestão do *stress* operacional	77
• Segurança e logística	62
• Relações com comunidades locais	51

A adaptação e aprendizagem no terreno (N=58) foi descrita como um processo contínuo e altamente prático, no qual os profissionais mais experientes assumem, frequentemente, funções de orientação não formalizadas: "*Quando já passámos por várias missões, acabamos por orientar os outros naturalmente*" (E4), referiu um participante, sublinhando a relevância desta transmissão de saber tácito. Outro partilhou que "*no terreno, aprende-se muito mais observando quem já lá está do que em qualquer formação prévia*" (E3), evidenciando que a integração organizacional é, em larga medida, construída pela interação direta entre pares.

Entre os aspetos abordados, a gestão do *stress* operacional (N=77) destacou-se por apresentar o maior número de ocorrências. Os profissionais mais experientes relatam maior capacidade de regulação emocional e de contenção do impacto psicológico das crises: "*Com o tempo, aprendes a não levar tudo contigo para casa. Se não, não aguentas*" (E19), explicou um participante, associando a experiência à construção de mecanismos de proteção emocional. Em contrapartida, "*os novos sentem o impacto com mais força*" (E6), ilustrando como a ausência de experiência se traduz numa maior vulnerabilidade ao desgaste emocional e a momentos de maior instabilidade individual e coletiva.

Na dimensão segurança e logística (N=62), a experiência foi apresentada como um fator crucial para a antecipação de riscos e a resposta eficaz em contextos imprevisíveis: "*Cada passo tem de ser meticuloso*" (E4), observou um participante, reforçando a ideia de que a segurança operacional depende em larga medida de aprendizagens acumuladas no terreno. Outro entrevistado complementou ao afirmar que "*a experiência faz-te perceber onde podes arriscar e onde não há margem de erro*" (E6), destacando a importância do conhecimento tácito para a tomada de decisão rápida e informada.

Por último, as relações com comunidades locais (N = 51) foram apontadas como um dos domínios em que a experiência tem maior impacto. A credibilidade das equipas constrói-se ao longo do tempo, num processo gradual de reconhecimento mútuo: "*No início não aceitavam a nossa ajuda... com o tempo ganhámos a confiança*" (E3), referiu um participante. Outro acrescentou que "*a relação muda quando percebem que não estamos ali apenas de passagem*" (E10), demonstrando que a experiência contribui diretamente para o reforço da legitimidade da intervenção e para a eficácia do trabalho em missões humanitárias.

4.3 Recrutamento e Seleção

O tema recrutamento e seelção reuniu 147 ocorrências, destacando-se a formação e preparação para as missões (N=67). Este processo foi descrito como um ponto crítico da cadeia organizacional, com impacto direto na composição e no desempenho das equipas, bem como no tipo de liderança que surge no contexto operacional.

Tabela 4: Menções dos participantes sobre Recrutamento e Seleção

Tema/Subtemas	Nº de Ocorrências
Recrutamento e Seleção	**147**
• Critérios de seleção	50
• Formação e preparação	67
• Desafios no recrutamento	30

Nos critérios de seleção (N=50), foi apontada uma predominância de aspetos técnicos e burocráticos em detrimento de competências relacionais e experienciais: "*Parece que valorizam mais os papéis do que o que a pessoa já fez*" (E19), referiu um participante, sinalizando perceções de pouca transparência e de sobrevalorização de elementos formais. Outro participante acrescentou que "*às vezes parece uma questão de sorte ou de contactos*" (E3), sugerindo que os processos podem não refletir integralmente as competências reais dos candidatos. Estas perceções revelam tensões entre a lógica administrativa dos recrutamentos e as exigências concretas das operações humanitárias.

A formação e preparação prévias (N=67) foram igualmente destacadas como determinantes para a eficácia da intervenção. Vários participantes relataram uma preparação insuficiente antes de integrarem missões: "*Fui chamada e em poucos dias estava no terreno, sem preparação real*" (E3), afirmou uma participante. Outro reforçou que "*não houve tempo para perceber a organização, foi chegar e começar*" (E16). Em contraste, também surgiram exemplos de experiências mais estruturadas, nas quais "*a formação intensiva antes de cada missão fez toda a diferença*" (E19), mostrando que uma preparação adequada não só melhora a capacidade de resposta como reduz a ansiedade e o risco de falhas operacionais nos primeiros dias de missão.

Por fim, os desafios no recrutamento (N=30) foram reconhecidos, embora com menor frequência face a outros temas. Esta menor incidência parece relacionar-se com o caráter administrativo do processo, menos vivido no terreno. Destacaram-se sobretudo a morosidade e a rigidez dos procedimentos: "*Por vezes demora tanto que a missão já avançou sem nós*" (E6), referiu um entrevistado. De forma complementar, outro participante afirmou: "*quando alguém entra, já estamos a apagar fogos há semanas*" (E9). Estes constrangimentos podem indicar a existência de um desfasamento entre os processos de recrutamento e as necessidades operacionais.

4.4 Tomada de Decisão

Os dados apresentados na Tabela 4.4.1 indicam que a tomada de decisão foi um dos fatores mais referidos pelos participantes (N=221), com maior incidência na dimensão decisão sob pressão (N=84). Este tema surgiu como central para compreender a forma como as equipas

operam nestes contextos.

Tabela 5: Menções dos participantes sobre Tomada de Decisão

Tema/Subtemas	Nº de Ocorrências
Tomada de decisão	**221**
• Decisão sob pressão	84
• Comunicação e coordenação	71
• Adaptação e tomada de decisão	66

A decisão sob pressão (N=84) foi amplamente destacada como uma realidade quotidiana. Em contextos de emergência, a rapidez de resposta prevalece sobre a deliberação coletiva: "*Quando há um surto ou um ataque perto, alguém tem de decidir rápido, e não há espaço para debate*" (E7), referiu um participante, destacando a natureza imediata e hierarquizada destes processos. No mesmo sentido, outro participante observou que "*as decisões são tomadas com informação incompleta ou contraditória*" (E20), mostrando como a incerteza e a pressão temporal são elementos constantes na atuação humanitária. Nestes cenários, as decisões são frequentemente concentradas nas chefias operacionais, com pouco espaço para negociação ou participação alargada.

A comunicação e coordenação (N=71) que acompanha a decisão foi descrita como determinante para a forma como estas são recebidas e implementadas: "*Quando a opinião da equipa conta, trabalhamos com mais motivação*" (E18), afirmou um entrevistado, relacionando a participação com maior envolvimento coletivo. Já outro destacou que "*decisões unilaterais e pouco explicadas criam ruído e insegurança*" (E2), salientando a importância da comunicação transparente mesmo quando não há tempo para deliberação prévia. Assim, não é apenas a decisão em si que importa, mas também a forma como é comunicada, explicada e legitimada perante a equipa.

Por fim, a adaptação da tomada de decisão (N=66) foi referida como um elemento crítico para garantir eficácia operacional. Em contextos mais estruturados, "*as linhas estratégicas vêm definidas, mas no terreno temos autonomia para adaptar*" (E19), referiu um participante. Em contraste, noutros cenários, "*as decisões eram quase intuitivas, porque não havia protocolo claro*" (E6), indicando como a ausência de referenciais formais transfere a responsabilidade decisória para a experiência individual e a dinâmica interna da equipa. Esta flexibilidade, embora necessária, pode gerar desigualdades e ambiguidades quando não é acompanhada de mecanismos claros de comunicação e responsabilização.

4.5 Princípios Éticos

De acordo com a Tabela 4.5.1, os princípios éticos reuniram 155 ocorrências, com maior expressão nos desafios éticos (N=65). Este tema, embora tenha apresentado uma incidência relativamente menor, destacou-se pela sensibilidade das questões envolvidas, refletindo tensões entre valores institucionais e práticas no terreno e revelando diesafios complexos enfrentados pelas equipas em contextos de crise.

Tabela 6: Menções dos participantes sobre Princípios Éticos

Tema/Subtemas	Nº de Ocorrências
Princípios Éticos	**155**
• Desafios éticos	65
• Neutralidade e imparcialidade	55
• Tensões éticas e desigualdades internas	35

Nos desafios éticos (N=65), os relatos revelam situações intensas e moralmente exigentes, nas quais os profissionais são confrontados com escolhas difíceis em cenários de escassez de recursos e forte pressão temporal: "*Houve momentos em que tivemos de escolher quem receberia tratamento primeiro*" (E20), relatou um participante, ilustrando a natureza extrema dessas decisões. Foi acrescentado por outro participante que "*decidir evacuar significou deixar pessoas para trás*" (E3), demonstrando o peso emocional e operacional que acompanha tais escolhas. Estes desafios, para além do impacto imediato, originam sentimentos prolongados de desconforto moral e desgaste psicológico.

A neutralidade e imparcialidade (N=55) foi destacada como um princípio reconhecido, mas difícil de aplicar de forma absoluta em contextos de conflito e crise: "*A neutralidade é muito bonita no papel, mas quando tens pessoas a morrer à porta, já não é assim tão simples*" (E4), referiu um entrevistado, evidenciando a tensão entre princípios normativos e realidades operacionais. Outro complementou: "*Temos de ser coerentes com o que defendemos, mesmo quando é difícil*" (E14), sublinhando a importância de manter princípios éticos mesmo em circunstâncias adversas. Estas declarações mostram que a aplicação prática dos princípios humanitários exige uma negociação constante entre ideais institucionais e constrangimentos de terreno.

Por fim, as tensões éticas e desigualdades internas (N=35) foram associadas, sobretudo, a desigualdades entre profissionais internacionais e locais no acesso a apoios e recursos: "*Os internacionais têm planos de evacuação, apoio psicológico e melhores condições. Os locais ficam para trás*" (E10), observou um participante, revelando perceções de injustiça estrutural. Outro reforçou que "*isto cria um desconforto moral dentro das próprias equipas*" (E8), indicando que estas desigualdades não apenas afetam a confiança interna, mas também

fragilizam a legitimidade da liderança e da própria ação humanitária.

4.6 Motivação e Gestão Emocional

Por fim, conforme sintetizado na Tabela 4.6.1, o tema Motivação e Gestão Emocional reuniu 164 ocorrências, sendo o último eixo abordado na análise. O apoio psicológico (N=61) destacou-se como a dimensão mais referida, refletindo a importância das estratégias de suporte emocional e de coesão entre os membros das equipas.

Tabela 7: Menções dos participantes sobre Motivação e Gestão Emocional

Tema/Subtemas	Nº de Ocorrências
Motivação e Gestão Emocional	**164**
• Apoio psicológico	61
• Suporte social e coesão de equipa	54
• *Burnout* e desgaste emocional	49

O apoio psicológico (N=61) foi apontado como um elemento crucial, mas desigual entre contextos e estruturas organizacionais: "*Na [organização], temos algum suporte, mas é mais forte para os internacionais*" (E19), referiu um participante, evidenciando diferenças na disponibilidade e alcance desses mecanismos. Outro destacou que "*estávamos por nossa conta*" (E2), sublinhando a ausência de acompanhamento estruturado em alguns contextos de missão. Esta variabilidade mostra que, embora o suporte psicológico seja reconhecido como relevante, ainda não é assegurado de forma equitativa ou preventiva.

O suporte social e a coesão de equipa (N=54) surgiram como fatores compensatórios e, muitas vezes, mais consistentes do que as estruturas formais de apoio: "*O que me mantinha era a ligação com a equipa*" (E4), referiu um entrevistado, atribuindo ao grupo um papel protetor face ao *stress* e ao desgaste. Outro complementou: "*Há dias em que a única motivação é saber que a equipa está contigo*" (E2), o que demonstra que a solidariedade e a partilha entre colegas constituem importantes mecanismos de resiliência. A força destes laços interpessoais parece, assim, desempenhar um papel estabilizador, sobretudo quando as estruturas institucionais são insuficientes.

Por último, o *burnout* e desgaste emocional (N=49) foram mencionados como reflexo dos custos psicológicos e físicos de uma atuação prolongada em cenários de elevada exigência: "*Há muito esforço invisível que nunca é valorizado*" (E6), referiu um participante. Outro acrescentou: "*Há momentos em que já não estás motivado pela missão no sentido nobre, estás motivado por chegar ao fim do dia com toda a gente viva*" (E7), ilustrando a deslocação da motivação para objetivos imediatos de sobrevivência.

5 Discussão dos Resultados

Este capítulo pretende discutir os resultados, valorizando a voz dos participantes e articulando as suas perceções com a literatura, com o intuito de analisar de que forma fatores organizacionais e relacionais influenciam a expressão dos estilos de liderança abordados neste estudo em contexto humanitário.

No que diz respeito à cultura organizacional, os participantes foram unânimes ao reconhecer o seu papel determinante na forma como as equipas se estruturam e como a liderança é exercida no terreno. Vários entrevistados referiram que, quando valores, objetivos e formas de comunicação são claros e partilhados, a cooperação decorre com maior fluidez, as equipas sentem-se mais alinhadas e existe uma perceção de previsibilidade operacional. Essa clareza reforça a confiança e a coesão interna, criando condições favoráveis ao exercício de lideranças eficazes (Schein, 2010).

Em contraste, a fragmentação cultural, especialmente entre trabalhadores internacionais e locais, resulta em tensões, falhas de comunicação e perceções de desigualdade, enfraquecendo lideranças intermédias e reduzindo o envolvimento das equipas. A experiência relatada no terreno revela, assim, uma relação direta entre coerência cultural e capacidade de liderança operacional, o que reforça a importância de uma identidade organizacional partilhada. Estes resultados estão alinhados com Bromideh (2011), Libal e Harding (2011) e Schein (2010), que destacam os efeitos de culturas híbridas e assimétricas, caracterizadas pela coexistência de valores e práticas divergentes entre grupos locais e internacionais, o que tende a gerar desiguadades e tensões internas, comprometendo a coesão e dificultando a liderança.

Denota-se, a partir destes resultados, uma relação consistente com os estilos de liderança em análise. A presença de culturas organizacionais bem definidas cria condições propícias ao exercício da liderança transformacional, facilitando a construção de propósitos partilhados (Bass & Avolio, 1994; Salameh-Ayanian et al., 2023). Em estruturas culturais marcadas por clivagens internas ou baixa coesão, a liderança transacional funciona como mecanismo de controlo e estabilidade organizacional (Bass, 1985; Mumford et al., 2017). No entanto, quando este estilo se prolonga no tempo, tende a limitar a autonomia e a reduzir o envolvimento das equipas (Knox-Clarke, 2014; Tepper et al., 2018). Já a liderança adaptativa, quando inserida em culturas organizacionais inclusivas, permite transformar diversidade de perspetivas em soluções práticas e contextualizadas (Comes, 2016; Heifetz et al., 2009).

Assim, a cultura organizacional não apenas influencia a forma como as equipas funcionam, como também define o espaço de ação da liderança. Culturas claras facilitam a coordenação e a tomada de decisão, favorecendo estilos transformacionais e adaptativos (Denison, 1990; Schein, 2010). Por contraste, culturas difusas ou assimétricas reforçam

estilos transacionais, mais centrados no controlo hierárquico e menos propícios à aprendizagem organizacional (Bromideh, 2011; Knox-Clarke, 2014).

Relativamente à experiência e papéis desempenhados nas equipas, os resultados mostram que este fator tem um peso determinante na forma como a liderança se estrutura e se manifesta em contexto humanitário. Os participantes com mais anos de atuação foram frequentemente descritos como elementos estabilizadores, detendo conhecimento prático que lhes permite antecipar falhas, ajustar estratégias e transmitir segurança em cenários de elevada pressão. Esta presença experiente funciona como um eixo de confiança e previsibilidade, facilitando a tomada de decisão e reforçando a coesão coletiva.

Por outro lado, equipas com menor experiência revelaram maior dependência de estruturas hierárquicas e de práticas mais rígidas, com fluxos de comunicação menos horizontais e menor capacidade de adaptação. A ausência de experiência fragiliza a autonomia coletiva, favorecendo lideranças mais diretivas e procedimentais. Esta constatação confirma a centralidade da aprendizagem baseada na experiência e a importância do conhecimento prático acumulado para manter a operacionalidade e reduzir incertezas em ambientes de crise (Kolb, 1984; Schön, 1983; Weick, 1993). De igual modo, corrobora Kruke e Olsen (2012), que sublinham o papel decisivo dos mecanismos informais de partilha de saber, frequentemente assegurados pelos “veteranos”, na continuidade organizacional.

No que concerne aos estilos de liderança, uma distribuição equilibrada da experiência favorece práticas adaptativas, recorrendo à experiência prática para a tomada de decisões e consoliação do conhecimento partilhado (Comes, 2016; Heifetz et al., 2009). Em simultâneo, líderes experientes potenciam práticas transformacionais, e promovendo a integração e o desenvolvimento dos membros mais recentes (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). Em contraste, a inexperiência leva à prevalência de estilos transacionais, baseados em normas formais e menor flexibilidade (Bass, 1985; Mumford et al., 2017). Como alertam Tepper et al. (2018), o uso prolongado deste estilo reduz a capacidade de adaptação e afeta a motivação das equipas.

Deste modo, a experiência acumulada no terreno fortalece a capacidade de antecipação e adaptação operacional, contribuindo para decisões mais ágeis e eficazes, bem como para maior coesão das equipas. Tal como salientam Kolb (1984) e Weick (1993), a aprendizagem experiencial constitui um elemento central para enfrentar a incerteza e reduzir a dependência de estruturas hierárquicas rígidas.

Embora tenha surgido com menor destaque nas perceções dos participantes, o recrutamento e seleção revelou-se um elemento estrutural no ciclo de resposta humanitária. Esta menor centralidade poderá estar relacionada com a limitada participação dos profissionais operacionais nesses processos, geralmente realizados por níveis hierárquicos superiores. Quando referido, foi frequentemente associado a processos lentos e à entrada

tardia de elementos face às necessidades já instaladas, com impacto direto na composição das equipas e na capacidade de resposta.

A literatura tem salientado de forma consistente que as decisões tomadas nesta fase inicial são determinantes para a formação de equipas equilibradas e capazes de responder eficazmente nestes contextos (Armstrong, 2014; Boyatzis, 2008; Parry & Urwin, 2011). A forma como o recrutamento define quem integra a equipa e quais os perfis técnicos, interpessoais e culturais valorizados estabelece, em grande medida, os modos de funcionamento e o espaço de ação da liderança no terreno.

Os resultados revelam uma predominância de critérios técnicos em detrimento de dimensões emocionais e relacionais, resultando em equipas mais dependentes de estruturas hierárquicas e mecanismos de controlo formal. Quando, pelo contrário, são valorizados perfis mais equilibrados, observa-se maior fluidez comunicacional, confiança mútua e abertura à partilha de responsabilidades, fatores estes que favorecem equipas colaborativas e adaptáveis. Estes resultados alinham-se com estudos que relacionam a composição das equipas com a distribuição de poder informal e com os estilos de liderança predominantes (Armstrong, 2014; He et al., 2022; Parry & Urwin, 2011). Perfis excessivamente técnicos reforçam estruturas hierárquicas e estilos transacionais centrados na execução e no controlo, enquanto perfis equilibrados promovem práticas transformacionais baseadas na motivação e em objetivos partilhados. Equipas com fortes competências socioemocionais e interculturais criam, por sua vez, condições ideais para a liderança adaptativa, centrada na integração de perspetivas, aprendizagem contínua e capacidade de resposta a contextos em mudança (Comes, 2016; Heifetz et al., 2009).

O menor destaque atribuído a este tema nas narrativas dos participantes revela uma lacuna estrutural: a distância entre decisões estratégicas e perceções operacionais. A forma como as organizações estruturam o recrutamento condiciona a liderança ao longo de toda a missão, podendo limitar a ação a práticas transacionais ou, pelo contrário, criar condições para lideranças mais transformacionais e adaptativas.

A forma como as decisões são tomadas revelou-se um elemento central para compreender a liderança no contexto humanitário. Os resultados mostram que, nas fases mais críticas das operações, os participantes descreveram decisões tomadas de forma centralizada, com pouca margem para discussão ou adaptação local. Muitos referiram que as orientações dadas vinham de níveis hierarquícos superiores e que a prioridade era agir rapidamente, sublinhando a importância atribuída à coordenação execução imediatas. Esta concentração de poder decisório, ainda que funcional em contextos de urgência, gerou perceções de afastamento, menor apropriação das decisões e frustração, sobretudo quando a experiência prática das equipas no terreno não era considerada.

Nas fases seguintes, quando a pressão operacional diminuía, os participantes relataram

maior abertura para discussão e partilha de responsabilidades. Os participantes destacaram que, quando a operação estabilizava, as decisões deixavam de ser tão centralizadas e passavam a ser definidas com maior envolvimento das equipas, revelando uma valorização progressiva das perspetivas locais e um maior alinhamento entre níveis estratégicos e operacionais. Já em missões de reconstrução, surgiram descrições de decisões mais abertas e negociadas, frequentemente ajustadas à realidade local e construídas com contributos diversos, incluindo das comunidades-alvo.

Esta realidade confirma as análises de Klein (2009) e Simon (1957) sobre decisões rápidas em contextos de crise e os respetivos limites à participação das equipas. Também corrobora Tepper et al. (2018), que salientam que estruturas hierárquicas rígidas asseguram eficácia imediata, mas comprometem a aprendizagem e motivação a longo prazo. Knox-Clarke (2014) sublinha que esta tensão entre eficiência operacional e participação constitui uma característica estrutural da ação humanitária.

A análise permitiu constatar que os estilos de liderança assumem diferentes graus de centralidade ao longo das três fases do ciclo de resposta humanitária: emergência, estabilização e reconstrução, tal como definido por IFRC (2016) e OCHA (2020). Em fases de emergência, prevalece a liderança transacional, baseada em hierarquia e controlo, garantindo rapidez e previsibilidade (Bass, 1985; Mumford et al., 2017). À medida que as operações avançam para fases de estabilização, as equipas valorizam lideranças transformacionais, centradas em motivação coletiva e alinhamento organizacional (Bass & Avolio, 1994). Por seu turno, nas fases de reconstrução, a liderança adaptativa ganha relevo, contribuindo para decisões mais ajustadas às necessidades reais das populações e às condições operacionais no terreno (Comes, 2016; Heifetz et al., 2009).

Por conseguinte, a forma como as decisões são tomadas, e quem participa nelas, não apenas influencia a eficácia operacional, como também define que estilo de liderança ganha expressão no terreno. A eficácia das decisões no contexto humanitário depende, portanto, da capacidade dos líderes em ajustar o estilo ao momento da resposta e em envolver as equipas de forma significativa. Quando as decisões incorporam perspetivas locais, tornam-se mais céleres, ajustadas à realidade e operacionalmente viáveis, reduzindo falhas de execução e tensões hierárquicas. Estes resultados confirmam a relevância de abordagens adaptativas, nas quais a liderança atua como promotora de respostas ajustadas ao contexto e não apenas como instância diretiva (Comes, 2016; Heifetz et al., 2009).

Relativamente aos princípios éticos, estes surgiram como um dos eixos mais sensíveis e transversais da experiência no campo humanitário. Os participantes relataram que decisões relacionadas com a priorização de grupos vulneráveis, pressões políticas externas e desigualdades institucionais criam tensões significativas na atuação das equipas e dos líderes. Estes princípios: humanidade, neutralidade, imparcialidade e independência, não são

meramente normativos, funcionam, na prática, como limites morais e operacionais que definem e condicionam a ação (ICRC, 2004; Slim, 1997).

As narrativas dos participantes indicam que estas tensões se intensificam em contextos de crise, quando a escassez de recursos, o tempo limitado e as pressões externas obrigam os líderes a tomar decisões complexas. Nessas situações, questões éticas tornam-se inevitáveis e, quando não são geridos de forma transparente, originam desconfiança, conflitos internos e desgaste emocional. Esta realidade confirma a importância da dimensão ética da liderança (Clarinval & Biller-Andorno, 2014). Além disso, os participantes destacaram que desigualdades entre profissionais internacionais e locais, no acesso a recursos, segurança ou apoio institucional, fragilizam a perceção de justiça e legitimidade da liderança, sobretudo quando não são reconhecidas abertamente. Esta observação está em consonância com Bromideh (2011) e Libal & Harding (2011), que descrevem desigualdades estruturais persistentes na ação humanitária.

A relação entre princípios éticos e estilos de liderança é particularmente relevante. A liderança adaptativa surge como uma ferramenta essencial para lidar com desafios éticos de forma aberta e partilhada, promovendo espaços de diálogo e procurando soluções contextualizadas (Clarinval & Biller-Andorno, 2014; Heifetz et al., 2009). A liderança transacional, por sua vez, assegura que as decisões sejam tomadas em conformidade com regras e protocolos estabelecidos, garantindo previsibilidade, imparcialidade e neutralidade (Daniels, 2000; ICRC, 2004; Slim, 1997). Embora mais rígida, esta abordagem assegura coerência procedimental, crucial em cenários críticos. Já a liderança transformacional, ao centrar-se em valores partilhados e numa visão mobilizadora, pode reforçar o compromisso ético e a motivação das equipas (Bass & Avolio, 1994; Boyatzis & McKee, 2005). Contudo, quando não é equilibrada por mecanismos institucionais, corre o risco de depender excessivamente do carisma do líder e de obscurecer desigualdades ou decisões controversas (Guo et al., 2024).

A motivação e a gestão emocional constituem outra dimensão central na forma como os profissionais vivem e sustentam a sua experiência em contextos humanitários. De forma transversal, os participantes associaram a sua permanência no terreno, a capacidade de enfrentar pressões constantes e a coesão das equipas a fatores como o sentido de missão, o reconhecimento institucional, a qualidade das relações interpessoais e a existência (ou ausência) de mecanismos de apoio emocional adequados.

A motivação intrínseca, associada à perceção de impacto direto do trabalho, foi identificada como um dos principais fatores que levam os profissionais a permanecer no terreno, funcionando como elemento de protação face à incerteza e à exigência (Midgley, 1998; Ryan & Deci, 2000). Em contrapartida, a ausência de reconhecimento institucional e apoio emocional surgiu como elemento de desgaste, associado a sentimentos de

invisibilidade, frustração e maior rotatividade (Bakatsaki & Zampetakis, 2020; Cherniss, 2010). Este padrão reflete o modelo proposto por Oceja e Stocks (2017, citados por Manarte, 2023), que concebe a motivação humanitária como resultado da interação entre três dimensões: o ajudador, o beneficiário e o contexto, integrando fatores pessoais, relacionais e institucionais. Estas experiências mostram como a intensidade emocional pode, ao longo do tempo, corroer o sentido de missão e comprometer o bem-estar dos profissionais.

Os participantes sublinharam também o peso do apoio social informal: relações de confiança, solidariedade e coesão entre colegas foram descritas como determinantes para atenuar o impacto do *stress* e reforçar a resiliência coletiva. Esta dimensão confirma a a importância das relações de confiança e proximidade entre colegas para a sustentabilidade emocional das equipas para a sustentabilidade emocional das equipas (Gomez et al., 2020; Mostafanezhad, 2014).

A relação com os estilos de liderança torna-se, aqui, particularmente nítida. A liderança transformacional potencia motivação ao promover sentido de pertença e reconhecimento simbólico (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). A liderança adaptativa cria espaços de escuta ativa e segurança psicológica, permitindo expressar dificuldades e permitindo expressar dificuldades e procurar soluções coletivas (Clarinval & Biller-Andorno, 2014; Heifetz et al., 2009). Já a liderança transacional, embora mais instrumental, contribui para manter níveis mínimos de empenho através de reconhecimento pontual e cumprimento de normas (Bass, 1985; Mumford et al., 2017).

Em consonância com o modelo de *Environmental Psychology* de Mehrabian e Russell (1974), práticas institucionais de reconhecimento, apoio e autonomia afetam o clima emocional das equipas e influenciam diretamente a motivação e a permanência dos profissionais no terreno (Cho et al., 2020). Os resultados deste estudo indicam, contudo, que estas práticas nem sempre são consistentes ou equitativas, o que fragiliza o compromisso organizacional e intensifica o desgaste emocional. Quando implementadas através de mecanismos simples, como reconhecimento sistemático do contributo individual e coletivo, apoio psicológico acessível e espaços institucionais seguros para expressão de preocupações e necessidades, contribuem para reforçar a permanência das equipas. Isto significa que a motivação surge menos como uma característica individual e mais como um reflexo direto das condições criadas pelas próprias organizações.

Detse modo, as práticas de liderança transformacional e adaptativa, ancoradas por elementos transacionais, revelam-se determinantes para criar ambientes de confiança e estabilidade emocional. Ao promover reconhecimento claro e incentivar espaços seguros de partilha, estas lideranças contribuem para reduzir o desgaste psicológico e reforçar o compromisso das equipas. Neste sentido, a liderança assume um papel estruturante não apenas na coordenação operacional, mas também no reforço da motivação e na proteção do

bem-estar coletivo, fatores essenciais para a continuidade e eficácia da ação humanitária (Bass & Avolio, 1994; Cho et al., 2020; Ryan & Deci, 2000).

Tendo em conta os resultados apresentados nos temas anteriores, esta secção procura responder de forma integrada às duas questões de investigação formuladas neste estudo: "*De que forma os fatores organizacionais e relacionais influenciam o exercício da liderança no contexto da ação humanitária?*" e "*Que estilos de liderança são percecionados como potenciadores de desempenho face aos fatores identificados e quais as suas implicações para a prática no terreno?*".

Para além da análise temática dos fatores específicos, importa salientar que estes elementos não atuam de forma isolada, mas interdependente, criando condições que potenciam ou limitam a eficácia da liderança. A liderança humanitária não deve, por isso, ser entendida como um conjunto de estilos estanques ou como atributo individual dos líderes, mas sim como uma prática situada, influenciada pelas estruturas institucionais, culturas organizacionais e relações de poder (Knox-Clarke, 2014; Ramalingam & Mitchell, 2014; Salem et al., 2019; Tepper et al., 2018; Uhl-Bien et al., 2007; Wang et al., 2020).

Além disso, a análise revelou diferenças consistentes entre coordenadores e técnicos operacionais. Os coordenadores, mais próximos dos níveis estratégicos, referiram a importância da clareza hierárquica, da previsibilidade e da capacidade de resposta rápida, características associadas sobretudo a práticas transacionais e, em menor grau, transformacionais. Por sua vez, os técnicos operacionais valorizaram aspetos relacionais, flexibilidade e participação nos processos de decisão, aproximando-se de uma lógica adaptativa. Esta divergência não se explica apenas por preferências individuais, mas reflete posições estruturais diferenciadas dentro das organizações, influenciando diretamente a forma como os estilos de liderança se manifestam no terreno.

Estes padrões alinham-se com os estilos descritos por Bass (1985) e Bass & Avolio (1994) para os modelos transacional e transformacional, bem como com a perspetiva de Heifetz et al. (2009) sobre liderança adaptativa. Como destacam Knox-Clarke (2014) e Tepper et al. (2018), a liderança humanitária é fortemente condicionada pelas estruturas organizacionais e pelas relações de poder. Contextos mais rígidos favorecem estilos transacionais, enquanto estruturas mais abertas e colaborativas potenciam abordagens transformacionais e adaptativas. Esta diferenciação ajuda a compreender porque, no terreno, os estilos não se manifestam de forma estanque, mas combinada e flexível.

Através dos resultados obtidos, foi possível identificar três lacunas estruturais que atravessam os diferentes estilos de liderança e podem condicionar a sua eficácia:

1. Valorização insuficiente de competências emocionais e relacionais nos processos de recrutamento e seleção: vários participantes referiram que a escolha de profissionais é sobretudo definida por competências técnicas e experiência formal, negligenciando

dimensões interpessoais essenciais em contextos culturalmente diversos e emocionalmente exigentes. Esta lacuna fragiliza a base dos estilos transacionais, reduz a capacidade mobilizadora dos transformacionais e limita a construção de vínculos necessários a práticas adaptativas (Boyatzis, 2008; IFRC, 2011; Lombardo & Eichinger, 2000).

2. Ausência de mecanismos formais de aprendizagem organizacional: o conhecimento adquirido no terreno permanece frequentemente informal, sem ser sistematizado ou partilhado entre missões. Na prática, esta falha traduz-se na repetição de erros, perda de experiências valiosas e menor capacidade de adaptação a novos contextos. Como resultado, os estilos de liderança tornam-se menos consistentes: as práticas transacionais perdem estrutura, as transformacionais tornam-se menos eficazes na criação de alinhamento e compromisso coletivo e as adaptativas ficam limitadas pela falta de referências comuns. Esta constatação confirma os alertas de Kolb (1984), Lu e Xue (2017) e Schön (1983) sobre a importância de consolidar e transferir aprendizagens em contextos de crise.
3. Fragilidade de algumas culturas institucionais no acolhimento e integração: foram descritas falhas no acompanhamento de chegada, desigualdades entre profissionais internacionais e locais e falta de clareza sobre valores organizacionais. Estas fragilidades comprometem a eficácia dos estilos transformacionais (pela dificuldade em criar confiança e propósito comum), adaptativos (pela ausência de espaços colaborativos) e transacionais (pela debilidade das normas e canais de comunicação) (Denison, 1990; Libal & Harding, 2011; Schein, 2010).

Estas lacunas ajudam a compreender porque nenhum estilo de liderança, isoladamente, se revelou suficiente para responder à complexidade das missões humanitárias. Cada estilo depende de condições estruturais que, quando fragilizadas, reduzem a sua eficácia: os transacionais perdem estrutura, os transformacionais perdem capacidade mobilizadora e os adaptativos veem comprometida a sua flexibilidade (Bass, 1990; Heifetz et al., 2009; Yukl, 2013).

Esta combinação flexível de estilos reflete a natureza híbrida da liderança humanitária e a necessidade de uma forte capacidade adaptativa para enfrentar contextos voláteis e exigentes (Heifetz et al., 2009; Knox-Clarke, 2014; Tepper et al., 2018). Em termos práticos, a eficácia da liderança neste setor depende menos de traços individuais e mais da forma como os líderes conseguem articular diferentes abordagens consoante as circunstâncias, mobilizando recursos, pessoas e estruturas para garantir respostas eficazes e sustentáveis.

5.1 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Como em qualquer investigação qualitativa, este estudo apresenta limitações metodológicas e contextuais que importa reconhecer. A subjetividade inerente ao trabalho do investigador e o caráter interpretativo da análise temática (Braun & Clarke, 2006) constituem desafios à transparência e à replicabilidade. Embora tenha sido seguido um procedimento sistemático e reflexivo (Duarte, 2004), as interpretações refletem, inevitavelmente, a perspetiva situada e a experiência da investigadora, o que poderá ter condicionado a ênfase atribuída a determinados significados e a construção final dos temas. Acresce que a forma como a investigadora foi percecionada pelos participantes poderá ter afetado o grau de abertura e o conteúdo das respostas, refletindo as interações entre entrevistador e participantes, características deste tipo de investigação.

A opção por uma amostragem intencional, complementada pelo método “bola de neve” (Patton, 2015), poderá ter introduzido viés na composição do grupo entrevistado, dado que os participantes tendem a pertencer a redes semelhantes e a partilhar experiências convergentes. Tal reduziu a heterogeneidade dos discursos e poderá ter limitado a identificação de narrativas divergentes. O universo restrito das organizações humanitárias em Portugal também condicionou a diversidade de perfis, aumentando a probabilidade de sobreposição de experiências e de identificação indireta dos participantes, o que limita a generalização dos resultados (Guest et al., 2006).

A recolha de dados foi igualmente influenciada por fatores logísticos e emocionais. A disponibilidade limitada dos participantes e a realização de entrevistas por videoconferência condicionaram a espontaneidade e a profundidade das respostas, dificultando a criação de um ambiente relacional equivalente ao de uma entrevista presencial. Além disso, a impossibilidade de captar sinais não verbais poderá ter afetado a interpretação de emoções e nuances discursivas relevantes (Chiumento et al., 2018). Importa ainda sublinhar que a inclusão intencional de profissionais operacionais, sem funções de coordenação, teve como propósito contrastar e complementar a perspetiva dos coordenadores, permitindo uma leitura mais ampla das práticas de liderança. Por se situarem fora do domínio direto destes profissionais, fatores estruturais, como o recrutamento, a seleção e as decisões estratégicas, surgiram com menor destaque, não por falta de relevância, mas devido ao afastamento real entre os níveis operacionais e estratégicos. Esta relação entre níveis operacionais e estratégicos poderá explicar a menor expressão empírica de dimensões reconhecidas na literatura como estruturantes para a liderança humanitária.

Alguns temas sensíveis, nomeadamente questões associadas à liderança, hierarquias ou conflitos no terreno, suscitaram respostas mais cautelosas ou alinhadas com discursos institucionais, refletindo a influência de normas organizacionais sobre os depoimentos

(Shelton et al., 2021). Também o contexto temporal da recolha, marcado por crises ativas como as da Ucrânia e Gaza, condicionam a leitura dos resultados, uma vez que as perceções recolhidas correspondem a uma realidade específica e não são necessariamente transferíveis para outros cenários.

A ausência de indicadores objetivos dificultou a triangulação dos dados e a comparação entre perceções subjetivas e evidência empírica quantitativa, limitando a construção de conclusões mensuráveis. O uso de categorias conceptuais pré-definidas poderá igualmente ter restringido o surgimento de novas interpretações, ainda que tenha permitido uma análise mais estruturada.

Para investigações futuras, recomenda-se: (1) alargar e diversificar a amostra, incluindo contextos organizacionais e culturais distintos; (2) articular métodos qualitativos e quantitativos, reforçando a análise com indicadores objetivos e observação direta; e (3) integrar as perspetivas das populações assistidas, reforçando a validade dos resultados. Adicionalmente, importa envolver diferentes níveis organizacionais — do operacional ao estratégico — para compreender de forma mais completa como fatores estruturais, como recrutamento, seleção e decisões estratégicas, condicionam a forma como a liderança é exercida no terreno. Assim, uma abordagem multiescalar permitirá analisar não apenas como a liderança é percecionada pelas equipas, mas também de que forma é delineada e condicionada a montante, nos níveis estratégicos e institucionais.

5.2 Implicações Práticas

Os resultados corroboram Knox-Clarke (2014) e Tepper et al. (2018): a liderança humanitária é um processo político e organizacional, condicionado por estruturas institucionais e relações de poder. Os estilos transacional, transformacional e adaptativo não se apresentam como modelos estanques, mas sim como formas de liderança que dependem fortemente do contexto (Uhl-Bien et al., 2007). A perceção de eficácia da liderança está, assim, menos associada às competências individuais dos líderes e mais às condições organizacionais que permitem que esta se desenvolva.

Para além destes aspetos estruturais, importa sublinhar a necessidade de criar contextos de trabalho que favoreçam práticas adaptativas, permitindo que as equipas ajustem respostas, valorizem conhecimentos locais e desenvolvam soluções adequadas a cenários de instabilidade. Esta abordagem de intervenção foi particularmente referida pelos participantes, por facilitar a aprendizagem no terreno, a coordenação e a credibilidade das equipas. Neste quadro, os processos de recrutamento e seleção assumem um papel estratégico: valorizar competências socioemocionais e interculturais desde o início contribui para criar condições mais sólidas para o exercício de lideranças transformacionais e

adaptativas.

Do ponto de vista operacional, destacam-se cinco implicações principais:

- Redução de desigualdades internacionais-locais: rever escalas salariais e benefícios, aumentar a representação de profissionais locais nos processos de decisão e investir em formação e progressão interna. Estas medidas criam condições para estilos de liderança horizontais e participativos, ou seja, menos hierárquicos (Bromideh, 2011; Libal & Harding, 2011);
- Descentralização estruturada da decisão: as decisões no terreno não devem depender exclusivamente da iniciativa individual dos líderes, mas estar enquadradas por protocolos claros que definam margens de autonomia, permitindo respostas mais rápidas e coordenadas (Knox-Clarke, 2014; Uhl-Bien et al., 2007);
- Coerência ética e *accountability*: a articulação entre valores institucionais e práticas operacionais deve ser assegurada através de sistemas de acompanhamento, canais de denúncia protegida e momentos regulares de reflexão ética. Estes instrumentos reforçam a confiança interna e ajudam a garantir a consistência das práticas (Clarinval & Biller-Andorno, 2014; Slim, 1997);
- Mecanismos institucionais que promovem estabilidade da liderança: planos de sucessão, equipas de coordenação conjunta e procedimentos documentados reduzem a dependência de figuras individuais e asseguram continuidade. Uma mudança estrutural consistente requer espaço para participação real das equipas locais (Walton et al., 2016);
- Bem-estar e motivação como responsabilidade institucional: disponibilizar apoio psicológico, formar líderes para reconhecer sinais de desgaste e prever pausas operacionais em missões prolongadas. Como sublinham Cho et al. (2020), práticas de cuidado organizacional reforçam o compromisso e o desempenho coletivo.

Neste sentido, reduzir desigualdades entre profissionais internacionais e locais, assegurando distribuição equilibrada de recursos, oportunidades e representação, bem como descentralizar decisões, favorece respostas mais céleres e ajustadas às realidades operacionais, enquanto a coerência ética e a responsabilização reforçam a confiança interna e a legitimidade das equipas. Em última análise, estruturas de liderança estáveis, assentes em equipas e não em figuras individuais, reforçam a capacidade de resposta a médio prazo (Knox-Clarke, 2014; Tepper et al., 2018; Uhl-Bien et al., 2007).

6 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma os fatores organizacionais e relacionais influenciam o exercício da liderança no contexto da ação humanitária, bem como identificar os estilos de liderança mais adequados para responder aos desafios no terreno. Com efeito, os resultados obtidos evidenciaram que a liderança não atua de forma isolada, mas é fortemente condicionada pelas estruturas institucionais, pela cultura organizacional e pelas relações humanas que atravessam todo o ciclo operacional.

Neste contexto, fatores como a experiência adquirida no terreno, os processos de tomada de decisão, a motivação e a gestão emocional revelaram-se determinantes para o desempenho dasa equipas e para a forma como a liderança se expressa em contextos humanitários. Por outro lado, elementos estruturais menos salientados pelos participantes, como o recrutamento e seleção, mostraram-se, de acordo com a literatura, cruciais para criar condições organizacionais que potenciam ou limitam a expressão dos diferentes estilos de liderança.

No que respeita aos estilos de liderança, a liderança transacional destacou-se nos momentos de maior urgência, garantindo coordenação e eficácia operacional; a liderança transformacional foi percecionada como particularmente eficaz na mobilização e coesão das equipas; e a liderança adaptativa revelou maior capacidade para valorizar os saberes locais, estimular a aprendizagem conjunta e fortalecer a legitimidade da intervenção em contextos complexos. Todavia, nenhum destes estilos, isoladamente, se revelou suficiente para responder à diversidade e à complexidade dos desafios da ação humanitária.

Assim sendo, os resultados apontam para a importância de uma liderança flexível, capaz de articular diferentes estilos em função da fase operacional e das condições do contexto. Importa salientar que esta flexibilidade assenta em estruturas organizacionais claras e participativas e em processos de recrutamento que valorizem, de forma equilibrada, competências técnicas e relacionais.

Em suma, os resultados sugerem que a liderança em contextos humanitários implica que as organizações priorizem mecanismos claros de comunicação, processos de recrutamento alinhados com as exigências operacionais e estratégias de apoio emocional que reforcem a confiança e a estabilidade das equipas no terreno. Contudo, mais do que adotar um único estilo de liderança, os profissionais devem ser capazes de ajustar a sua abordagem consoante as exigências operacionais para responder de forma eficaz no terreno.

Referências Bibliográficas

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

ACLED. (2024). *Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED) dataset* [Dataset]. https://acleddata.com

Al-Busadi, A. M. (2008). Qualitative research and its uses in health care. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, *8*(1), 11-19. https://doi.org/10.18295/2075-0528.2688

ALNAP. (2011). *Leadership in action: Leading effectively in humanitarian operations* [Relatório]. Active Learning Network for Accountability and Performance. https://www.alnap.org/help-library/resources/leadership-in-action-leading-effectively-in-humanitarian-operations

ALNAP. (2022). *Learning for humanitarian leadership: What it is, how adaptive leadership works* [Relatório]. CHA Berlin. https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2022/11/alnap-learning-for-humanitarian-leadership-v1.pdf

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10.

Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet* (2nd ed.). SAGE Publications.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed.). Emerald Group Publishing.

Bailey, H., & Kaplan, L. J. (2022). Volunteerism during humanitarian crises: A practical guide. *Critical Care*, *26*, 111. https://doi.org/10.1186/s13054-022-03984-4

Bakatsaki, M., & Zampetakis, L. (2020). International trends in managing natural hazards and the role of leadership. In M. Gocić, G. T. Aronica, G. E. Stavroulakis, & S. Trajković (Eds.), *Natural risk management and engineering: NatRisk Project* (pp. 63-87). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39391-5_4

Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2022824. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire manual* [Manual]. Mind Garden.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bedson, J., Jalloh, M. F., Pedi, D., Bah, S., Owen, K., Oniba, A., Sangarie, M., … Giles-Vernick, T. (2020). Community engagement during outbreak response: Lessons from the 2014-2016 Ebola epidemic in Sierra Leone (SMAC/CLEA). *BMJ Global Health, 5*(8), e002145. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-002145

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence.* Gulf Publishing.
Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review, 63*(5), 544-553. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318
Bollettino, V., Isely, R., Nyarko, G., Rudnicki, C., Rehmani, K., Stoddard, H., & Vinck, P. (2024). Challenges in humanitarian response implementation: a large-scale review of aid worker perspectives. *Disasters*, *48*(2). https://doi.org/10.1111/disa.12607.
Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 27*(1), 5-12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730
Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press.
Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
Bressler, M., & Von Bergen, C. W. (2014). Laissez-faire leadership: Doing nothing and its destructive effects. *European Journal of Management*, *14*(1), 83-94. https://doi.org/10.18374/EJM-14-1.7
Bromideh, A. A. (2011). *The widespread challenges of NGOs in developing countries: Case studies from Iran.* International NGO Journal, 6(9), 197-202. https://doi.org/10.5897/NGOJ11.014
Broussard, G., Henke, O., Dörner, J., & Herberholz, C. (2019). *Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: A systematic review. Journal of International Humanitarian Action, 4*(1), 17. https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x
Bruder, M., & Baar, T. (2024). Innovation in humanitarian assistance: A systematic literature review. *Journal of International Humanitarian Action, 9*(1), 2. https://doi.org/10.1186/s41018-023-00144-3
Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2nd ed.). Oxford University Press.
Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
Buchanan-Smith, M., & Scriven, K. (2011). *Leadership in action: Leading effectively in humanitarian operations.* ALNAP. https://www.alnap.org/help-library/resources/leadership-in-action-leading-effectively-in-humanitarian-operations
Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.
Caggianelli, G., Cangelosi, G., Iacono, I. D., Petrelli, F., Fiorda, M., Pettinari, S., Palomares, S. M., Marfella, F., & Mancin, S. (2025). The experience of volunteer nurses providing health and social support to refugees during the war in Ukraine: a phenomenological study. *International journal of nursing studies advances*, *8*, 100352. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100352
Calhoun, C. (2008). The imperative to reduce suffering: Charity, progress, and emergencies in the field of humanitarian action. In M. Barnett & T. G. Weiss (Eds.), *Humanitarianism in question: Politics, power, ethics* (pp. 73-97). Cornell University Press. https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7v7ms
Cambridge University Press. (2023, February 19). *Analysis of disparities in the initial health care response to the February 2023 earthquakes in Turkey and Syria. Disaster Medicine and Public Health Preparedness.* https://www.cambridge.org/core/journals/disaster-medicine-and-public-health-prep ar edness/article/analysis-of-disparities-in-the-initial-health-care-response-to-the-february-2023-earthquakes-in-turkey-and-syria/7DECE3A3F3FDF0753C0981B94C2AD4DE
Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2016). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *IEEE Engineering Management Review*, *44*(3). https://doi.org/10.1109/emr.2016.7559064
Carter, D. R., Cullen-Lester, K. L., Jones, J. M., Gerbasi, A., Chrobot-Mason, D., & Nae, E. Y. (2020). Functional Leadership in Interteam Contexts: Understanding 'What' in the Context of Why? Where? When? and Who?. *The leadership quarterly*, *31*(1), 101378. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101378
Cheng, P., Liu, Z., & Zhou, L. (2023). Transformational leadership and emotional labor: The mediation effects of psychological empowerment. *International Journal of Environmental*

Research and Public Health, 20(2), 1030. https://doi.org/10.3390/ijerph20021030
Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology, 3*(2), 110-126. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x
Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas* (4ª ed.). Elsevier.
Chiumento, A., Machin, L., Rahman, A., & Frith, L. (2018). *Online interviewing with interpreters in humanitarian contexts*. *International Journal of Qualitative Studies on Health & Well-being, 13*(1), Article 1444887. https://doi.org/10.1080/17482631.2018.1444887
Cho, H., Wong, Z., & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *SAGE Open*, *10*. https://doi.org/10.1177/2158244020920588
Chouliaraki, L., & Vestergaard, A. (Eds.). (2021). *Routledge Handbook of Humanitarian Communication*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003034851
Ciulla, J. B. (2006). *Ethics and leadership effectiveness.* In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 302-327). Sage.
Clarinval, C., & Biller-Andorno, N. (2014). *Ethical decision-making in humanitarian medicine. Public Health Ethics, 7*(1), 68-77. https://doi.org/10.1017/dmp.2020.85
Comes, T. (2016). Cognitive biases in humanitarian sensemaking and decision-making: Lessons from field research. *2016 IEEE International Multi-Disciplinary Conference on Cognitive Methods in Situation Awareness and Decision Support (CogSIMA)*, 56-62. IEEE. https://doi.org/10.1109/COGSIMA.2016.7497787
Daniels, N. (2000). Accountability for reasonableness: Establishing a fair process for priority setting is easier than agreeing on principles. *BMJ*, 321(7272), 1300-1301. https://doi.org/10.1136/bmj.321.7272.1300
Daud, I. (2020). The influence of organizational culture and compensation on employee performance with work motivation as a mediating variable. *Journal of Management & Marketing Review, 5*(2), 122-128. https://ssrn.com/abstract=3632737
de Camargo Fiorini, P., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., & Ramsden, G. (2022). The human side of humanitarian supply chains: A research agenda and systematization framework*. Annals of Operations Research*, *319*(1), 911-936. https://doi.org/10.1007/s10479-021-03970-z
De Laat, M., Dohn, N. B., & Ryberg, T. (2021). Analysing informal learning dynamics in humanitarian networks. *British Journal of Educational Technology, 52*(5), 1731-1745. https://doi.org/10.1111/bjet.13137
de Silva, V. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gamage, A. S. (2016). *Towards extending the ethical dimension of human resource management. International Business Research, 9*(10), 151-161. https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p151
Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* Wiley.
DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership emergence: The early development of leadership roles. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 365-380. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002
Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to the COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380-394. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078
Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611
Dries, N. (2013). *The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 23*(4), 272-285. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001
Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educação & Realidade, 29*(2), 213-225. https://www.scielo.br/j/edreal/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.

Egeland, J., Harmer, A., & Stoddard, A. (2011). *To stay and deliver: Good practice for humanitarians in complex security environments.* United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). https://www.refworld.org/reference/research/ocha/2011/en/78328

Espejo-Pereda, J. E., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2025). Leadership styles in non-profit institutions: An empirical study for the validation and reliability of a scale in the Latin American context. *Behavioral Sciences, 15*(2), 130. https://doi.org/10.3390/bs15020130

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods, 5*(1), 80-92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* Sage Publications.

Fife, S. T., & Gossner, J. D. (2024). Deductive qualitative analysis: Evaluating, expanding, and refining theory. *International Journal of Qualitative Methods, 23*. https://doi.org/10.1177/16094069241244856

Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis leadership during and following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, *71*(4), 421-422. https://doi.org/10.1177/0846537120926752

Gatzweiler, M. K., & Ronzani, M. (2019). Prospective Sensemaking and Thinking Infrastructures in a Large-Scale Humanitarian Crisis. *Research in the Sociology of Organizations*, *62*, 85-112. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000062006

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433-448. https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). The mediating role of organizational communication in the relationship between organizational culture and organizational effectiveness. *Global Business Review, 18*(4), 980-997. https://doi.org/10.1177/0972150917692185

Godfrey, P. (2024). Building a technical leadership model. *INCOSE International Symposium, 34*(1), 1-16. https://doi.org/10.1002/inst.12488

Gomes, R. (2016). Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In M. C. S. Minayo, S. F. Deslandes, & R. Gomes (Orgs.), *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (34ª ed., pp. 79–108). Vozes.

Gomez, R., Newell, B. C., & Vannini, S. (2020). Empathic humanitarianism: Understanding the motivations behind humanitarian work with migrants at the US–Mexico border. *Social Media + Society, 8*(1). https://doi.org/10.1177/2331502419900764

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2005). *Diffusion of innovations in health service organisations: A systematic literature review*. BMJ Books/Blackwell Publishing.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59-82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Guo, W., Cui, J., Arendt, L., & O'Brien, J. (2024). *Limitations and Potential Dark Sides of Transformational Leadership: The Case of the Founder and Former CEO of Theranos. Management Teaching Review.* https://doi.org/10.1177/23792981241267758

Gupta, A., & Bajaj, B. (2017). The relationship between leader's emotional intelligence and employee creativity: A conceptual framework of mechanism. *Procedia Computer Science, 122*, 471–477. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.395

Haavisto, I., & Goentzel, J. (2015). Measuring humanitarian supply chain performance in a multi-goal context. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, *5*(3), 300-324. https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2015-0028

Hailey, J. (2006). *NGO leadership development: A review of the literature* (Praxis Paper No. 10). INTRAC. https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Praxis-Paper-10-NGO-

Leadership-Development-A-review-of-the-literature-John-Hailey.pdf
Hakim, S., Almeida, R., Costa, M., & Silva, T. (2022). Complexity of contemporary crises: Natural, humanitarian, economic and social. *Crisis Management Review, 15*(3), 45-61.
He, V. F., von Krogh, G., & Sirén, C. (2022). Expertise diversity, informal leadership hierarchy, and team knowledge creation: A study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies, 43*(6), 907-930. https://doi.org/10.1177/01708406211026114
Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers.* Belknap Press of Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/9780674038479
Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading.* Harvard Business School Press.
Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in nonprofit organizations. *Administrative Sciences, 3*(4), 202-220. https://doi.org/10.3390/admsci3040202
Heyse, L. (2007). *Choosing the lesser evil: Understanding decision making in humanitarian aid NGOs.* Ashgate. https://doi.org/10.4324/9781315571812
Hobbs, C., Gordon, M., & Bogart, B. (2012). *When business is not as usual: Decision-making and the humanitarian response to the famine in South Central Somalia. Global Food Security, 1*(1), 50-56. https://doi.org/10.1016/j.gfs.2012.07.005
Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.
Hubbard, T., Brown, A., & Malik, S. (2025). Adaptive leadership and organizational resilience in crisis settings: A multi-country study. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 32*(1), 45-62. https://doi.org/10.1177/15480518241234567
Humanitarian Advisory Group. (2023). *Respectful recruitment in humanitarian response: Why we need it and how to do it.* Humanitarian Advisory Group. https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2023/12/HH-PPLL-Respectful-Recruitment-copy.pdf
Hussain, S. T. (2017). The role of transactional leadership in organizational innovation. *Cogent Business & Management, 4*(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1364056
IFRC. (1994). *Code of conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in disaster relief* [Relatório institucional].
IFRC. (2011). *Principles and rules for Red Cross and Red Crescent disaster relief* [Relatório institucional].
IFRC. (2016). *World disasters report 2016: Resilience – saving lives today, investing for tomorrow* [Relatório institucional]. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. https://www.ifrc.org/sites/default/files/WDR-2016-FINAL_web.pdf
International Committee of the Red Cross (ICRC). (2004). *Code of conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in disaster relief.* International Committee of the Red Cross. https://www.icrc.org/en/doc/resources/documents/publication/p1067.htm
Irbo, M. M. M. (2021). *A review: Organizational culture and its impacts on employee job performance.* Madda Walabu University. https://www.researchgate.net/publication/356193298_A_Review_Organizational_Culture_and_its_Impacts_on_Employee_Job_Performance
James, E. H., & Wooten, L. P. (2011). Crisis leadership: Why it matters. *The European Financial Review*, December, 60-64. https://www.europeanfinancialreview.com/crisis-leadership-why-it-matters/
Janzon, S., Lindqvist, M., Andersson, P., & Eriksson, L. (2025). *Leadership and resilience in humanitarian crises* [Unpublished manuscript or working paper]. Dalarna University/Faculty of Health and Social Studies.
Jensen, M., George, M. J., Russell, M. R., & Odgers, C. L. (2019). Young adolescents' digital technology use and mental-health symptoms: Little evidence of longitudinal or daily linkages. *Clinical Psychological Science, 7*(6), 1416-1433. https://doi.org/10.1177/2167702619859336

Johnson, G. A., & Vindrola-Padros, C. (2017). Rapid qualitative research methods during complex health emergencies: A systematic review. *Social Science & Medicine, 189*, 63-75. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.07.029

Johnson-Kanda, I., & Yawson, R. M. (2018). *Complex adaptive leadership for organization and human development.* In *Proceedings of the 55th Annual Eastern Academy of Management Conference* (Providence, RI, May 2-5, 2018). SSRN. https://ssrn.com/abstract=315147

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. https://doi.org/10.3390/bs13040320

Jusoh, R., Silva, M., Pereira, L., & Tan, W. (2022). Adaptive leadership in crisis situations. *The Leadership Quarterly, 33*(2), 1015-1030. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518

Kabra, Gaurav. (2017). Understanding barriers and enablers to training in humanitarian organizations: a SAP LAP framework. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 31 (6), 10-13. https://doi.org/10.1108/DLO-05-2017-0047.

Kankaraš, M., & Suarez-Álvarez, J. (2019). *Assessment framework of the OECD study on social and emotional skills* (OECD Education Working Papers No. 207). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5007adef-en

Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. HarperBusiness.

Khan, S. N. (2014). Qualitative research method – phenomenology. *Asian Social Science, 10*(21), 298-310. https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p298

Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions.* MIT Press.

Klein, G. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making.* MIT Press.

Knox-Clarke, P. (2014). *Transforming humanitarian leadership.* ALNAP. https://www.alnap.org/help-library/transforming-humanitarian-leadership

Knox-Clarke, P., & Campbell, L. (2020). Using diaries to explore humanitarian decision-making: A method note. *Journal of International Humanitarian Action, 5*(2). https://doi.org/10.1186/s41018-020-00068-2

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice Hall.

Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly, 26*(4), 489-501. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.001

Kruke, B. I., & Olsen, O. E. (2012). Knowledge creation and reliable decision-making in complex emergencies. *Disasters, 36*(2), 212-232. https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2011.01255.x

Kupryjańczyk, M. W. (2025). *Building resilience of the society to crisis situations.* Zeszyty Naukowe SGSP.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations.* Nelson Parker.

Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management, 41*(5), 629-657. https://doi.org/10.1177/1059601116668971

Laryeafio, M. N., & Ogbewe, O. C. (2023). Ethical consideration dilemma: Systematic review of ethics in qualitative data collection through interviews. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology.* https://doi.org/10.1108/jeet-09-2022-0014

Leelawat, N., Suppasri, A., & Imamura, F. (2014, July 28–August 1). *Disaster warning system process management: A comparison study between Japan and Thailand.* In *Proceedings of the 11th Annual Meeting of the Asia Oceania Geosciences Society (AOGS 2014)*. Hokkaido, Japan.

Levy, B. S., & Sidel, V. W. (2016). *Social injustice and public health* (3rd ed.). Oxford University

Press.
Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271-301
Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development.* Routledge.
Libal, K., & Harding, S. (2011). *Nongovernmental organizations and global social change.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195333619.003.0048
Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1556-1582. https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South African construction industry. *Procedia Engineering, 123*, 284-290. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.091
Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making, 14*(5), 331-352. https://doi.org/10.1002/bdm.408
Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321-329. https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4
Lu, Y., & Xue, Y. (2017). Managing the unexpected: Sensemaking in the 2013 Philippines Typhoon disaster response. *Information Systems Journal, 27*(3), 307-326.
Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals, 8*(1), 57-125. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177
Manarte, R. (2023). *O altruísmo não existe.* Contraponto Editores.
Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2020). Scarcity and cognitive function around payday: A conceptual and empirical analysis. *Journal of the Association for Consumer Research*, *5*(4), 365-376.
Maxwell, D. G., Parker, J. W., & Stobaugh, H. C. (2013). What drives program choice in food security crises? Examining the “response analysis” question. *World Development, 49*(C), 68-79. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.022
Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology.* The MIT Press.
Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). *The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation.* International Journal of Management Reviews, 25(4), 740-767. https://doi.org/10.1111/ijmr.12334
Meijeren, M., Lubbers, M., & Scheepers, P. (2023). Assessing the “why” in volunteering for refugees: Exploring volunteer motivations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11266-023-00574-y
Meynhardt, T., Pinkwart, A., Zülch, H., & Vilks, A. (2016). *Leipzig leadership model.* HHL Leipzig Graduate School of Management.
Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business, 53*(4), 463-474. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452230153
Misbahuddin, M. S., Kharisma, M. N., Sari, I. P., & Rahman, A. (2025). Selecting a priority strategy to enhance the ambidextrous leadership competence of project managers in the telecommunication industries. *Journal of Project Management, 10*, 383-392. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.1.001
Mitchell, J. (2022). Leadership effectiveness in disaster response. *International Journal of*

Disaster Risk Reduction, 62, 102429. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102429
Mitchell, J., & Albiento, M. (2024). Humanitarian leadership: Learning from the past and directions for the future. ALNAP. https://media.odi.org/documents/Humanitarian_leadership_learning_from_the_past_and_directions_for_the_future_AT3VSHe.pdf
Mostafanezhad, M. (2014). Volunteer tourism and the popular humanitarian gaze. *Geoforum, 54*, 111-118. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2014.04.004
Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 24-39. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012
Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8ª ed.). SAGE Publications.
Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (10ª ed.). SAGE Publications.
Nyarko, Y., Mensah, P., Addo, R., & Boateng, F. (2024). *Leadership challenges and psychosocial well-being among humanitarian professionals: Implications for team cohesion and resilience. Journal of Humanitarian Management and Leadership, 12*(2), 145-162. https://doi.org/10.1016/j.jhml.2024.05.004
Obolensky, M. (2014). *Complex adaptive leadership.* Gower.
Oceja, L., & Stocks, E. (2017). The path from helping one to helping the group—and beyond. In E. van Leeuwen & H. Zagefka (Eds.), *Intergroup helping* (pp. 183-204). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53026-0_9
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). *[Relatório institucional].* OECD. https://www.oecd.org
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *States of fragility 2022*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c7fedf5e-en
Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Organização das Nações Unidas. https://doi.org/10.18356/9789210578516
Özen, H. (2019). *Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory*. Educational Planning, 26(4), 41-56. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234902.pdf
Paixão, G., Mills, C., McKimm, J., Hassanien, M. A., & Al-Hayani, A. A. (2020). Leadership in a crisis: Doing things differently, doing different things. *British Journal of Hospital Medicine, 81*(11), 1-9. https://doi.org/10.12968/hmed.2020.0611
Pal, N. E., Eckenwiler, L., Hyppolite, S., Pringle, J., Chung, R., & Hunt, M. (2019). *Ethical considerations for closing humanitarian projects: A scoping review*. *Journal of International Humanitarian Action, 4*(17). https://doi.org/10.1186/s41018-019-0064-9
Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79-96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781483398932
Pellowska, D. (2022). *Towards facilitating local leadership in humanitarian project management* [Discussion paper]. Centre for Humanitarian Action (CHA Berlin). https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2022/11/cha-towards-facilitating-local-leadership-in-humanitarian-project-management-3.pdf
Pizzi, S., Rosati, F., & Venturelli, A. (2021). Voluntary disclosure of Sustainable Development Goals in mandatory non-financial reports: The moderating role of cultural dimension. *Journal of International Financial Management & Accounting, 32*(1), 75-104. https://doi.org/10.1111/jifm.12129
Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99(2), 113-142. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.01.005
QSR International Pty Ltd. (2020). *NVivo* (versão 12) [Software de computador]. QSR

International. https://www.qsrinternational.com/
Ramalingam, B., & Mitchell, J. (2014). *Responding to changing needs? Challenges and opportunities for humanitarian action.* ALNAP. https://www.alnap.org/help-library/responding-to-changing-needs-challenges-and-opportunities-for-humanitarian-action
Reuters. (2022, August 12). U.N. humanitarian agencies face record funding gap this year. *Reuters.* https://www.reuters.com/world/un-humanitarian-agencies-face-record-funding-gap-this-year-2022-08-12/
Riddell, R. C., Robinson, M., De Coninck, J., Muir, A., & White, S. (1995). The characteristics of NGOs: Is there a comparative advantage? In *non-governmental organizations and rural poverty alleviation.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198233305.003.0003
Riggio, R. E., & Newstead, T. (2022). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 201-224. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
Safarpour, H., Fooladlou, S., Safi-Keykaleh, M., Mousavipour, S., Pirani, D., Sahebi, A., Ghodsi, H., Farahi-Ashtiani, I., & Dehghani, A. (2020). Challenges and barriers of humanitarian aid management in 2017 Kermanshah earthquake: A qualitative study. *BMC Public Health, 20*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-020-08722-5
Salameh-Ayanian, S., et al. (2025). Leading through uncertainty: How transformational and transactional leadership shape job satisfaction and performance in NGOs. *Administrative Sciences, 15*(5), 172. https://doi.org/10.3390/admsci15050172
Salem, M., Van Quaquebeke, N., Besiou, M., & Meyer, L. (2019). Intergroup leadership: How leaders can enhance performance of humanitarian operations. *Production and Operations Management, 28*(11), 2877-2897. https://doi.org/10.1111/poms.13085
Salem, M., Van Quaquebeke, N., & Besiou, M. (2022). Aid worker adaptability in humanitarian operations: Interplay of prosocial motivation and authoritarian leadership. *Production and Operations Management, 31*(11), 3982-4001. https://doi.org/10.1111/poms.13798
Sánchez-Cardona, I., Salanova, M., & Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect. *Universitas Psychologica, 17*(3), 1-13. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-3.list
Satinsky, E., Fuhr, D. C., Woodward, A., Sondorp, E., & Roberts, B. (2019). *Mental health care utilisation and access among refugees and asylum seekers in Europe: A systematic review*. *Health Policy, 123*(9), 851-863. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.02.007
Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action.* Basic Books.
Shannonhouse, L., Mize, M., Hall, L., Aten, J., Davis, W., & Van Tongeren, D. (2019). The behaviors, benefits, and barriers of humility in humanitarian aid leaders. *Journal of Psychology and Theology, 47*(3), 143-159. https://doi.org/10.1177/0091647119847539
Shelton, S. A., & Flint, M. A. (2020). Dichotomies of method and practice: A review of literature on transcription. *Qualitative Research Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/QRJ-05-2020-0046
Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational.* Wiley.
Simon, H. A. (1972). *Theories of bounded rationality.* In C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and organization* (pp. 161-176). North-Holland.
Singh, B. (2024). Where is the leadership? Where is the imagination? Confronting a humanitarian system in crisis and resistant to change. *The Humanitarian Leader.* https://ojs.deakin.edu.au/index.php/thl/article/view/1683
Slim, H. (1997). *Doing the right thing: Relief agencies, moral dilemmas and responsibility in political emergencies and war*. *Disasters, 21*(3), 244-257. https://doi.org/10.1111/1467-7717.00058
Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science*

Quarterly, 28(3), 339-358. https://doi.org/10.2307/2392246
Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits, 5*(1), 2. https://doi.org/10.3390/merits5010002
Sphere Association. (2018). *The Sphere Handbook: Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response* (4th ed.). Sphere Association. https://spherestandards.org/handbook/
Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin, 47*(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0053857
Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management.* Harper & Brothers. https://doi.org/10.5479/sil.52125.39088000828333
Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). *Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. Academy of Management Journal, 61*(4), 1343-1368. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0342
Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 298-318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002
Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership, 14*(1), 85–104. https://doi.org/10.1177/1742715016686666
United Nations. (1991). *Strengthening of the coordination of humanitarian emergency assistance of the United Nations* (General Assembly Resolution 46/182). United Nations. https://digitallibrary.un.org/record/131312?ln=en
United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (2006) [Relatório institucional]. UNHCR. https://www.unhcr.org
United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2020). *Global humanitarian overview 2021.* https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2021.pdf
United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2021). *Global humanitarian overview 2021.* https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2021.pdf
United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2022). *Global humanitarian overview 2022.* https://cerf.un.org/sites/default/files/resources/Global%20Humanitarian%20Overview%202022.pdf
United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2025). *Global Humanitarian Overview 2025*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres
Walker, P., & Maxwell, D. (2009). *Shaping the Humanitarian World*. Routledge.
Wallis, J., & McLoughlin, C. (2022). *Crisis leadership: A guide for leaders.* Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003182490
Walton, R., Mays, R., & Haselkorn, M. (2016). How humanitarian culture informs change adoption: A case study of humanitarian logistics. In N. Altay, M. Haselkorn, & C. Zobel (Eds.), *Advances in managing humanitarian operations* (pp. 135-157). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24418-1_7
Wang, D. C., Smith, J., Oliveira, P., Almeida, T., & Lee, K. (2020). Why leader humility is vital to effective humanitarian aid leadership: A review of the literature. *Disasters, 44*(4), 827-850. https://doi.org/10.1111/disa.12433
Weber, M. (1992). *From Max Weber: Essays in sociology* (H. H. Gerth & C. Wright Mills, Eds.). Routledge. (Original work published 1946).
Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 628-652. https://doi.org/10.2307/2393339
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations.* SAGE Publications.
Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421.

https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133
White, R., Haskell, A., & Power, N. (2022). Semi-structured interviews. In *Interview techniques for UX practitioners* (pp. 23-41). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-410393-1.00002-8
Wijnmaalen, J., Heyse, L., & Voordijk, H. (2016). Organisational commitment and turnover intentions in humanitarian organisations. *International Journal of Human Resources Development and Management, 16*(1/2), 47-66. https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2016.075372
Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 243-274. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1
Wong, K., Tan, J., Lim, Z. Y., Koh, M., & Ong, B. (2024). Enabling transformational leadership to foster disaster-resilient hospitals. *BMC Health Services Research, 24*(1), 87. https://doi.org/10.1186/s12913-023-10525-0
World Health Organization. (2015). *Ethics in epidemics, emergencies and disasters: Research, surveillance and patient care.* World Health Organization. https://www.who.int/publications-detail-redirect/ethics-in-epidemics-emergencies-and-disasters-research-surveillance-and-patient-care-training-manual
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management, 27*(1), 4-49. https://doi.org/10.1177/1059601102027001002
Zheng, W., Wu, Y., & Xie, M. (2017). Impacts of leadership style on project success: The mediating role of team motivation. *International Journal of Project Management, 35*(10), 1539-1552. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014

Anexos

Anexo A: Caracterização sociodemográfica dos participantes

Entrevistado	Organização	Sexo	Tempo na Organização (anos)	Faixa Etária	Formação	Profissão	Função
E1	O1	F	6-10	20–39	Mestrado Integrado em Medicina	Médico	Técnico Operacional
E2	O1	F	16+	60+	Ensino Secundário	Enfermeiro	Técnico Operacional
E3	O1	F	6-10	20–39	Mestrado Integrado em Medicina	Médico	Coordenador
E4	O1	M	6-10	40–59	Lic. em Enfermagem	Enfermeiro	Técnico Operacional
E5	O2	M	16+	40–59	Lic. em Engenharia Mecânica	Gestor Operacional	Coordenador
E6	O2	M	16+	60+	Curso Profissional de Enfermagem	Enfermeiro	Técnico Operacional
E7	O2	F	16+	60+	Lic. em Gestão de Emergências e Ação Humanitária	Gestor Operacional	Coordenador
E8	O2	M	0-5	20–39	Lic. em Enfermagem	Enfermeiro	Técnico Operacional
E9	O3	F	6-10	40–59	Mestrado em Psicologia	Coordenador de Apoio Psicossocial	Coordenador
E10	O3	M	16+	40–59	Mestrado em Psicologia	Psicólogo	Coordenador
E11	O3	F	11-15	40–59	Mestrado em Psicologia	Psicóloga	Coordenador
E12	O3	F	0-5	20–39	Mestrado Integrado em Medicina	Médico	Técnico Operacional
E13	O4	M	11-15	40–59	Doutoramento em Saúde Pública	Gestor Operacional	Coordenador
E14	O4	F	6-10	40–59	Licenciatura em Enfermagem	Enfermeiro	Técnico Operacional
E15	O4	F	0-5	20–39	Licenciatura em Enfermagem	Enfermeiro	Técnico Operacional
E16	O4	F	6-10	40–59	Mestrado Integrado em Medicina	Suporte Operacional	Técnico Operacional
E17	O5	M	6-10	40–59	Mestrado Integrado em Medicina	Suporte Operacional	Técnico Operacional
E18	O5	M	6-10	20–39	Mestrado em Psicologia	Psicólogo	Coordenador
E19	O5	M	11-15	40–59	Mestrado Integrado em Medicina	Médico	Coordenador
E20	O5	M	6-10	20–39	Mestrado Integrado em Medicina	Médico	Coordenador

Anexo B: Guião de Entrevista – Coordenadores de Equipas em Missões Humanitárias

Dados Sociodemográficos

- Data de nascimento
- Sexo
- Habilitações académicas
- Função que desempenha atualmente
- Antiguidade na organização atual
- Anos de experiência profissional
- Tipos de organizações em que já atuou

1. Cultura da Organização
   a) Como caracteriza a cultura da organização?
   b) De que forma acha que essa cultura influencia a forma como a liderança é exercida no terreno?
   c) Quais as principais características que associa à organização?
   d) De que forma é que a organização reconhece e valoriza o esforço da equipa durante as missões humanitárias? Pode dar exemplos?

2. Experiência e Papel na Equipa
   a) Pode descrever a sua função e responsabilidades como coordenador(a) em missões humanitárias?
   b) Na sua opinião, quais são os principais desafios que os profissionais enfrentam no trabalho humanitário?
      - Como lida com esses desafios?
   c) Já foi profissional de intervenção humanitária em organizações de outro âmbito?
      - Se sim, quais são as especificidades que encontra ao ser profissional numa equipa de ação humanitária, em comparação com outras organizações?
      - Como essas diferenças influenciam a tomada de decisão e a resolução de conflitos?

3. Recrutamento e Seleção
   a) Está familiarizado(a) com as etapas principais do processo de recrutamento e seleção de profissionais para missões humanitárias?
      - Se sim, pode descrever o processo?
   b) Que características ou competências valoriza ao escolher membros para integrar a equipa?

c) Tem conhecimento dos métodos ou ferramentas de avaliação utilizadas pela organização para garantir que os profissionais possuem as competências necessárias?
d) Como é feita a integração e formação inicial dos profissionais após a seleção?
    - Existe um processo específico para garantir preparação adequada para as missões?

4. Liderança
    a) Como descreveria o seu estilo de liderança? Pode dar exemplos?
    b) Quais foram as situações mais difíceis que vivenciou enquanto coordenador(a)? Pode partilhar exemplos concretos?
        - Como geriu essas situações?
    c) Na sua opinião, de que forma a liderança afeta os resultados e a forma como a equipa atua no terreno?
        - Que resultados tangíveis observa?
    d) Num ambiente de crise, adapta o seu estilo de liderança para lidar com situações imprevistas?
        - Pode dar exemplos de momentos em que foi necessário adaptar o estilo de liderança?

5. Tomada de Decisão
    a) Como costuma agir quando tem de tomar decisões rápidas em situações de emergência?
    b) Como concilia a rapidez nas decisões com a necessidade de manter os valores éticos?
    c) Como assegura uma comunicação clara e eficiente entre os membros da equipa durante estas situações?

6. Princípios Éticos na Liderança e no Trabalho em Equipa
    a) A ética é fundamental nas operações humanitárias. Na sua opinião, a equipa consegue manter-se fiel aos princípios éticos da organização, mesmo em situações de pressão?
        - Quem é responsável por garantir que esses princípios são cumpridos?
        - Como garante que a sua equipa mantém esse alinhamento?
    b) Pode partilhar um exemplo de desafio ético vivido e como foi gerido pela equipa?
    c) Como descreveria o equilíbrio de responsabilidades e reconhecimento entre os membros da equipa? Considera que é justo?

7. Motivação e Gestão Emocional
    a) Em situações de grande *stress*, que estratégias utiliza para manter a motivação e a moral da equipa nestes cenários? Pode dar um exemplo ilustrativo?
    b) Como promove um ambiente de respeito mútuo e apoio emocional entre os membros da equipa durante as missões?

8. Conclusão
    - Agradecimento ao entrevistado pela sua participação.
    - Espaço aberto para partilha de mais informações ou esclarecimentos adicionais.

Anexo C: Guião de Entrevista – Técnicos de Intervenção em Missões Humanitárias

Dados Sociodemográficos

- Data de nascimento
- Sexo
- Habilitações académicas
- Função que desempenha atualmente
- Antiguidade na organização atual
- Anos de experiência profissional
- Tipos de organizações em que já atuou

1. Cultura da Organização
   a) Como caracteriza a cultura da organização?
   b) De que forma acha que essa cultura influencia a forma como a liderança é exercida no terreno?
   c) Quais as principais características que associa à organização?
   d) De que forma é que a organização reconhece e valoriza o esforço da equipa durante as missões humanitárias? Pode dar exemplos?

2. Experiência e Papel na Equipa
   a) Pode descrever a sua função e responsabilidades como técnico(a) em missões humanitárias?
   b) Na sua opinião, quais são os principais desafios que os profissionais enfrentam no trabalho humanitário?
      - Como lida com esses desafios?
   c) Já foi profissional de intervenção humanitária em organizações de outro âmbito?
      - Se sim, quais são as especificidades que encontra ao ser profissional numa equipa de ação humanitária, em comparação com outras organizações?
      - Como essas diferenças influenciam a tomada de decisão e a resolução de conflitos?

3. Recrutamento e Seleção
   a) Está familiarizado(a) com as etapas principais do processo de recrutamento e seleção de profissionais para missões humanitárias?
      - Se sim, pode descrever o processo?
   b) Como é feita a integração e formação inicial dos profissionais após a seleção?

- Existe um processo específico para garantir preparação adequada para as missões?

4. Liderança
   a) Como descreveria a liderança exercida na sua equipa? Pode dar exemplos?
   b) Quais foram as situações mais difíceis que vivenciou no terreno? Pode partilhar exemplos concretos?
      - Como os coordenadores da sua equipa agiram nesses momentos?
   c) Na sua opinião, de que forma a liderança afeta os resultados e a forma como a equipa atua no terreno?
      - Que resultados tangíveis observa? Em situações de crise, sente que os seus coordenadores adaptam o seu estilo de liderança para lidar com as diferentes situações?

5. Tomada de Decisão
   a) Como costuma agir quando tem de colaborar em decisões rápidas em situações de emergência?
   b) Quando é necessário decidir rapidamente, sente que os valores éticos são tidos em conta?
   c) Como é que é assegurada uma comunicação clara e eficiente entre os membros da equipa durante estas situações?

6. Princípios Éticos na Liderança e no Trabalho em Equipa
   a) A ética é fundamental nas operações humanitárias. Na sua opinião, a equipa consegue manter-se fiel aos princípios éticos da organização, mesmo em situações de pressão?
      - Quem considera que tem um papel mais ativo em garantir que esses princípios são cumpridos?
   b) Pode partilhar um exemplo de desafio ético vivido e como foi gerido pela equipa?
   c) Como descreveria o equilíbrio de responsabilidades e reconhecimento entre os membros da equipa? Considera que é justo?

7. Motivação e Gestão Emocional
   a) Em situações de grande *stress*, o que mais o ajuda a manter-se motivado(a)? Pode dar um exemplo ilustrativo?
   b) Como é que sente que a organização promove um ambiente de respeito mútuo e apoio emocional entre membros de equipa durante as missões?

8. Conclusão

- Agradecimento ao entrevistado pela sua participação.
- Espaço aberto para partilha de mais informações ou esclarecimentos adicionais.

Anexo D: Consentimento Informado

O presente estudo enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Este estudo incide sobre a influência da liderança nas equipas de ação humanitária e tem como objetivo analisar e compreender de que forma diferentes fatores organizacionais e relacionais influenciam as práticas de liderança e a coordenação destas operações em contextos de crise.

O estudo é realizado por Lúcia Bento Raminhos (lbrso@iscte-iul.pt) e coordenado pela Professora Auxiliar Maria João Velez (maria.joao.velez@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso deseje esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder a um conjunto de perguntas detalhadas sobre as suas experiências e perspetivas em missões de ação humanitária, relacionadas com a formação, mobilização, suporte, resiliência, entre outros tópicos relevantes para o desempenho destas missões. A entrevista poderá durar cerca de 40 minutos. Não se prevêem riscos significativos associados à participação no estudo. Ainda que possa não beneficiar diretamente com a participação no estudo, as suas respostas vão contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a liderança em equipas humanitárias e sobre os fatores que condicionam a sua coordenação e atuação no terreno.

A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode optar por participar ou não participar. Caso aceite participar, poderá interromper a participação em qualquer momento, sem necessidade de apresentar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. As informações serão recolhidas através de uma entrevista, que poderá ser gravada mediante a sua autorização, com o objetivo de possibilitar uma análise mais rigorosa. Os dados recolhidos durante estas entrevistas destinam-se exclusivamente a fins de tratamento estatístico e análise coletiva. Nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente, garantindo assim o anonimato de todos os participantes. Em nenhum momento do estudo precisará de se identificar, e todas as informações fornecidas serão tratadas com o máximo rigor e confidencialidade.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

ACEITO ☐ NÃO ACEITO ☐

Nome: _____ Data: _____

Assinatura: _____

Anexo E: Análise global das ocorrências por tema e subtema

Tema/Subtemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	Nº de Ocorrências
Cultura Organizacional																					**206**
Comunicação e alinhamento cultural	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	64
Estrutura e hierarquia organizacional	x		x					x	x	x		x	x			x		x	x	x	53
Relações interorganizacionais				x		x	x		x				x					x			41
Valores organizacionais e legitimidade	x				x					x	x				x		x		x		48
Experiência e Papel na Equipa																					**248**
Adaptação e aprendizagem no terreno	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x					58
Gestão do *stress* operacional	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x		77
Segurança e logística	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x					62
Relações com comunidades locais						x	x	x	x	x			x				x	x		x	51
Recrutamento e Seleção																					**147**
Critérios de seleção	x	x	x		x	x		x	x	x			x	x	x			x			50
Formação e preparação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x	x	67
Desafios no recrutamento	x	x	x			x				x											30
Tomada de Decisão																					**221**
Decisão sob pressão	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	84
Comunicação e coordenação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	71
Adaptação da tomada de decisão	x	x					x		x	x	x					x	x		x	x	66
Princípios Éticos																					**155**
Desafios éticos	x	x	x		x	x			x	x	x			x	x	x		x	x	x	65
Neutralidade e imparcialidade		x	x	x	x	x	x			x		x					x	x			55
Tensões éticas e desigualdades internas	x	x		x										x							35
Motivação e Gestão Emocional																					**164**
Apoio psicológico	x	x	x		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	61
Suporte social e coesão de equipa		x	x	x	x	x	x			x		x		x			x	x	x		54
Burnout e desgaste emocional	x	x		x								x			x	x	x				49
Total Global																					**1141**

Nota. A marca “X” indica que o tema ou subtema foi referido pelo participante durante a entrevista, independentemente do número de vezes que ocorreu. A coluna “N.º de Ocorrências” corresponde ao total de referências identificadas em cada subtema ao longo da análise.