



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

JORGE
ALEXANDRE
BRANQUINHO
ARRUDA

**ESTILOS DE LIDERANÇA DOS
GESTORES DE RECURSOS
HUMANOS**

Relatório de Dissertação de Investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor Ferreira Cascão

Setúbal, outubro, 2025

JORGE
ALEXANDRE
BRANQUINHO
ARRUDA

**ESTILOS DE LIDERANÇA DOS
GESTORES DE RECURSOS
HUMANOS**

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos - ESCE-IPS

Orientador: Prof. Adjunto Arcindo dos Santos
Ferreira Cascão - ESCE-IPS

Vogal Arguente: Prof. Adjunto Maria de Lurdes
Cardina Pedro - ESCE-IPS

Agradecimentos

Ao longo de todo o meu percurso académico, e principalmente para a realização deste relatório, necessitei de apoio e auxílio de várias pessoas, às quais agradeço desde já a ajuda prestada em todos os momentos. Quero agradecer em particular:

Aos professores do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos que me apoiaram e auxiliaram e também por toda a paciência e empenho para que o trabalho fosse constantemente melhorado ao nível dos conteúdos e da organização.

Ao Professor Doutor Ferreira Cascão pelas indicações e correções em todo o trabalho, de forma a torná-lo melhor, e pelos conselhos sábios ao longo da sua realização.

À minha família por todos os momentos em que me ajudaram e apoiaram, cada um à sua maneira.

À minha mãe por todas as palavras nos momentos certos, por todas as horas a ouvir e a apoiar. Acima de tudo agradeço-lhe por acreditar sempre em mim e por nunca me fazer esquecer do meu valor e das minhas capacidades, sabendo sempre o momento certo para dar um apoio inesperado. Basicamente agradeço-lhe por ter sido sempre o meu pilar.

À minha avó, por todo o apoio ao longo do meu percurso académico, bem como todas as suas palavras de força, carinho e conforto que em vários momentos me deram a resistência e vontade para superar os meus objetivos. Agradeço-lhe também pelos sacrifícios feitos, pois sem ela e sem o seu esforço este meu sonho não passaria disso mesmo, um sonho.

Às minhas colegas Catarina, Paula e Maria, pela boa disposição que me contagiava dia após dia, pelo apoio em cada momento e acima de tudo pelo companheirismo que nos uniu e nos fez superar juntos cada desafio.

Aos professores, que, ao longo do meu percurso académico, contribuíram sempre de forma positiva para uma aprendizagem eficaz.

Para finalizar, a todos os meus amigos, que mesmo distantes me apoiaram e me deram sempre uma palavra de encorajamento.

Resumo

No que respeita ao Enquadramento Teórico, tendo em conta estudos anteriores acerca do estilo de liderança nos Gestores de Recursos Humanos, considerou-se importante compreender a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos e a respetiva ligação com as diversas formas de liderar. Para isso, foi necessário estudar a evolução histórica da liderança. Uma vez que o estilo de liderança mais estudado e desenvolvido atualmente é a Liderança Transformacional, considerou-se importante aprofundar todas as características da mesma.

Relativamente à questão de partida, a mesma questiona quais as dimensões que mais se destacam nos perfis dos Gestores de Recursos Humanos. A partir desta premissa, o objetivo geral é a identificação dos perfis dos Gestores de Recursos Humanos. No que diz respeito aos objetivos específicos, os mesmos passam por identificar as dimensões da liderança transformacional e os estilos de liderança adotados pelos Gestores de Recursos Humanos. Avaliar o estilo de liderança de uma amostra de Gestores de Recursos Humanos. Analisar a relação existente entre as dimensões da liderança transformacional e a Gestão de Recursos Humanos e avaliar a prevalência dos estilos identificados.

A metodologia utilizada é o estudo quantitativo de forma a quantificar e analisar os estilos de liderança dos Gestores de Recursos Humanos.

A amostra é caracterizada por 26 Gestores de Recursos Humanos, com idades superiores a 18 anos e o instrumento de recolha de dados é o Questionário de Liderança Multifatorial (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), de Avolio e Bass (1995).

Acerca dos resultados, pode afirmar-se que a liderança transformacional está diretamente relacionada com a motivação e satisfação dos colaboradores. Das subdimensões da liderança transformacional, a Inspiração Motivacional e a Estimulação Intelectual apresentam as médias mais elevadas nas respostas aos questionários, demonstrando que os Gestores de Recursos Humanos envolvidos na presente investigação promovem a confiança dos seus colaboradores, motivando-os e inspirando-os a serem pilares essenciais na organização, e na conquista de objetivos comuns.

ABSTRACT

Regarding to the Theoretical Framework, taking into account previous studies on leadership style among Human Resources Managers, it was considered important to understand the historical evolution of Human Resources Management and its connection to the different forms of leading. For that, it was necessary to study the historical development of leadership. Once the most studied and currently developed leadership style is Transformational Leadership, it was considered important to dive into all its characteristics.

As to the starting point question, it asks which dimensions stand out the most in the profiles of Human Resources Managers. Based on this premise, the general objective is to identify the profiles of Human Resources Managers. The specific objectives include identifying the dimensions of Transformational Leadership and the leadership styles adopted by Human Resources Managers. Evaluating the leadership style of a sample of Human Resources Managers. Analyzing the relationship between the dimensions of Transformational Leadership and Human Resource Management and assessing the prevalence of the identified styles.

The methodology used is a quantitative study in order to quantify and analyze the leadership styles of Human Resources Managers. The sample is characterized by 26 Human Resources Managers, aged over 18 and the data collection instrument is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Avolio and Bass (1995).

The results say it can be stated that Transformational Leadership is directly related to employee motivation and satisfaction. Among the subdimensions of Transformational Leadership, Motivational Inspiration and Intellectual Stimulation have the highest averages in the questionnaire responses, showing that the Human Resources Managers involved in this study promote trust among their employees, motivating and inspiring them to be essential pillars within the organization and in achieving common goals

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Recursos Humanos; Liderança; Liderança transformacional;

<i>Índice de tabelas</i>	VII
<i>Lista de abreviaturas</i>	VIII
<i>Introdução</i>	1
<i>Capítulo I</i>	4
1. Enquadramento teórico.....	4
1.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.2. Relação entre a Liderança e a Gestão de Recursos Humanos.....	6
1.3. Evolução histórica da Liderança	7
1.4. Liderança Transformacional.....	9
<i>Capítulo II</i>	13
1. Metodologia	13
1.1. Pergunta de partida	13
1.2. Objetivo geral e objetivos específicos	13
2. Justificação do método escolhido.....	14
3. Desenho da investigação.....	14
4. Amostra	15
5. Instrumentos de Recolha de Dados	16
5.1 Multifactor Leadership Questionnaire™ (MLQ).....	17
6. Procedimentos de recolha de dados	20
6.1 Procedimentos estatísticos.....	21
<i>Capítulo III</i>	22
1. Apresentação dos resultados.....	22
1.1. Análise do Multifactor Leadership Questionnaire™	22
1.2. Discussão de resultados.....	23
<i>Conclusão</i>	26
Limitações do estudo.....	27
<i>Referências bibliográficas</i>	28
<i>Apêndices</i>	1
Apêndice I – Instrumento de recolha de dados	1
Apêndice II – Licença de uso para o Multifactor LeaderShip Questionnaire.....	4
Apêndice III – 3ª edição do Manual e Conjuntos de Amostra do Multifactor Leadership Questionnaire.....	5
Apêndice IV– Tradução portuguesa do Multifactor LeaderShip Questionnaire	6

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica e profissional dos participantes n=26 ...	16
Tabela 2 - Dimensões do MLQ	18
Tabela 3 - Agrupamento das Dimensões e Subdimensões	19
Tabela 4 - Estatísticas relativas às subdimensões da Liderança.....	22

Lista de abreviaturas

RH – Recursos Humanos;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

Introdução

Este documento foi elaborado para a conclusão do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O título “Estilos de Liderança dos Gestores de Recursos Humanos”, pretende colocar o foco na distinção dos vários tipos de liderança exercidos por gestores de recursos humanos.

A escolha do tema desta investigação resultou da necessidade em diferenciar as várias formas de liderar, e de compreender de uma forma mais abrangente como os gestores de RH operam e lideram.

Atualmente, as organizações empresariais têm figuras centrais e complexas, os gestores de recursos humanos, que são guardiões dos colaboradores e conselheiros das orientações estratégicas organizacionais. Os seus comportamentos de liderança são substancialmente diferentes, refletindo-se em elementos distintos do ambiente de trabalho, incluindo a participação dos colaboradores, a satisfação, a rotatividade e o clima organizacional (Northouse, 2022).

Ao longo das últimas décadas tem-se assistido ao desenvolvimento das várias dinâmicas organizacionais, salientando assim o papel fulcral dos RH no que diz respeito à qualidade e competitividade a que as organizações se propõem. A denominação “Recursos Humanos” pode tornar-se conflituosa tendo em conta que sugere vários sentidos. Para alguns são os recursos organizacionais, enquanto para outros significa a relação e a ligação entre os trabalhadores e a organização, empresa ou instituição. Com o passar do tempo, o conceito de RH ficou associado à gestão de pessoas e à componente humana da organização. Na vida organizacional, a gestão de pessoas é combinada com o cumprimento de uma abordagem estratégica. Os valores da organização estão diretamente relacionados com as necessidades do negócio (Reilly e Williams, 2012).

Para uma melhor e mais competente GRH é importante compreender que o desempenho das organizações depende do contributo dos seus associados, do empenho que cada um dedica à sua função e ainda da forma como a mesma instituição ou empresa se organizam. Atualmente, o papel das pessoas dentro de uma organização é vista de uma forma mais ampla. Já não são apenas os meios com competências para atingir um objetivo, mas sim seres humanos com valores, sentimentos, crenças e objetivos pessoais. Assim sendo, gerir estes mesmos seres humanos não deve ser visto como controlar processos ou costumes, deve ser encarado como um investimento em motivação, criatividade e inovação.

Segundo Sousa et al. (2006), a gestão dos recursos humanos desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e provoca alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de

organização do trabalho. Abordar os conceitos de liderança e gestão não tem de estar interligado, pois um gestor pode não ser líder e um líder não tem obrigatoriamente de ser gestor. Assim, é correto afirmar que são processos distintos com diferentes graus de sobreposição. Segundo Kotterman (2006), os termos gestão e liderança são dois sistemas de ação distintos e complementares, cada um com a sua função e atividades características, onde um não é melhor que o outro. Segundo Vargas (2005), a responsabilidade de um gestor pertence ao domínio da lei, a de um líder pertence ao domínio da ética.

Segundo Manske (1999) o grande líder é aquele que está disposto a desenvolver as pessoas até ao ponto em que elas o ultrapassam, e esta afirmação leva ao sentido e objetivo da liderança, pois a mesma deve ser vista como essencial em qualquer empresa, instituição ou organização. A liderança resulta num processo conjunto entre o líder e os seus colaboradores, em que os mesmos interagem e comunicam, mas acima de tudo se influenciam reciprocamente, como afirma Northouse (2022). Tanto o líder aprende e ganha como os seus colaboradores, como o mesmo influencia os seus liderados. Esta é a eficácia da liderança. Abordar o conceito de liderança é muito mais do que referir que é o comando ou a forma de dirigir algo ou alguém. A liderança assume várias vertentes e tem vindo a evoluir ao longo da história e de acordo com a evolução da humanidade.

De entre os vários estilos de liderança que podem ser assumidos para uma melhor gestão organizacional, a liderança transformacional é uma das teorias mais estudadas e desenvolvidas por se tratar de uma liderança em que são introduzidas mudanças nas atitudes e comportamentos dos respetivos membros das organizações, com o objetivo de conseguir dos mesmos o compromisso e a empatia para alcançar os objetivos definidos. Neste tipo de liderança vemos abrangidos valores como a responsabilidade, a honestidade e a reciprocidade, onde são respeitados os valores, os princípios e as crenças pessoais de cada envolvido. Desta forma, no presente relatório será realizada uma análise aos perfis de gestores de RH baseada na teoria da liderança transformacional, uma vez que este é o modelo estruturado que melhor permite avaliar objetivamente os comportamentos, estilos de liderança e influência do líder sobre os seus colaboradores.

Neste contexto, a investigação irá procurar responder à seguinte questão: - Na liderança transformacional, quais as dimensões que mais se destacam nos perfis dos Gestores de Recursos Humanos?

Para conseguir dar resposta à questão inicial, foi estabelecido como objetivo geral a identificação dos perfis dos gestores de recursos humanos a partir da teoria da liderança transformacional.

Como forma de responder ao nosso problema, procedeu-se a revisão de literatura acerca de temas preponderantes na temática abordada, como a evolução histórica da liderança e da

GRH e a relação entre estes construtos. Discutiu-se também o conceito e as características da liderança transformacional.

A metodologia quantitativa, em que se quantifica e analisa estatisticamente as dimensões destacadas, foi a opção escolhida por se enquadrar na temática do presente estudo. Isto porque foi aplicado a uma amostra de gestores de recursos humanos de pequenas, médias e grandes empresas, do setor público e privado, o Multifactor Leadership Questionnaire. Este questionário é um instrumento de avaliação utilizado para medir os estilos de liderança, particularmente da liderança transformacional. Com este instrumento é possível avaliar a forma como os líderes se comportam, identificar de que forma os mesmos impactam os seus liderados e ainda medir a eficácia dos respetivos líderes.

Resumidamente, este trabalho tenta fazer uma análise dos estilos de liderança utilizados pelos gestores de RH e sublinhar peculiaridades e obstáculos. A dissertação contribuirá para o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes e adaptadas às necessidades contemporâneas das organizações. Este relatório é então composto primeiramente por revisão da literatura sobre o tema supracitado, seguindo-se a apresentação dos objetivos e respetiva metodologia. Num segundo momento é realizada a análise dos resultados obtidos, bem como as conclusões da investigação.

Capítulo I

1. Enquadramento teórico

1.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

A GRH evoluiu significativamente ao longo do século XX. Esta evolução retrata todas as transformações sociais, tecnológicas e sociais que adaptam as relações entre as organizações e os seus funcionários. A partir da década de 80 aparece a designação como é conhecida até aos dias de hoje “Gestão de Recursos Humanos”, ao invés da utilizada até então “Gestão de Pessoal”. O que antigamente era visto como a função administrativa e operacional, hoje tem uma função estratégica, com o objetivo de desenvolver o capital humano. Vários autores defendem a evolução do conceito e das práticas na GRH, acentuando a influência da envolvente, justificando com fatores de ordem económica e social ou ainda utilizando a perspetiva da evolução histórica.

Não foi apenas a designação ou o conceito que sofreu alterações, a GRH evoluiu também na forma como intervém dentro das próprias organizações, pois a problemática dos RH é uma preocupação dos profissionais da área. É fundamental para o resultado organizacional, a existência de recursos humanos motivados, aptos e adequados.

A evolução da GRH teve como base as teorias organizacionais, como o *taylorismo*, a burocracia e as relações humanas, bem como as teorias comportamentais, tais como a motivação, o poder, a liderança e o trabalho em equipa.

Abordar as teorias organizacionais é perceber a forma como as organizações funcionam, a sua estrutura e respetiva evolução. Nas teorias organizacionais, o ser humano é visto como uma ferramenta mecânica, e a dimensão emotiva é completamente desvalorizada e desconhecida. A evolução das GRH corrige esta dimensão, através da teoria das relações humanas, como afirmam Caetano & Vargas (2002). Mesmo em relação às teorias comportamentais, no que diz respeito aos vários processos de gestão, as mesmas enfatizam o destaque que o elemento humano contribui para a eficácia nas organizações.

Segundo Caetano & Vargas (2002), até à década de 60 a evolução da GRH resultou de pressões de consciência social e sindical, expressas na legislação. Já na segunda metade do século XX, a evolução da GRH prende-se com as exigências da competitividade e da transformação do trabalho. A partir da década de 90, além de todos os fatores anteriormente referidos, o facto de os negócios e as atividades se tornarem internacionais, contribuíram para a evolução estrutural das práticas da GRH.

A evolução da GRH é uma progressiva substituição de conceitos como administração, formação, custos e negociação por concepções de gestão, desenvolvimento, investimento e trabalho de equipa. Esta evolução revela que os fatores competitivos tradicionais estão em declínio, para se considerar os RH através de qualificações e aptidões individuais e de equipa, beneficiando assim a organização através de fatores competitivos e estratégicos.

Esta nova GRH, fruto da sucessiva evolução não só do conceito, mas também dos métodos, está orientada para as pessoas, os valores, as competências, os processos e os resultados, como afirma Bento (2008, pp. 23): “Hoje - e provavelmente no futuro – a diferenciação é obtida com as pessoas e através das pessoas. Não através de quaisquer pessoas. Só pessoas bem lideradas, motivadas e devidamente remuneradas, são capazes de acrescentar valor significativo à empresa ou organização”.

O estudo do perfil dos Gestores de Recursos Humanos é fundamental para compreender que os resultados organizacionais decorrem de RH adequados, competentes e motivados, pois as habilidades e os estilos de liderança têm impacto na eficácia da gestão de pessoas. Isto permite elaborar estratégias de desenvolvimento individual e organizacional, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e com objetivos estratégicos. Assim, os perfis de GRH cuidadosamente avaliados contribuem para melhorar o desempenho global, preservar o talento e melhorar a tomada de decisões, promover a cultura organizacional e estimular a inovação (Zhang, 2012).

Além disso, na tendência contemporânea de globalização e digitalização, tendem a surgir novos desafios para os gestores de RH, que requerem a mudança constante do estilo de liderança para corresponder às circunstâncias de trabalho cada vez mais dinâmicas e diversificadas. Neste contexto, como as tecnologias digitais estão a tornar-se cada vez mais populares e o trabalho remoto está a ganhar força, precisamos de líderes não só com conhecimentos técnicos, mas também capazes de criar uma cultura de trabalho virtual eficaz e organizar relações interpessoais eficazes (Chechelashvili et al., 2021).

Outro aspeto importante é a responsabilidade dos gestores de RH na execução de programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI). Nesse sentido, a liderança consistiria em encorajar uma atmosfera justa e elaborar políticas que apoiem a igualdade e a equidade na organização (Ulrich et al., 2012). Reforçar a diversidade no espaço físico e psicológico requer a modelagem de comportamentos de liderança inclusiva que promovam a liderança servidora com foco na evolução e no bem-estar dos funcionários, contribuindo para a transformação da organização (Chechelashvili et al., 2021).

Para além disso, os gestores de RH têm de se adaptar às necessidades e expectativas dos trabalhadores versus os objetivos estratégicos da organização. Segundo Curado et al. (2024), os gestores de recursos humanos são desafiados, cada vez mais, a proporcionar um equilíbrio

entre a experiência e as prioridades da organização, para que desta forma consigam assegurar que as práticas das pessoas produzam resultados essenciais para o negócio.

1.2. Relação entre a Liderança e a Gestão de Recursos Humanos

Apesar de representarem áreas com objetivos diferentes, tanto a liderança como a GRH estão interligadas estrategicamente no que diz respeito à construção e manutenção de organizações boas e produtivas, seguindo os objetivos organizacionais.

A liderança e a GRH são considerados dois pilares essenciais para alcançar o sucesso das organizações. O tipo de liderança desenvolvido em cada organização, com o passar do tempo e tendo em conta a evolução organizacional tem-se tornado responsabilidade da GRH. Por sua vez, tornar a gestão de pessoas eficaz depende da capacidade de liderança das diferentes hierarquias.

Embora a investigação sobre liderança de RH esteja a tornar-se cada vez mais popular, existe muito pouca investigação empírica (Yukl, 2019) dedicada à caracterização dos estilos de liderança destes gestores de RH ou à comparação destes estilos de liderança em diferentes sectores.

A comparação entre os setores público e privado justifica-se pelo facto de que as estruturas organizacionais, culturas e dinâmicas de gestão variam significativamente entre estes dois contextos. Enquanto o setor privado tende a enfatizar eficiência e competitividade, o setor público frequentemente opera sob regras mais rígidas e com foco na prestação de serviços à sociedade. Assim, compreender como essas diferenças influenciam os estilos de liderança dos gestores de RH, contribuirá para uma visão mais aprofundada sobre a gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais

Como foi analisado anteriormente, a GRH tinha como objetivos primordiais as partes operacional e administrativa das organizações, como por exemplo o recrutamento, a seleção, a avaliação e a remuneração. Contudo, e devido à evolução não só do conceito, mas também dos exemplos organizacionais, segundo Chiavenato (2014), a GRH passou a desempenhar um papel estratégico, centrado no desenvolvimento humano, na reserva de talentos e na promoção de uma cultura organizacional orientada para resultados sustentáveis.

Para Goleman (2000), a liderança eficaz está fortemente associada à inteligência emocional, isto é, a habilidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e as dos outros, sendo capaz de promover relações saudáveis em ambientes colaborativos. Com toda a evolução já estudada, a liderança sobressai como um elemento central, alinhando os interesses individuais dos colaboradores aos objetivos da organização. Assim sendo, não se pode interligar o conceito de liderança à posição que alguém ocupa. Deve-se interligar à

capacidade que alguém tem de influenciar pessoas positivamente e de uma forma eficaz, mas seguindo sempre o código de ética da organização.

Segundo Ulrich et al. (2012), ao assumir um papel estratégico, a GRH, deve desenvolver mecanismos para identificar e sustentar lideranças em todos os níveis da organização. Além disso, cabe também à GRH assegurar que o estilo de liderança promovido esteja alinhado com os valores organizacionais e com as exigências do ambiente externo, cada vez mais dinâmico e multicultural. Como afirma Contreras et al., (2020, citado por Figueiredo et al. 2022), tanto os líderes como os gestores precisam tornar as estruturas das empresas mais flexíveis e desenvolverem novas habilidades para conseguirem estabelecer um posicionamento forte e confiável com os seus colaboradores, mantendo a competitividade e a preocupação sobre o seu bem-estar.

Schein (2010) afirma que os líderes são os principais criadores e transmissores da cultura organizacional, sendo capazes de influenciar profundamente os valores, normas e práticas da organização. Posto isto, é fulcral que exista uma atuação em conjunto da GRH e da liderança, garantindo assim que existe equidade, inovação e bem-estar nos colaboradores e entre os colaboradores. Se não existir articulação, ou caso surjam lacunas na relação entre ambas as áreas, poderão surgir efeitos contraditórios, como conflitos interpessoais, desmotivação ou baixa produtividade.

Segundo Montserrat (2004), diferentemente da gestão, a liderança não pode ser ensinada, embora possa ser aprendida e aprimorada através de mentoria.

Assim, uma GRH inadequada consegue restringir o desenvolvimento de uma liderança eficaz e competente, bem como a inexistência de uma liderança eficaz e competente poderá comprometer o processo da GRH. Logo, liderança e GRH devem ser encaradas como áreas complementares e dependentes uma da outra para alcançar uma organização coerente e coesa.

1.3. Evolução histórica da Liderança

“A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p.184).

Num ambiente organizacional, os líderes influenciam de forma positiva ou negativa os seus funcionários, impactando-os no seu desempenho e até nas suas vidas por completo.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2003), a liderança é a ação de liderar um grupo de pessoas ou organização. Refere-se a um estado ou posição de ser um líder. A liderança está diretamente relacionada com uma visão clara sobre uma série de temas

e a partilha dessa mesma visão com os outros, para que estes a sigam de forma consciente e autónoma.

Os estilos de liderança são considerados tanto um elemento fundamental da gestão organizacional, definindo o efeito ótimo das operações, a motivação dos empregados e os fatores de organização do atual clima interno. Para Palma (2012, p. 425), “a liderança enquanto campo de estudo tem conhecido uma evolução profunda, desde os primeiros anos em que começou a atrair os investigadores.”

Numa necessidade de adaptação às mudanças sociais, tecnológicas e culturais o conceito de liderança sofreu uma grande evolução ao longo da história. Inicialmente, na Idade Média, as sociedades detinham princípios baseados na autoridade e tradição, e dessa forma eram os líderes, como os reis e os imperadores que controlavam todo o poder e aos quais a obediência era fulcral. Nesta época, a liderança conhecida como tradicional assentava em pilares como a força ou a imposição religiosa e militar. Como afirma Weber (1972, p.141), “a liderança tradicional era baseada na crença quotidiana, na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições representam a autoridade.”

Numa fase posterior, no renascimento, o líder era seguido e adorado devido aos seus traços de personalidade, influenciando através das emoções e das suas visões pessoais. A liderança carismática está, por isso, ligada ao início do respeito do indivíduo por si próprio. Segundo Zhang et al. (2025), a liderança carismática é caracterizada pela capacidade de o líder inspirar através da sua visão clara, comunicar expectativas elevadas e demonstrar confiança, levando os seguidores a colocarem os interesses coletivos acima dos individuais. Como refere Afonso (2009), o líder carismático tem características supremas capazes de influenciar e estimular os outros, usando uma inspiração divina. O mesmo autor refere que a liderança carismática é caracterizada pela elevada necessidade do poder, da autoconfiança e a forte convicção nas suas próprias crenças e ideias. Este estilo de liderança demonstra uma enorme capacidade, principalmente em ambientes que requerem mudança; contudo, é de salientar que pode originar uma dependência excessiva ao líder.

Entre os séculos XIX e XX, com a Revolução Industrial, começam por surgir grandes companhias e empresas, e deste modo foi necessário evoluir o tipo de liderança para a função administrativa e técnica, colocando de parte as emoções e o cariz pessoal do líder. Este estilo de liderança, a burocrática, tem como principais pilares, o controlo, a eficiência e a hierarquia. Como afirma Weber (1972), este tipo de liderança avança, na sua forma mais pura, para a nomeação de funcionários.

Entre 1960 e 1980, a liderança é caracterizada pela adaptação do líder a cada situação e à circunstância necessária. A flexibilidade está em destaque bem como a análise do

contexto e situação para a escolha adequada na forma de proceder, criando assim a uma liderança contingencial. A partir de 1980 e com o objetivo de gerir resultados, surge a liderança transacional, que se baseia numa troca de conhecimentos entre o líder e os seus colaboradores. Segundo Qaisar & Rehman (2024), a liderança transacional caracteriza-se por uma gestão em que os líderes esclarecem funções, estabelecem as expectativas e acompanham o desempenho, de forma a garantir que os objetivos são cumpridos. Com este modelo de liderança, é possível cumprir objetivos e garantir a disciplina dos colaboradores. Contudo, os mesmos perdem alguma autonomia e sentem-se limitados nas suas funções. Neste estilo de liderança, o líder é reconhecido por definir metas, supervisionar os trabalhos e beneficiar ou penalizar os seus seguidores consoante o desempenho de cada um.

Nas décadas seguintes, a contrastar com os tipos de líder previamente conhecidos, Burns (1978) introduz e Bass (1985) aprofunda a liderança transformacional, onde o líder promove transformações profundas e é aquele que estimula e que moderniza. Destacam-se os valores e as emoções. Salieta-se o facto de se ultrapassar a teoria das recompensas ou punições anteriormente abordadas. A liderança transformacional impulsiona o líder e os seus seguidores para níveis superiores de motivação e moralidade. A liderança transformacional procura inspirar e motivar os colaboradores, estimulando-os a superar as suas próprias limitações. Para Cunha et al. (2003, p. 309) “estes líderes promovem a consciência dos seguidores, apelando a valores como justiça, liberdade, humanitarismo e paz – e não através de emoções como o medo, a cobiça, a inveja e o ódio”. O líder transformacional caracteriza-se como um ser que inspira e que motiva os seus colaboradores a conseguirem superar os seus medos e interesses pessoais em detrimento dos objetivos e interesses do grupo, atuando como uma referência.

Atualmente, no século XXI, a liderança contemporânea tem como principal objetivo o crescimento pessoal e profissional dos liderados, baseando-se na ética e na transparência, através da adaptação dos meios e dos ambientes, com recurso aos trabalhos remotos e à inteligência emocional. No último século, vários foram os estudos realizados com a função de compreender a liderança nos fenómenos sociais e também nos comportamentos humanos.

1.4. Liderança Transformacional

A centralização do poder com tomada de decisão rápida e unipessoal sobre a equipa, sem consulta da equipa, caracteriza a liderança autoritária. Gomes (2021) refere que este é um estilo que dá um controlo rigoroso e tem um controlo disciplinar em situações de crise ou quando uma equipa é inexperiente e precisa de orientações claras para não cometer erros. Este modelo também pode tornar os empregados rígidos e fazer com que percam a autonomia

e a criatividade, o que os tornaria desmotivados, resistentes e num ambiente de trabalho tenso que, em excesso, pode causar uma elevada rotatividade e descontentamento organizacional.

A liderança transformacional é um dos estilos mais estudados no campo da GRH, caracterizando-se pela capacidade de um líder inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores além dos seus interesses individuais, promovendo mudanças organizacionais positivas, como afirmam Bass & Riggio (2006). A liderança transformacional é direcionada não para alcançar objetivos imediatos, mas para transformar e mudar a organização e os seus colaboradores. Conforme afirma Rowold (2011), os líderes transformacionais comunicam valores de ordem superior e tarefas de trabalho explícitas para cada membro da equipa, individualmente.

Segundo Northouse (2022), este tipo de liderança baseia-se em quatro dimensões principais: (a) a influência idealizada, onde o líder serve como modelo para os seguidores. (b) A motivação inspiradora, que envolve a comunicação de uma visão clara e desafiadora, que se refere ao suporte e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. (c) A estimulação intelectual, quando o líder estimula nos seus seguidores o pensamento crítico e criativo, colocando questões sobre as práticas desenvolvidas de forma a fomentar a resolução de problemas.

E por fim, (d) a consideração individualizada, centrada no desenvolvimento individual de cada colaborador auxiliando-o e apoiando-o, a alcançar o seu maior potencial. Esta dimensão caracteriza-se por respeitar a individualidade de cada elemento.

Como afirma Northouse (2022) estes fatores descrevem um líder que é capaz de inspirar os seus seguidores a alcançar mais do que se espera que eles consigam.

Estudos indicam que líderes transformacionais aumentam a satisfação e o cumprimento dos encargos dos funcionários, resultando em maior desempenho organizacional, como afirma Yukl (2019). A liderança transformacional concentra-se no líder como a fonte de inspiração do liderado para exceder as expectativas. Os líderes transformacionais têm uma personalidade cativante que atrai os liderados e promovem o incentivo e o apoio, inspirando-os a quererem alcançar os seus objetivos.

Além disso, na área dos recursos humanos, este estilo de liderança revela-se essencial para a gestão de talentos e para a criação de um ambiente de trabalho inovador e inclusivo, especialmente em tempos de mudanças rápidas e digitalização crescente, como afirmam Goleman, Boyatzis & Mckee (2013).

Ao contrário dos modelos tradicionais em que os seus seguidores são recompensados ou punidos, a liderança transformacional caracteriza-se pela inspiração e motivação, sendo assim um modelo mais abrangente e relevante, que fomenta nos seus colaboradores o sentido de compromisso e de maior desempenho. Northouse (2022), afirma que este modelo

de liderança é adequado, particularmente num contexto de mudança, inovação e crescente complexidade organizacional, sendo estas as principais características das organizações e empresas atuais. Para além destes fatores e considerando as dimensões anteriormente estudadas, através do modelo de liderança transformacional, é possível analisar os comportamentos dos gestores de recursos humanos, compreendendo de que forma os mesmos conseguem influenciar a produtividade e o bem-estar dos seus colaboradores.

Rego (2006), defende que os líderes eficazes atuam de forma a recompensar o mérito dos seus colaboradores, mas também a inspirá-los, segundo um estilo de liderança exemplar, visionário e respeitador. O líder destaca os interesses da organização, levando os seus colaboradores a superarem os seus interesses pessoais em torno de objetivos coletivos. Assim, é possível um excelente empenho por parte dos colaboradores que resultará em elevados desempenhos.

Ainda o mesmo autor defende que a liderança transformacional envolve seis comportamentos, sendo que, inicialmente, o líder pronuncia uma visão ambiciosa, mas ao mesmo tempo realista, que todos os seus colaboradores compreendam e se revejam. Através desta visão, o objetivo do líder é inspirar e motivar os seus colaboradores. O segundo comportamento a adotar, segundo Rego (2006), é dar o exemplo para servir de modelo aos seus colaboradores. Depois de servir de modelo, o líder deve transmitir elevadas expectativas de desempenho aos seus colaboradores, confiando nos mesmos, para que estes se esforcem e empenhem para cumprir as referidas expectativas. O quarto comportamento assenta na promoção da aceitação dos objetivos, entre os colaboradores, para que desta forma seja fomentada a cooperação e empenho na concretização dos objetivos. Posteriormente a este comportamento, o líder trata os seus colaboradores como entidades singulares, e não anónimas, tomando atenção às suas necessidades de desenvolvimento e encorajando-os, de forma a desenvolver o seu próprio potencial. O sexto e último comportamento pressupõe que o líder estimule os seus colaboradores intelectualmente, fomentando o seu pensamento crítico e criativo.

Se estes comportamentos forem realmente desenvolvidos geram colaboradores confiantes e empenhados, sendo capazes de ultrapassar os seus interesses próprios em função do grupo ou da organização. Por estas razões, habitualmente consideram-se os líderes transformacionais mais eficazes, devido à sua capacidade de conseguir integrar também os fatores motivacionais, éticos e emocionais.

Na última década, tem aumentado o interesse e o estudo sobre a teoria transformacional, sobretudo acerca da sua utilização em organizações mais complexas e dinâmicas. Segundo Hassan et al. (2024), o estilo de liderança anteriormente referido

promove o empenho, a motivação e a inovação entre colaboradores de uma organização ou empresa.

A liderança transformacional é um dos paradigmas mais dominantes na literatura contemporânea sobre liderança, associando-se a vários resultados dos funcionários, como o desempenho, a criatividade e até o seu bem-estar geral.

No fundo, o estilo de liderança a escolher é determinado pelas necessidades particulares do contexto organizacional, tendo em conta os seus objetivos estratégicos, a reação dos trabalhadores e a sua motivação. Cada abordagem é preferível devido às suas vantagens e desvantagens que se sobrepõem às suas limitações e afetam significativamente a dinâmica e o desempenho da equipa.

Capítulo II

1. Metodologia

1.1. Pergunta de partida

Para Nicola (2008) a questão de investigação funciona como o princípio e o fim de todo o processo de investigação, operando como o “motor” de toda a pesquisa e contribuindo para o reconhecimento da investigação junto da comunidade científica. Deste modo, a pergunta de partida para a presente investigação é:

Na liderança transformacional, quais as dimensões que mais se destacam nos perfis dos Gestores de Recursos Humanos?

Sendo uma das teorias de liderança mais referenciadas e utilizadas em estudos organizacionais, qual o valor que lhe podemos atribuir na análise de perfis de gestores de recursos humanos, sobretudo na lógica de conhecermos as dimensões mais relevantes nestes perfis? Será que há dimensões que se destacam e são mais valorizadas nas práticas da gestão de recursos humanos?

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

Definida a questão de investigação, é necessário definir os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos. De acordo com Fortin (2009), o objetivo é o fio orientador de toda a investigação, ou seja, é este que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

Identificar os perfis dos Gestores de Recursos Humanos.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado, segundo Fortin (2009). Assim, no presente trabalho, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Identificar, através de investigação empírica, as dimensões da Liderança Transformacional e os estilos de liderança adotados pelos Gestores de Recursos Humanos.
2. Avaliar o estilo de liderança de uma amostra de Gestores de Recursos Humanos.

2. Justificação do método escolhido

O método utilizado numa investigação científica assume um papel de extrema importância, enquadrando-se o plano metodológico onde se fundamenta toda a realização da investigação.

Segundo Fortin (2009, p.37), metodologia é o “conjunto de métodos e técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica”, acrescentando que “é um plano criado pelo investigador para obter respostas válidas às questões de investigação formuladas ou às hipóteses estabelecidas”. Assim, a metodologia apresenta e justifica os métodos e técnicas utilizados para analisar um determinado fenómeno, sempre em consonância com os objetivos do estudo.

Para Coutinho (2021), reconhecer que a atividade científica pode ser estudada e avaliada, baseando-se na literatura, fundamenta a aplicação de métodos que têm como finalidade a construção de indicadores de produção e desempenho científico.

Existem duas correntes principais: o paradigma metodológico quantitativo e o paradigma metodológico qualitativo. Partindo da premissa que a escolha da metodologia tem de se ajustar ao problema em estudo e respetivos objetivos da investigação, neste estudo a escolha foi, exclusivamente, a metodologia quantitativa, uma vez que o objetivo é quantificar e analisar estatisticamente os estilos de liderança dos Gestores de Recursos Humanos.

3. Desenho da investigação

O modelo de investigação adotado é quantitativo, centrando-se na quantificação das variáveis relacionadas com os estilos de liderança dos Gestores de Recursos Humanos. Este estudo é de natureza descritiva, pois procura observar, registar e analisar as características dos estilos de liderança utilizados por estes gestores.

A investigação descritiva permite identificar e categorizar os diferentes estilos de liderança. A abordagem quantitativa pode facilitar a generalização dos resultados a uma população mais vasta, garantindo a objetividade e o rigor dos dados recolhidos. O instrumento de recolha de dados será constituído pelo Multifactor Leadership Questionnaire™ (MLQ).

A abordagem quantitativa baseia-se no princípio de que todos os aspetos podem ser quantificados, ou seja, que as opiniões e informações recolhidas através da obtenção de dados podem ser convertidas em valores numéricos, permitindo assim a sua categorização e posterior análise.

Desta forma, a investigação quantitativa tem como objetivo apresentar e manipular as observações sob a forma numérica, a fim de descrever e explicar o fenómeno que está a ser investigado (Vilelas, 2009).

De acordo com Almeida e Freire (2000), os principais objetivos da metodologia quantitativa são explicar, prever e verificar os fenómenos em estudo, procurando identificar leis, regularidades e padrões através da aplicação de procedimentos de investigação que se caracterizam pela sua objetividade, racionalidade e quantificação de medidas. Para Fortin (2009) a finalidade deste paradigma metodológico está ligada ao desenvolvimento do conhecimento através da descrição e interpretação objetiva dos dados. Ou seja, para além da simples avaliação do fenómeno em si, o investigador procura compreender o fenómeno em estudo de uma forma abrangente e detalhada.

4. Amostra

De acordo com Fortin (2009, p.202), a população refere-se a “um conjunto de elementos ou indivíduos que partilham características comuns, determinadas por certos critérios”, enquanto a amostra é definida como “uma parte da população ou um grupo de indivíduos que pertencem à mesma população”.

Para esta investigação, a amostra é constituída por gestores de recursos humanos de várias organizações, incluindo diferentes sectores de atividade e dimensões. A amostra é constituída por 26 Gestores de Recursos Humanos, com idade superior a 18 anos que se encontram a trabalhar por conta de outrem, na sua maioria do sexo feminino (61,54%). Na referida amostra, verificou-se que mais de metade dos inquiridos (69,23%) possui um nível de escolaridade igual ou superior à licenciatura.

No total da amostra, a maioria dos participantes encontra-se no grupo etário dos 36-45 anos (57,69%), e a maioria dos inquiridos é trabalhador por conta de outrem (76,92%). A tabela 1 apresenta a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes.

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica e profissional dos participantes n=26

Variáveis	Nº participantes	%
Sexo		
Feminino	16	61,54%
Masculino	10	38,46%
Idade		
18 – 25 anos	2	7,69%
26 – 35 anos	3	11,55%
36 – 45 anos	15	57,69%
46 – 55 anos	4	15,38%
>55 anos	2	7,69%
Habilitações literárias		
4º ano (1º Ciclo do Ensino Básico)	0	0
9º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)	0	0
Ensino secundário	8	30,77%
Ensino Superior	18	69,23%
Categoria ocupacional		
Trabalhador por conta de outrem	20	76,92%
Trabalhador por conta própria	7	23,08%

Fonte: Elaboração própria

5. Instrumentos de Recolha de Dados

A recolha de dados será realizada exclusivamente através de questionários estruturados, alinhados com a abordagem quantitativa adotada. O questionário é um instrumento muito utilizado pelos investigadores para que consigam transformar dados em informação cedida pelos sujeitos participantes na amostra. O questionário possibilita o acesso às diferentes dimensões internas da pessoa a ser inquirida, de forma a aferir o seu conhecimento e informações acerca de um determinado assunto, como afirma Fortin (2009).

De acordo com Gil (2008), o questionário apresenta as seguintes vantagens: (a) possibilita o alcance a um grande número de indivíduos, mesmo que estes estejam dispersos numa área geográfica muito extensa, visto que o questionário pode ser, por exemplo, aplicado online; (b) implica menores gastos relativamente a recursos humanos, uma vez que este instrumento não exige uma formação específica do investigador; (c) garante o anonimato das respostas; (d) permite que os indivíduos possam responder no momento que julgarem mais

oportuno e, por fim, (e) não expõe os investigadores à influência das opiniões e da subjetividade dos participantes.

Na presente investigação, o instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário de Liderança Multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire*TM – MLQ), de Avolio e Bass (1995), o qual é apresentado de seguida.

5.1 Multifactor Leadership QuestionnaireTM (MLQ)

O Multifactor Leadership QuestionnaireTM (MLQ) é o instrumento de avaliação de liderança mais amplamente utilizado e referenciado na literatura científica, especialmente no âmbito da liderança transformacional, embora permita igualmente avaliar comportamentos de liderança transacional e passiva/evitante. Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, o MLQ integra o modelo teórico do Full Range Leadership, reconhecido como a estrutura conceptual de referência para a compreensão abrangente dos estilos de liderança em contexto organizacional (Avolio & Bass, 1995; 2000; 2004).

O MLQ apresenta um conjunto de afirmações que avaliam a frequência com que determinados comportamentos de liderança ocorrem, sendo as respostas registadas numa escala de Likert de 0 a 4, onde 0 corresponde a “Nunca” e 4 a “Sempre”. A frequência selecionada pelos participantes permite caracterizar com rigor a perceção que os mesmos têm relativamente aos comportamentos observados nos seus líderes. A Tabela 2 resume as principais dimensões avaliadas pelo instrumento, distribuídas pelas categorias da liderança transformacional, transacional e passiva/evitante.

Para a presente investigação, a utilização do MLQ foi realizada mediante aquisição de licença oficial à empresa Mind Garden Inc., detentora dos direitos de publicação, distribuição e comercialização do instrumento. A versão utilizada foi licenciada de forma exclusiva para o investigador, com limites explícitos de utilização. Tal encontra-se formalmente indicado no documento de licença:

“For use by Jorge Arruda only. Received from Mind Garden, Inc. on December 5, 2024. Permission for Jorge Arruda to administer 50 copies within three years.”

O cumprimento das normas de licenciamento assegura a utilização ética e legal do instrumento, em conformidade com os requisitos da entidade detentora dos direitos.

Atendendo ao contexto nacional do estudo, foi utilizada a tradução oficial para a língua portuguesa, igualmente disponibilizada pela Mind Garden Inc.. Tal como indicado pela entidade detentora dos direitos, esta tradução é cedida como complemento à licença principal, mantendo-se sujeita às mesmas restrições legais:

“Translations are provided as a courtesy with license purchase... This translations document is subsidiary to the License to Administer.”

A utilização desta versão assegura a fidelidade conceptual do instrumento, bem como a adequação linguística necessária para garantir a compreensão plena dos itens pelos participantes da investigação.

Tabela 2 - Dimensões do MLQ

Categoria	Dimensão	Descrição
Liderança Transformacional	Influência Idealizada	Dividida em duas facetas: <ul style="list-style-type: none"> •Atribuída: os seguidores percebem o líder como um modelo a ser seguido, valorizando as suas qualidades éticas e pessoais; •Comportamental: o líder demonstra comportamentos que inspiram confiança e respeito.
Liderança Transformacional	Motivação Inspiradora	Capacidade de articular uma visão convincente que gera entusiasmo e empenho, motivando os seguidores a ultrapassar interesses pessoais em prol dos objetivos coletivos.
Liderança Transformacional	Estimulação Intelectual	Promoção de um ambiente que incentiva a criatividade, a inovação e o questionamento de pressupostos, estimulando novas abordagens para a resolução de problemas.
Liderança Transformacional	Consideração Individualizada	Atenção personalizada aos membros da equipa, com foco no desenvolvimento pessoal e profissional por meio de apoio, orientação e <i>feedback</i> contínuo.
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	Reconhecimento e recompensa dos esforços e resultados dos colaboradores, estabelecendo uma relação clara entre desempenho e benefícios.
Liderança Transacional	Gestão por Exceção (Ativa)	Supervisão contínua dos processos e intervenção proativa para corrigir desvios dos padrões antes que se agravem, assegurando o cumprimento dos objetivos.

Liderança Passiva/Evitativa	Gestão por Exceção (Passiva)	Intervenção do líder ocorre somente após a ocorrência de falhas ou desvios significativos, adotando uma postura reativa.
Liderança Passiva/Evitamento	<i>Laissez-faire</i>	Caracterizada pela ausência quase total de liderança, onde o líder evita tomar decisões ou oferecer diretrizes claras, resultando numa gestão negligente e falta de orientação para a equipa.

Fonte: Elaboração própria

O estudo também assegurou que os dados foram recolhidos de forma bem coordenada e estruturada, utilizando o MLQ para facilitar a comparação dos estilos de liderança dos vários Gestores de Recursos Humanos.

De acordo com o modelo MLQ de Avolio e Bass, as variáveis são agrupadas de acordo com a tabela 2.

Tabela 3 - Agrupamento das Dimensões e Subdimensões

Dimensão	Subdimensão	Itens
Liderança Transformacional TF	Influência idealizada (atribuída)	10, 18, 21, 25
	Influência idealizada (comportamento)	6, 14, 23, 34
	Inspiração Motivacional	9, 13, 26, 36
	Estimulação Intelectual	2, 8, 30, 32
	Consideração Individualizada	15, 19, 29, 31
Liderança Transacional TA	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35
	Gestão/Liderança por exceção ativa	4, 22, 24, 27
	Gestão/Liderança por exceção passiva	3, 12, 17, 20
Laisser Faire – LF	---	5, 7, 28, 33
Performance do Líder PF	Esforço Extra	39, 42, 44
	Eficácia	37, 40, 43, 45
	Satisfação	38, 41

Fonte: Elaboração própria

O MLQ avalia três estilos de liderança - Transformacional, Transacional e Laissez-faire. Este instrumento é composto por 45 itens, distribuído pelos diversos estilos de liderança e respetivas dimensões.

Relativamente à Liderança Transformacional, a mesma é avaliada num total de 20 itens, dispostos nas diferentes dimensões, em que cada uma tem um total de quatro itens. No que diz respeito à influência idealizada, esta dimensão está dividida nos atributos, em que se mede a compreensão que os colaboradores têm sobre o líder, sendo este um modelo de confiança e orgulho, e nos comportamentos, em que é avaliada a conformidade entre os valores anunciados e as ações que o líder anuncia e pratica. Em relação à dimensão da motivação inspiradora, a mesma analisa se o líder transmite entusiasmo, através da sua visão clara e otimista. A estimulação intelectual avalia se o líder desafia os seus colaboradores, promovendo o pensamento crítico através da inovação. Por fim, a consideração individualizada exprime a atenção que o líder dá aos seus colaboradores apoiando-os e orientando-os.

Após uma análise e estudo do MLQ Form 5X, de Bass & Avolio (2004), este revelou indicadores estatísticos sólidos, pois as análises fatoriais confirmatórias (CFA) indicaram índices de ajustamento adequados: GFI=.91; AGFI=.90; RMSR=.04; NFI=.91; TLI=.89, e desta forma confirma a validade estrutural do modelo de seis fatores.

Os coeficientes de fiabilidade interna (α de Cronbach) apresentaram uma variação entre .79 e .99, demonstrando uma consistência notável acerca das escalas. Os resultados apresentados demonstram a validade e fiabilidade do MLQ em algumas amostras normativas internacionais ($N \approx 3.800$), fundamentando assim a utilização do mesmo em estudos acerca da liderança.

Após a aquisição da versão traduzida do MLQ foi realizado um pré-teste com três colegas do mestrado, com o objetivo de verificar minimamente se os itens do instrumento seriam facilmente compreendidos, o que se veio a verificar.

6. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada online, utilizando a plataforma *Google Forms*, que garante a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Os questionários foram distribuídos através de e-mails institucionais e redes profissionais, garantindo um alcance eficiente e uma elevada taxa de resposta. Antes do início da recolha, foi obtida autorização das organizações participantes e os Gestores de Recursos Humanos foram informados dos objetivos do estudo, garantindo o consentimento informado. Ao longo de todo o processo foram garantidos os procedimentos éticos e deontológicos que dizem respeito à

confidencialidade e ao anonimato das respostas, tal como o carácter voluntário da participação dos envolvidos.

Toda a informação recolhida foi sujeita à confidencialidade e, deste modo, não serão fornecidos elementos de identificação pessoal. Os dados foram todos codificados e utilizados para os fins estatísticos, sendo posteriormente destruídos.

6.1 Procedimentos estatísticos

Segundo Marôco (2018), na investigação quantitativa, a análise estatística é usada para três fins principais: (a) descrever os dados; (b) testar hipóteses e (c) fornecer provas relativas às propriedades de medição de variáveis quantificadas.

Desta forma, após terem sido recolhidos os dados, realizou-se a análise inicial para verificar se existia algum incompleto ou mal preenchido. Subsequentemente realizou-se a codificação e tabulação para o respetivo tratamento estatístico, da amostra de 26 participantes. No presente estudo, aplicou-se a estatística descritiva (médias, desvio-padrão, percentagens e variações) de forma a caracterizar a amostra e observar as variáveis em estudo. Através dos resultados obtidos foi possível identificar os padrões de associação entre as variáveis definidas no estudo e as diferentes dimensões de liderança, de forma a validar o rigor e as inferências estatísticas.

Capítulo III

1. Apresentação dos resultados

Os dados recolhidos foram analisados utilizando o software IBM SPSS Statistics, que oferecerá à investigação a oportunidade de analisar os resultados através de uma análise descritiva e inferencial. Em primeiro lugar, serão utilizadas distribuições de frequência e de percentagem para descrever os atributos da amostragem e serão utilizadas estatísticas descritivas para descrever o resumo dos estilos de liderança.

1.1. Análise do Multifactor Leadership Questionnaire™

Tabela 4 - Estatísticas relativas às subdimensões da Liderança

Dimensão/ Subdimensão	Nº de itens	Média (0-4)	Desvio Padrão	σ^2
Liderança Transformacional				
Influência Idealizada	4	3,73	0,41	0,17
Motivação Inspiradora	4	3,61	0,46	0,21
Estimulação Intelectual	4	3,46	0,52	0,27
Consideração Individualizada	4	3,58	0,44	0,19
Média Geral L. Transformacional	16	3,60	0,46	0,21
Liderança Transacional				
Recompensa Contingente	3	2,82	0,53	0,28
Gestão por exceção ativa	3	2,58	0,49	0,24
Media Geral L. Transacional	6	2,70	0,51	0,26
Laissez-faire				
Laissez-faire	4	1,15	0,62	0,38
Média Geral Laissez-faire	4	1,15	0,62	0,38

Fonte: Elaboração própria

Após o processo de codificação, em que cada item foi convertido em número, segundo a escala, as estatísticas relativas às subdimensões da liderança, avaliadas através dos questionários MLQ revelam que o valor médio mais elevado corresponde à liderança transformacional (m=3,54%), como é possível verificar na tabela 4.

Na amostra da presente investigação, os gestores de Recursos Humanos inquiridos apresentam um perfil de liderança transformacional, onde são comuns as práticas de

inspiração, incentivo, motivação e de valorização individual, ajudando assim a crescer a empresa e a assegurar o futuro sucesso da mesma. Relativamente à liderança transacional, esta funciona como complemento e o Laissez-Faire é praticamente nulo.

1.2. Discussão de resultados

O estudo apresentado foi desenvolvido numa amostra de 26 Gestores de Recursos Humanos, sendo possível constatar que os resultados obtidos no questionário são consistentes com a literatura atrás referida, em que a mesma associa a liderança transformacional a melhores resultados organizacionais e a um maior compromisso da equipa. Analisando os dados obtidos, os mesmos revelam claramente que existe uma predominância da Liderança Transformacional, relativamente às várias dimensões avaliadas. Para efetuar o tratamento estatístico das respostas obtidas, calcularam-se as medidas descritivas de tendência central e de dispersão.

Em cada subdimensão calculou-se a média aritmética das respostas obtidas pelos 26 participantes. Como é possível constatar na Tabela 4, que se encontra em anexo, as médias mais altas verificam-se nas subdimensões da Liderança Transformacional, com destaque para a Influência Idealizada ($m=3,73$) e a Motivação Inspiradora ($m=3,61$), onde o líder é admirado, respeitado e visto como um modelo a seguir. Esta proeminência demonstra que os Gestores de Recursos Humanos inquiridos se exprimem como líderes promotores de confiança, estimuladores e transmissores de uma visão positiva, com determinação de objetivos comuns à organização. Estas subdimensões são analisadas em questões como: 10) Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim; 18) Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo; 21) Ajo de forma a inculcar nos outros o respeito por mim; 36) Expresso confiança no alcance dos objetivos.

A Estimulação Intelectual ($m=3,46$) e a Consideração Individualizada ($m=3,58$) representam também valores altos, demonstrando assim que um líder estimula os seus seguidores a procurar soluções para os problemas que vão surgindo, estando sempre com especial atenção às necessidades individuais de cada um dos seus colaboradores, sendo este um aspeto fulcral para uma gestão de pessoas eficiente.

Através da análise dos questionários é então possível apurar a pontuação global de $M=3,60$ para a dimensão da Liderança Transformacional. Alguns exemplos das questões onde é possível medir estas subdimensões são: 8) Procuo perspetivas diferentes ao solucionar os problemas; 15) Invisto tempo a ensinar e formar; 29) Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes; 30) Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes;

Como afirma Hayati et al. (2014), a Liderança Transformacional contém uma componente pessoal bastante dominante, levando os líderes a motivarem os seus seguidores, inspirando-os e incluindo transformações nas suas atitudes. Estas transformações resultam na conquista de objetivos apoiados em valores e ideias.

Relativamente à Liderança Transacional, os resultados obtidos revelam valores equilibrados, ou seja, demonstram que este tipo de liderança está presente, mas de forma a completar a prática de Liderança Transformacional, apoiando-se em processos de recompensa. Destaca-se a Recompensa Contingente ($m=2,82$) e a Gestão por Exceção Ativa ($m=2,58$), abordando assim uma liderança onde são estabelecidas metas que, após serem alcançadas, dão lugar a recompensas específicas bem como requer uma monitorização contínua do desempenho dos colaboradores. É possível analisar estes resultados através das respostas a questões como: 4) Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados; 16) Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas; 24) Mantenho-me a par de todos os erros; 35) Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas;

Os resultados obtidos, vão de acordo a estudos realizados anteriormente que referem que as práticas da Liderança Transacional interligadas com as práticas da Liderança Transformacional contribuem para uma liderança eficaz e mais completa, servindo como complementos úteis, como afirmam Ferreira et al (2023).

Após a análise dos resultados obtidos pode verificar-se que os líderes transformacionais se opõem aos líderes transacionais, uma vez que dão mais importância aos interesses dos seus colaboradores ao invés do pressuposto da Liderança Transacional que se centra no reconhecimento do desempenho alcançado (Gameda & Lee, 2020).

No que diz respeito à dimensão Laissez-Faire, esta demonstrou valores reduzidos ($m=1,15$), demonstrando assim uma ausência praticamente nula da liderança passiva nos Gestores de Recursos Humanos questionados. Estes valores podem ser interpretados como um indicador positivo, pois a ausência de tomada de decisão e de ação contribui para resultados organizacionais negativos, como afirmam Judge e Piccolo (2004). Algumas das alíneas onde se pode fazer a averiguação da dimensão atrás referida são: 5) Evito envolver-me quando surgem questões importantes; 7) Encontro-me ausente quando precisam de mim; 28) Evito tomar decisões.

Foi analisado e medido o desvio padrão, que indica a dispersão das respostas tendo em conta a média obtida. Os valores mais baixos demonstram uma maior credibilidade nas respostas obtidas, sendo que os valores mais altos revelam mais diversidade de respostas. Relativamente à variância (σ^2), esta é obtida calculando o quadrado do desvio padrão. Tal e qual o desvio padrão, os resultados obtidos revelam maior consistência ou heterogeneidade

das respostas obtidas, sendo que valores de variância mais baixos revelam maior consistência e valores mais elevados demonstram uma maior heterogeneidade nas respostas.

Depois de analisar os resultados obtidos, os mesmos demonstram a predominância da Liderança Transformacional nos Gestores de Recursos Humanos, suportando assim a literatura que aponta este tipo de liderança como impulsionadora de maior e melhor envolvimento e desenvolvimento organizacional. Estes resultados demonstram um modelo em que a Liderança Transformacional está ligada ao compromisso dos colaboradores na organização que representam. É possível também concluir, através dos resultados obtidos, que a Liderança Transformacional está interligada com a motivação íntima do líder, comprovando assim, segundo Khan et al (2020), que o desempenho no trabalho tem uma relação positiva com a Liderança Transformacional. Desta forma, é seguro afirmar que os líderes das organizações devem ter qualidades transformacionais de forma a conhecer os seus colaboradores, para os inspirar a alcançar melhores resultados, motivá-los e transmiti-lhes autoconfiança para conseguirem tomar decisões conscientes.

Conclusão

Nas organizações, os líderes são vistos como os influenciadores no comportamento dos seus colaboradores, pois estes servem como exemplo para o desempenho positivo não só das pessoas, mas também das organizações. Ou seja, é seguro afirmar que o desempenho e comportamento dos líderes está diretamente relacionado com o comportamento e desempenho dos colaboradores, e a forma como os mesmos se envolvem nas questões da organização.

A pesquisa elaborada demonstrou que, embora existam diferentes estilos de liderança, a Liderança Transformacional é a que revela uma maior capacidade em impactar positivamente as organizações, principalmente no que diz respeito ao envolvimento de toda a comunidade organizacional, bem como nas mudanças que poderão ser necessárias para otimizar os resultados obtidos. Contudo, é de referir que é necessário um líder capaz de aplicar as práticas de desenvolvimento necessárias à organização.

A presente investigação teve como ponto de partida estudar e investigar as dimensões que mais se destacam nos perfis dos Gestores de Recursos Humanos, compreendendo assim, através dos resultados obtidos, que a dimensão com maior destaque é a Liderança Transformacional, com as subdimensões da Influência Idealizada e da Motivação Inspiradora. Estes resultados demonstram que as organizações envolvidas no presente estudo beneficiam de líderes motivacionais e inspiradores que auxiliam, através das suas próprias práticas, os seus colaboradores a serem confiantes e participativos na estrutura organizacional.

Os resultados obtidos demonstram que os Líderes transformacionais são capazes de criar mais e melhores vínculos com os seus colaboradores, através da confiança e do compromisso. Os colaboradores sentem-se mais estimulados para a autonomia e para desenvolverem as suas próprias capacidades e competências. Com os resultados obtidos na amostra, é possível concluir que os 26 líderes inquiridos consideram que através de uma comunicação mais eficaz, uma visão compartilhada e o reconhecimento individual do trabalho, os colaboradores se sentem mais fortes e participativos no cumprimento de objetivos e metas da própria organização.

A eficácia da Liderança Transformacional tem sido alvo de muitas pesquisas e estudos teóricos, e os mesmos sugerem que esta melhora o desempenho das tarefas, resultando assim num maior envolvimento e dedicação no trabalho. A partir da revisão da literatura e da investigação empírica realizada, foi possível constatar que a Liderança Transformacional se destaca pela capacidade de inspirar e estimular os colaboradores de uma determinada empresa ou organização. Esta capacidade que os líderes transformacionais detêm, promove um melhor ambiente de trabalho, onde existem mais relações entre os colaboradores.

Limitações do estudo

Esta investigação apresenta algumas limitações metodológicas, uma vez que se utilizou um Multifactor Leadership Questionnaire, e sendo este um questionário de autorresposta, a veracidade dos dados recolhidos depende inteiramente da sinceridade dos inquiridos. Ou seja, as respostas obtidas podem ser mais direcionadas às condutas sociais ambicionáveis, não demonstrando concretamente as condutas reais. Ainda assim, importa referir que o instrumento de recolha de dados utilizado se considerou adequado, tendo em conta os objetivos traçados para a presente investigação.

Outra limitação que o presente estudo comportou, foi o facto da ausência de resposta de vários Gestores de Recursos Humanos a quem foi enviado. Mesmo após teres sido informados do carácter confidencial do questionário em questão, alguns Gestores de Recursos Humanos optaram por não responder nos prazos solicitados. Assim, esta investigação requer confirmação com a realização de outros estudos e de uma amostra mais alargada, representativa da população em estudo.

Sintetizando, esta investigação fortalece a importância da Liderança Transformacional como meio para alcançar metas organizacionais e ainda como promotora da motivação e desenvolvimento dos colaboradores da própria organização. Assim, é importante sugerir que as empresas e organizações apostem em programas de formação para os seus Gestores de Recursos Humanos, que enfatizem a importância de uma liderança consciente e de acordo com os ideais organizacionais.

Referências bibliográficas

- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2ª ed.). Escolar Editora;
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios;
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3ª ed.). Mindgarden;
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>;
- Bento, L. (2008). *Nova Gestão de Recursos Humanos*. NeoClip: Consultoria e Gestão;
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row;
- Caetano, A. & Vargas, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Editora RH, Lda;
- Chechelashvili, M., Malania, E., & Berikashvili, L. (2021). *Changing Management Paradigms*. *European Journal of Economics and Management Sciences*, (2), 39–42.
<https://doi.org/10.29013/ejems-21-2-39-42>;
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole, Lda;
- Chiavenato, I. (2021). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edições Atlas;
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª ed. Reimpressão). Coimbra: Edições Almedina, S. A;
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda;

Curado, C., Lopes Henriques, P., Mateus Jerónimo, H. e Muñoz-Pascual, L. (2024). *HRM leading the way to organizational success*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance;

Hassan, S.; et al. *Transformational Leadership and Employee Motivation: A Systematic Literature Review*. ResearchGate, (2024). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/390822593_Transformational_Leadership_and_Employee_Motivation_A_Systematic_Literature_Review;

House, R. J., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Golbe. In W. H. Mobley, M. J. Gesner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (vol. 1, pp. 171-233). Stamford: JAI Press;

Goleman, D. (2000). *Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Objetiva Editora;

Ferreira, J., Pinto-Moreira, J., & Larguinho, M. (2023). *Transformational and transactional leadership in virtual teams: An analysis using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *IBIMA Business Review*, 2023, 886434. <https://doi.org/10.5171/2023.886434>;

Figueiredo, P. C. N., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F. & Gomes, P. (2022). Transformational and Authentic Leadership in Telework. Theory & Applications in the Knowledge Economy (TAKE) — *Advances in Human Resources Management and Organisational Development*. (Capítulo 13). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9840-5.ch013;

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta;

Fraga, T. M. R. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional* [Dissertação de Mestrado]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>;

Gemeda, H.K., & Lee, J. (2020). *Leadership Styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A crossnational study*. *Heliyon*; Vol. 6, 4, <http://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>;

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas;

Goleman, D. (2015). *Como Ser Um Líder*. Temas e Debates;

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press;

Gomes, A. C. L. (2021). *Estudo dos tipos de lideranças e suas influências na empresa*. Gestão Empresarial;

Güldenbergl, S., Langhof, J. G., & Moser, K. S. (2023). *Rethinking Leadership in the Digital Age*. Die Unternehmung, 77(3), 229–231. <https://doi.org/10.5771/0042-059x-2023-3-229>;

Hassan, S., et al. (2024). *Transformational Leadership and Employee Motivation: A Systematic Literature Review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/390822593_Transformational_Leadership_and_Employee_Motivation_A_Systematic_Literature_Review;

Hayati, D., Charkhabi, M. & Naami, A. (2014). *The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study*. SpringerPlus 3, 25. <http://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>;

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>

Khan, M.J., Rehmat, M., T.H. et al. (2020). *Impacto f transformational leadership on work perfonce, burnout and social loafing: a mediation model*. Futur Bus J6, 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>;

Kotterman, James. (2006). *Leadership vs Management: what's the difference?* Journal for Quality & Participation, V. 29, nº2, p. 13-17;

Lima, A. (2023). *Liderança democrática: o que é e quais seus impactos na organização?* Mereo Blog. Recuperado de <https://mereo.com/blog/lideranca-democratica/>;

Manske, F. A. (1999). *Secrets of Effective Leadership: A Practical Guide to Success*. Memphis: Leadership Educations and Development;

Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (6ª ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber;

- Monteserrat, X. (2004). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Porto: Edições;
- Nicola, P. (2008). *Como construir uma boa questão de investigação*. In Silva, E. (Coord.), *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. APMCG;
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9ª ed.). SAGE Publications;
- Nuratri, B., Achmad, A. Z., & Saputra, R. (2022). *Leadership in the Age of Remote Work: Best Practices for Managing Virtual Teams*. *Jurnal Office*, 8(2), 379. <https://doi.org/10.26858/jo.v8i2.45362>;
- Palma, P. J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de Aa Z*. (1.ª ed). Editora RH, LDA;
- Pina, T. A. G. (2019). *O Coaching Como Ferramenta De Desenvolvimento De Lideranças Nas Organizações*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 86–97. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desenvolvimento-de-liderancas>;
- Qaisar, A., & Rehman, S. (2024). *The impact of transactional leadership on work performance: The mediating role of work engagement*. *International Journal of Research in Technology and Business Transformation*, 45-59. <https://ejournal.lucp.net/index.php/ijrtbt/article/view/3418>;
- Rego, A. (2006). *O que fazem os líderes eficazes?* *Diário de Notícias. Economia*, 31 de março, p. 9;
- Reilly, P., & Williams, T. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos*. Monitor;
- Rowold, J. (2011). *Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender and cultural heterogeneity*. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(6), 628-647;
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey – Bass: A Wiley Imprint;
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel;

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. The RBL INSTITUTE;

Ulrich, M., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, D. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill;

Vargas, R. (2005). *A arte de tornar-se inútil* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva;

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo;

Weber, M. (1972). *Economia e sociedade* (vol.1). Editora Universidade de Brasília;

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (10ª ed.). Pearson;

Zhang, L., Seong, J. Y., Hong, D.-S., & Yoon, H. J. (2025). *The effects of charismatic leadership on performance: Exploring key boundary conditions at multilevel*. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1487886>;

Zhang, Y. (2012). A leadership landscape for effective human resource management. *Chinese Management Studies*, 6(2). <https://doi.org/10.1108/cms.2012.32306baa.002>.

Apêndices

Apêndice I – Instrumento de recolha de dados

Questionário

Caro(a) participante,

O presente questionário consiste num instrumento de recolha de dados integrado no desenvolvimento da investigação com o tema “Estilos de liderança dos Gestores de Recursos Humanos”, no âmbito do relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais a decorrer no Instituto Politécnico de Setúbal, sob a orientação do Professor Doutor Ferreira Cascão.

O objetivo da investigação é analisar quais os estilos de liderança nos Gestores de Recursos Humanos e avaliar a prevalência dos estilos identificados.

As questões que compõem o questionário deverão ser respondidas com a maior sinceridade e tendo em conta a sua opinião pessoal, não existindo resposta corretas ou erradas.

A sua participação é voluntária e confidencial. As respostas recolhidas serão tratadas de forma anónima e serão utilizadas exclusivamente para a presente investigação.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade fundamentais para o sucesso da investigação.

Obrigado,
Jorge Alexandre Branquinho Arruda

Idade:

___ anos

Sexo:

___ masculino ___ feminino

Habilitações literárias:

___ secundário ___ licenciatura ___ mestrado ___ doutoramento

Categoria ocupacional:

___ trabalhador por conta própria ___ trabalhador por conta de outrem

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA, de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio,

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, deixe-o em branco;

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa ao de líder.

Utilize a seguinte escala:

0– Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	0	1	2	3	4
3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Encontro-me ausente quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8. Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9. Falo com optimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espero que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Invisto tempo a ensinar e a formar.	0	1	2	3	4
16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.	0	1	2	3	4
18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21. Ajo de forma a inculcar nos outros respeito por mim.	0	1	2	3	4
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4

25.	Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26.	Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4
31.	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas formas de completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33.	Atraso a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo.	0	1	2	3	4
35.	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança no alcance dos objectivos.	0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

Apêndice II – Licença de uso para o Multifactor LeaderShip Questionnaire

For use by Jorge Arruda only. Received from Mind Garden, Inc. on December 5, 2024

**Permission for Jorge Arruda to administer 50 copies
within three years of December 5, 2024**

**Multifactor Leadership Questionnaire™
Form 5X-Short Instrument
Leader Form, Rater Form, & Scoring Guide**

License to Administer

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Important Note to Licensee

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work — via payment to Mind Garden — for reproduction or administration in any physical or digital medium, including online survey, handheld survey devices, etc.

You agree to track the number of reproductions or administrations, and to compensate Mind Garden for any usage in excess of the quantity purchased.

This license is valid for three years from the date of purchase.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

Apêndice III – 3ª edição do Manual e Conjuntos de Amostra do Multifactor Leadership Questionnaire

For use by Jorge Arruda only. Received from Mind Garden, Inc. on December 5, 2024

**Permission for Jorge Arruda to reproduce 1 copy
within three years of December 5, 2024**

Multifactor Leadership Questionnaire™

Third Edition Manual and Sample Set

Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass
University of Nebraska and SUNY Binghamton

Contributions by:
Dr. Fred Walumbwa
Weichun Zhu
University of Nebraska—Lincoln
Gallup Leadership Institute



Published by Mind Garden, Inc.
info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

Copyright © 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass & Bruce Avolio. All rights reserved in all media.

This manual is strictly a reference document and it does not confer permission to administer the instrument. The instrument is covered by U.S. and international copyright laws. Use of the instrument, in whole or in part, is subject to such laws and it requires license purchase from Mind Garden, Inc. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc. The Full Range Leadership is a trademark of Bass and Avolio Assessments.

Apêndice IV– Tradução portuguesa do Multifactor LeaderShip Questionnaire

For use by Jorge Arruda only. Received from Mind Garden, Inc. on December 5, 2024

**Translations are provided as a courtesy with license purchase,
and are subject to the terms of that license.**

Portuguese Translation only:

Multifactor Leadership Questionnaire

Leader & Rater forms

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Important Note

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work — via payment to Mind Garden — for reproduction or administration in any physical or digital medium, including online survey, handheld survey devices, etc.

You agree to track the number of reproductions or administrations, and to compensate Mind Garden for any usage in excess of the quantity purchased.

This translations document is subsidiary to the License to Administer. All terms of the License to Administer apply also to this translations document.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.