

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A perceção da personalidade de líder e a sua relação com os estilos de liderança em Portugal

Marta Luísa Fernandes Freitas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Associado Aristides Isidoro Ferreira

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),
ISCTE-IUL

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A perceção da personalidade de líder e a sua relação com os estilos de liderança em Portugal

Marta Luísa Fernandes Freitas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Associado Aristides Isidoro Ferreira

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),
ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Agradecimentos

O Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional formaliza o que há muito desejava no meu desenvolvimento académico. Ao longo do mestrado e, em particular, da dissertação contei com o apoio de pessoas a quem devo agradecer:

Em especial, ao Professor Aristides Ferreira não só pela sua docência ao longo do mestrado, mas por ter aceitado ser meu orientador; pelo seu acompanhamento, pela sua disponibilidade, pelos seus contributos e pelo voto de confiança;

Aos meus pais e família, pelo apoio, pelo incentivo e por me proporcionarem oportunidades como esta;

Ao Diogo, por toda a compreensão e calma nos momentos mais difíceis, pelo apoio incondicional, pelo constante incentivo e por me ensinar a olhar para a vida de forma positiva;

Às minhas amigas, pela amizade, pelos conselhos, pela motivação e por acreditarem em mim;

À minha equipa HRBP, que contribuiu direta ou indiretamente; pela flexibilidade, por não me terem pressionado e pelo suporte ao longo deste percurso.

Por fim, a mim própria, por ser a primeira a acreditar, pelo compromisso, pelo esforço, disciplina, resiliência e consistência ao longo deste desafio.

Resumo

A liderança tem sido um tema de interesse para a gestão das organizações, ainda que continue a ser um desafio identificar qual o estilo de liderança ideal para promover o crescimento organizacional. A presente dissertação foca-se em estudar a relação entre os estilos de liderança e a personalidade do líder, na percepção dos liderados, no contexto organizacional português, sendo que a mesma foi dividida em dois estudos. O estudo 1 tem o objetivo de identificar quais os traços de personalidade os liderados, em Portugal, consideram importante um líder ter para, recorrendo à literatura existente, verificar a que estilos de liderança estão positivamente relacionados. No estudo 2 pretende-se conhecer o perfil de liderança neste contexto segundo o *ranking Best Team Leaders*, isto é, que traços de personalidade caracterizam estes líderes e que estilo de liderança é percebido pelos seus liderados. Assim, pretende-se verificar se a personalidade tem capacidade explicativa sob os estilos de liderança e, por fim, se esses resultados correspondem à forma como a personalidade de líder é percebida. Os resultados obtidos mostraram que, no contexto organizacional português, a liderança transformacional é o estilo de liderança mais identificado nos líderes do *ranking Best Team Leaders* e que depende consideravelmente de um líder que apresente *extroversão* como traço de personalidade. Desta forma, os resultados cumpriram com os objetivos da investigação, pois demonstraram que existe uma relação entre a forma como a personalidade de líder é percebida e o perfil de liderança no contexto organizacional português.

Palavras-chave: traços de personalidade; HEXACO; liderança transformacional; liderança transacional.

Classificação JEL:

O15: Human Resources

D23: Organizational Behavior

Abstract

Leadership has been a topic of interest for organizational management, although it is still a challenge to identify which leadership style is ideal to promote organizational growth. This dissertation focuses on studying the relationship between leadership styles and leader personality, as perceived by the followers, in the portuguese organizational context, and for that it was splited into two studies. Study 1 aims to identify which personality traits the followers in Portugal consider important for a leader to have in order to analyse, using the literature reviewed, which leadership styles are positively related to them. Study 2 aims to know the leadership profile in this context according to the Best Team Leaders ranking, that is, which personality traits describes these leaders and which leadership style is perceived by their followers. In this way, the purpose is to verify whether personality has an explanatory capacity under the leadership styles and, finally, whether these results correspond to the way in which the leader personality is perceived. The results obtained showed that, in the portuguese organizational context, transformational leadership is the leadership style most identified in the leaders of the Best Team Leaders ranking and that it depends considerably on a leader who presents extroversion as a personality trait. Thus, the results were in line with the research goals, as they showed that there is a relationship between how the leader personality is perceived and the leadership profile in the Portuguese organizational context.

Keywords: personality traits; HEXACO; transformational leadership; transactional leadership.

JEL Classification:

O15: Human Resources

D23: Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
Liderança Transacional	7
Liderança Transformacional	8
Modelo de personalidade HEXACO	9
Relação entre os estilos de liderança e o modelo HEXACO	11
Modelo de estudo	14
Capítulo II – Metodologia	19
Estudo 1	19
Amostra	19
Procedimento	20
Instrumentos de medida	21
Resultados e breve discussão	23
Estudo 2	25
Amostra	25
Procedimento	26
Instrumentos de medida	27
Resultados e breve discussão	30
Capítulo III – Discussão Geral	35
Implicações Teóricas	35
Implicações Práticas	37
Limitações e estudos futuros	39
Capítulo IV – Conclusão	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos participantes do estudo 1	20
Tabela 2 – Estatística Descritiva do estudo 1	23
Tabela 3 - Características sociodemográficas dos participantes do estudo 2	26
Tabela 4 – Estatística Descritiva do estudo 2	30
Tabela 5 – Análise das variáveis de <i>personalidade</i> explicando o estilo de liderança transformacional	32
Tabela 6 - Análise das variáveis de <i>personalidade</i> explicando o estilo de liderança transacional.....	33

Introdução

Atualmente, as organizações são pressionadas cada vez mais a atingir determinados resultados e níveis de desempenho, a fim de garantir a sustentabilidade financeira e de permanecerem competitivas no mercado. Para tal, estão a apostar cada vez mais nas pessoas que ocupam posições de liderança e nas suas características para lidarem com os constantes desafios e serem capazes de encontrarem soluções, para promoverem a eficácia das organizações.

A liderança é um tema de interesse para a gestão das organizações e tem assumido cada vez mais um papel crucial no crescimento e sucesso das mesmas, ainda que identificar um estilo de liderança ideal seja um desafio complexo pois depende de vários fatores. É neste contexto, que surgiu a necessidade de aprofundar o tema da liderança e estudar o que a influencia, no contexto organizacional em Portugal.

Por um lado, os estudos existentes sobre a liderança apontam para a personalidade como um fator que a influencia, exemplo disso são os estudos de Cowley (1928), que afirma que a liderança tem sido e deverá ser sempre estudada a partir da personalidade pois caracteriza a forma como os indivíduos se adaptam às situações quotidianas, ou Judge et al. (2002), que através de uma revisão qualitativa e quantitativa os autores focaram-se no modelo de personalidade de cinco fatores – *Big Five* – como suporte para a perspetiva do traço de líder. Judge et al. (2002) concluíram que o modelo *Big Five* apresentou uma correlação com a liderança tendo como critérios a emergência e a eficácia de líder, o que significa que há uma relação positiva entre os cinco traços de personalidade e a liderança. O modelo dos cinco fatores (*Big Five*) é o modelo mais utilizado no estudo da personalidade, sendo composto por cinco dimensões: neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade. No entanto, apesar de ter sido comprovado uma relação positiva entre os cinco traços de personalidade e a liderança, não se verificou correlações fortes o suficiente que permitem concluir que os traços de personalidade são explicativos da emergência e eficácia de líder (Judge et al., 2002). Por outro lado, Stogdill (1950) e Fiedler (1981) afirmam que os indivíduos que são líderes em algumas situações podem não o ser necessariamente noutras situações e que, embora existam correlações positivas entre determinados traços de personalidade e comportamentos de liderança, não são correlações fortes, o que os leva a concluir que a eficácia de um líder é dependente do contexto, para além da sua personalidade.

Contudo, estudos posteriores converteram o modelo de cinco fatores em seis e deram o nome a essa nova estrutura de HEXACO (Ashton & Lee, 2007), a qual veio acrescentar o traço de personalidade *honestidade-humildade* e substituiu o *neuroticismo* pela *emocionalidade*, por ser o traço de personalidade que apresentava menor correlação com a liderança. Assim, a nova estrutura HEXACO foca-se em seis dimensões: Honestidade-

Humildade (H), Emocionalidade (E), Extroversão (X), Amabilidade (A), Conscienciosidade (C) e Abertura à Experiência (A). Este novo modelo já foi utilizado em vários estudos e foi considerado um melhor preditor de vários constructos comportamentais, como por exemplo na tomada de decisão ética no local de trabalho, do que o modelo de personalidade Big Five ou Five-Factor Model (De Vries, 2012). O modelo HEXACO também tem sido utilizado no estudo da relação entre os traços de personalidade e os estilos de liderança e, segundo Antonakis et al. (2010), o qual utilizou um procedimento de variável instrumental que permite fazer inferências causais, mostrou que a personalidade de facto está substancialmente relacionada com os estilos de liderança, principalmente na predição da liderança ética devido à inclusão da dimensão Honestidade-Humildade (De Vries, 2012).

Deste modo, a presente dissertação pretende acrescentar valor à investigação incidindo na temática da liderança e na sua relação com a personalidade, tendo como principal objetivo analisar a relação entre a personalidade de líder, na percepção dos liderados, e os estilos de liderança no contexto organizacional em Portugal.

Assim, surge a primeira questão de investigação: “quais são os principais traços de personalidade que, no geral, os liderados consideram importante um líder ter no contexto organizacional português?” com o objetivo de perceber, com base na percepção dos liderados em Portugal, que traços de personalidade valorizam mais num líder. De seguida, pretende-se estudar o perfil de liderança, na percepção dos liderados, no contexto em questão a nível de personalidade e de estilo de liderança e, por isso, surge a segunda questão de investigação: “como é caracterizado o perfil de liderança no contexto organizacional português e a sua relação com a percepção da personalidade de líder?” com o objetivo de perceber quais os traços de personalidade são identificados nos líderes portugueses, pelos seus liderados, que estilo de liderança praticam e se essa liderança é influenciada, de certa forma, pela sua personalidade. Por fim, pretende-se verificar se existe relação entre a forma como a personalidade de líder é percecionada pelos liderados e o perfil de liderança no contexto organizacional português, sendo este o objetivo principal do estudo.

De acordo com as questões de investigação definidas, pretende-se contribuir teoricamente e para a prática de Gestão de Recursos Humanos na medida em que, primeiramente, é esperado conhecer o perfil de liderança no contexto organizacional português bem como os traços de personalidade que caracterizam os líderes, em segundo lugar, os resultados possam contribuir para se tornarem num indicador útil para prever o desempenho dos líderes e consequentes resultados organizacionais se se demonstrar que a personalidade tem capacidade explicativa sob o estilo de liderança, visto que a personalidade assume uma importância cada vez maior em processos de seleção e, por último, acrescenta valor à investigação sobre a personalidade de líder em Portugal partindo da perspetiva dos liderados.

Com vista a responder a essas questões de investigação, é utilizado o modelo de personalidade HEXACO como estrutura para operacionalizar a variável *personalidade* e, no que diz respeito à liderança este estudo foca-se em dois estilos de liderança - a liderança transformacional e transacional – pois, segundo Bass (1990) a liderança transformacional e transacional explicam as diferenças entre o comportamento dos líderes. Para além disso, foi a partir da liderança transformacional e transacional que surgiram, posteriormente, outros estilos como por exemplo a liderança carismática. Posto isto, com a finalidade de conhecer o perfil de liderança dos líderes em Portugal no contexto organizacional, considerou-se como critério de seleção o *ranking Best Team Leaders*, o qual reconhece os líderes de equipas que mais se destacam a nível de desempenho no contexto organizacional português, com base na avaliação das suas equipas.

O *ranking Best Team Leaders* é um estudo que surgiu em Portugal em 2012, realizado pelo Tema Central com uma metodologia certificada pela Universidade Nova de Lisboa – *Information Management School*. Este *ranking* reconhece aqueles que no seu trabalho, em Portugal, lideram equipas no mínimo de cinco pessoas, avaliando as suas competências e características de personalidade, na perspetiva dos liderados face aos seus líderes (Tema Central, 2022). O estudo avalia as lideranças adotando um modelo que caracteriza o líder nas seguintes áreas: no desenvolvimento e no desempenho dos seus liderados (pessoas), no desenvolvimento e no desempenho da equipa (equipa), no desenvolvimento e no desempenho da empresa da qual fazem parte (organização) e no desenvolvimento social (sociedade). São medidos aspetos como a motivação que o líder transmite à sua equipa, a forma como facilita a comunicação dentro da equipa, a forma como comunica a visão da organização assim como as características pessoais dos líderes (Tema Central, 2022).

Em relação à estrutura, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico dos conceitos e à definição do modelo de estudo, o segundo capítulo diz respeito à metodologia adotada, a qual está dividida em dois estudos: o estudo 1 com o objetivo de responder à primeira questão de investigação - “quais são os principais traços de personalidade que, no geral, os liderados consideram importante um líder ter no contexto organizacional português?” – com a descrição da amostra, procedimento, instrumentos de medida, apresentação de resultados e breve discussão, e com base nesses resultados realizou-se a definição das hipóteses; o estudo 2 com o objetivo de responder à segunda questão de investigação – “como é caracterizado o perfil de liderança no contexto organizacional português e a sua relação com a perceção da personalidade de líder?” – com a descrição da amostra, procedimento, instrumentos de medida, apresentação de resultados e breve discussão. O terceiro capítulo corresponde à discussão geral dos resultados, às implicações teóricas, às implicações práticas, às limitações

e sugestões para estudos futuros e, por fim, o quarto capítulo consiste na conclusão final da investigação.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Liderança

O tema da liderança é um dos temas mais estudados em ciências sociais e tem sido discutido há mais de um século. Segundo Bass e Stogdill (1990), ao longo dos anos são várias as definições de liderança que têm sido apresentadas e, por isso, procurou-se ir ao encontro de uma definição de liderança adequada aos objetivos da dissertação. A liderança tem sido definida e estudada do ponto de vista dos traços individuais, como um processo que consiste em influenciar as atividades de um grupo organizacional nos seus esforços para a definição e cumprimento de objetivos (Stogdill, 1950). Para tal, Stogdill (1950) considera que é necessário existirem, pelo menos, as seguintes condições para que exista liderança: um grupo (duas ou mais pessoas), uma tarefa em comum (ou atividades orientadas para o mesmo objetivo) e uma diferenciação de responsabilidades. Assim, um líder eficaz deverá não só transmitir conhecimento aos liderados que executam as suas tarefas, mas também deverá ser capaz de lidar com as pessoas e de comunicar eficazmente no sentido de o trabalho ser realizado como expectável.

Para Robbins e Judge (2013), a liderança corresponde à capacidade de influenciar um grupo a seguir uma determinada visão ou alcançar um conjunto de objetivos, sendo um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas, a fim de cumprir as metas desejáveis. Deste modo, a liderança é um processo de influência entre líder e liderado, onde ambos interagem, comunicam e se influenciam mutuamente. As várias definições de liderança têm em comum o foco no processo de influência que ela envolve, através do qual os líderes facilitam os esforços individuais e coletivos para atingir determinados objetivos e, a literatura existente face ao tema da liderança mostra que os seus constructos por norma pertencem a atributos relativamente estáveis, como por exemplo a personalidade do líder (Oreg & Berson, 2019).

A origem da liderança é explicada através de um conjunto de teorias que podem ser classificadas como as teorias clássicas e as teorias situacionais. As teorias clássicas de liderança adotam uma abordagem individualista do líder, tendo como foco as características e comportamentos dos líderes, ao contrário das teorias situacionais que têm como foco o papel das equipas e o contexto da liderança (Donnelly et al., 2000).

No âmbito das teorias clássicas de liderança a primeira abordagem é a dos traços de personalidade, a qual pretende identificar as características e traços que são comuns aos líderes. Autores como Pina e Cunha et al. (2003), Hansenne (2003), Stogdill (1974) e Kirkpatrick e Locke (1991) explicam o processo de liderança através da teoria dos traços de personalidade, isto é, um conjunto de traços psicológicos, sociais e intelectuais que são vistos

como características comuns e inerentes aos indivíduos que são conduzidos à posição de líder. No entanto, ainda que determinados traços permitam supor que os indivíduos que os apresentem têm maior probabilidade de ser líder comparativamente aos que não apresentam, tem-se verificado, em estudos anteriores, que os traços de personalidade por si só não garantem a eficácia de líder, pois um líder com determinados traços pode ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra (Pina e Cunha et al., 2003). Deste modo, uma vez que os traços de personalidade não são suficientes para explicar a liderança, é necessário ter em consideração uma abordagem comportamental.

Sobre a abordagem comportamental, os estudos que foram realizados nesse âmbito permitiram considerar a existência de duas dimensões comportamentais do líder. Por um lado, a orientação para as pessoas que tem por base as relações interpessoais, tendo em conta o grau em que o líder se preocupa com os seus liderados e com o respetivo bem-estar, adotando estilos democráticos ou participativos. Por outro lado, a orientação para as tarefas, onde o foco assenta na realização do trabalho e no cumprimento de objetivos, remetendo para o grau em que o líder define a estrutura do próprio trabalho e dos liderados, sendo mais característico de líderes autoritários, dominantes ou diretivos (Pina e Cunha et al., 2003). Contudo, a abordagem comportamental também não foi considerada suficiente para explicar a liderança pois não reconhecia as mudanças no contexto em que a mesma é exercida pelo que, anos mais tarde, surgiu a teoria ou a abordagem situacional.

A abordagem situacional pretende estudar o modo como os fatores situacionais influenciam a eficácia do comportamento do líder e o estilo de liderança, combinando os estilos de liderança face às situações com que os líderes se deparam (Cruz et al., 2011). Isto significa que a abordagem situacional respeita a relação entre a orientação do líder, o estilo de liderança e a eficácia do seu comportamento enquanto líder, tendo em conta a situação com que este se depara. Segundo Friedler (1972) não existe um estilo de liderança ideal, mas sim um mais adequado para cada situação, referindo que se deve conjugar as duas dimensões do comportamento do líder (orientado para a tarefa e orientado para as pessoas) com os critérios situacionais, sendo estes as relações entre o líder e o grupo, a estrutura da tarefa atribuída e o poder e autoridade atribuída ao líder. Assim, a relação entre o estilo de liderança exercido e a sua eficácia vai depender da situação, sendo esta mais favorável quanto melhores forem as relações entre líder e liderados, quanto maior for a posição do líder e quanto mais estruturadas as tarefas forem (Pina e Cunha et al., 2003). Com base neste enquadramento, Bass (1990) desenvolveu uma teoria que explica as diferenças entre o comportamento dos líderes: a abordagem da liderança transacional e a abordagem da liderança transformacional.

Liderança Transacional

Até meados dos anos 80, as teorias existentes de liderança focavam-se principalmente na clarificação do objetivo e do papel dos liderados, e na forma como o líder recompensava ou sancionava o seu comportamento (Bass, 1985). Este tipo de liderança, chamado de liderança transacional, estava limitado a induzir apenas trocas básicas entre o líder e os seus liderados, tendo os investigadores considerado o reforço contingente transacional como uma componente crucial do comportamento de uma liderança eficaz. Neste sentido, através da liderança transacional, os liderados concordam, aceitam ou colaboram com o líder em troca de reconhecimento, recompensas e/ou recursos para evitarem sanções ou ações disciplinares (Bass & Avolio, 2003).

Assim, a liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre líderes e liderados, tendo como base o líder que discute as exigências e especifica as circunstâncias e recompensas que os liderados irão receber se os objetivos forem cumpridos (Bass, 1990). Este tipo de liderança pode ser também entendido como aquela que se foca na promoção dos interesses individuais dos líderes e das suas equipas assim como no alcance da satisfação das obrigações contratuais implícitas ou reais por parte de ambos, estabelecendo objetivos, monitorizando as ações e controlando os resultados (Yueh et al., 2010). A liderança transacional também pode ser vista como um tipo de negociação onde os líderes são os agentes que se comprometem a alcançar maior poder de decisão dentro das equipas influenciando e convencendo-as de que lhes podem dar um suporte mais valioso (Ruggieri, 2013).

No que diz respeito aos comportamentos da liderança transacional, os mesmos pretendem controlar os liderados através de meios racionais ou económicos e, segundo Bass (1985) tem duas dimensões:

- *Recompensa Contingente* – refere-se a comportamentos de liderança que estão orientados à troca de recursos, isto é, os líderes fornecem suporte e recursos, que podem ser ou não tangíveis, aos liderados em troca dos seus esforços e desempenho;
- *Gestão pela Exceção* - tem como foco estabelecer padrões e monitorizar os desvios desses padrões sendo que a gestão por exceção pode ser ativa, quando se refere à monitorização do desempenho e à execução de ações que visam corrigir conforme necessário, como pode ser passiva, quando os líderes adotam uma abordagem menos ativa intervindo apenas quando as situações se tornam graves, isto é, os líderes só agem depois dos problemas efetivamente ocorrerem.

De modo a ir ao encontro dos objetivos de investigação, não será considerada a dimensão da Gestão pela Exceção Passiva, pois importa que os líderes tenham uma abordagem ativa no

que toca a estabelecer padrões e monitorizar o desempenho e respetivos desvios, isto é, que existam ações de correção que ocorram através de uma atitude de procura e antecipação de desvios, enganos ou erros dos liderados, ao invés de uma abordagem menos ativa.

Liderança Transformacional

Por outro lado, a partir dos anos 80, o ambiente de mudança e competição que as organizações viviam resultou na necessidade de uma liderança mais adaptável e flexível assim como líderes eficientes nestes ambientes de mudança (Bass & Avolio, 2003). Nesse sentido, Bass (1985) designou essa liderança mais adaptável de liderança transformacional, e essa mudança de paradigma exigia a compreensão da influência que os líderes exerciam sob os seus liderados a transcenderem os seus próprios interesses para um bem coletivo, ou seja, para o bem comum das suas organizações, de forma a atingirem níveis de desempenho elevados (Antonakis et al., 2003).

A liderança transformacional está assim relacionada com os efeitos que os líderes têm nas pessoas que os rodeiam, sendo caracterizada por ter uma forte componente pessoal no sentido em que o líder transformacional motiva os seus liderados, introduzindo mudanças nas suas atitudes a fim de os inspirar para a realização dos objetivos. Os liderados, por sua vez, desenvolvem fortes sentimentos para com os líderes, como por exemplo o respeito e a confiança, identificando-se com eles e com a sua missão (Bass, 1990). Também Yukl (1994) define liderança transformacional como o processo de influência que é capaz de transformar atitudes e pressupostos dos colaboradores, desenvolvendo um sentimento de compromisso para com a missão e objetivos da organização. À semelhança destas definições, Burns (1978) afirma que a liderança transformacional é um fator de mudança social, uma vez que os líderes transformacionais inspiram os seus liderados a identificarem-se com uma visão que transcende os seus interesses pessoais, o que faz com que este tipo de liderança seja visto como uma relação onde os líderes e os seus liderados fazem crescer, mutuamente, os seus níveis de motivação, tendo um efeito transformador.

Posto isto, Bass (1985) identificou inicialmente quatro dimensões da liderança transformacional a nível de comportamento, contudo numa revisão posterior o autor passou a integrar uma quinta, passando esta a ser composta por cinco dimensões (Tejeda et al., 2001):

- Influência idealizada (atribuída) – refere-se ao carisma social do líder, percecionado como confiante, poderoso e focado em ideias e valores éticos de elevada ordem;

- Influência idealizada (comportamento) - refere-se a ações carismáticas do líder centradas em altos padrões de conduta ética e moral, que são tidas em consideração pessoal gerando lealdade por parte dos seus liderados;
- Motivação inspiradora - refere-se a líderes com forte visão do futuro baseada em valores e ideias, que estimulam o entusiasmo, constroem confiança e inspiram os liderados utilizando ações simbólicas;

Estas duas dimensões de comportamento (Influência idealizada e motivação inspiradora) são altamente correlacionadas e, por vezes, são combinadas para formar uma só medida - o carisma (Bass, 1998).

- Estimulação intelectual – refere-se a líderes que desafiam as normas organizacionais, incentivam o pensamento divergente e impulsionam os liderados a desenvolver estratégias inovadoras;
- Consideração individual – refere-se aos comportamentos do líder que visam reconhecer as necessidades de crescimento e desenvolvimento dos liderados, contribuindo para a satisfação do colaborador.

Para além da liderança transacional e da liderança transformacional, Bass e Avolio (2004) afirmam que um líder pode assumir um estilo ou comportamento diferente de liderança – *laissez-faire*. Segundo os autores, na liderança *laissez-faire* o líder ausenta-se do exercício da liderança e essa ausência manifesta-se pela falta de definição de planos de intervenção, de criação e estruturação de um ambiente de trabalho, ou seja, o líder não pretende envolver-se nos assuntos e nas tarefas dos seus liderados (Bass & Avolio, 2004). O estilo de liderança *laissez-faire* não será considerado na presente investigação pelo facto de não ir ao encontro dos objetivos da investigação, isto é, pretende-se estudar o perfil de liderança e quais os traços de personalidade que caracterizam os líderes em Portugal que são ativos no seu exercício de liderança.

Os estudos existentes sobre a temática liderança apontam para a personalidade como um fator que a influencia e, em estudos mais recentes como o de De Vries (2012), é utilizada uma nova estrutura que foi considerada um melhor preditor de vários comportamentos da liderança, sendo este o modelo de personalidade HEXACO de Lee e Ashton (2004), o qual tem sido utilizado no estudo da relação entre os traços de personalidade e os estilos de liderança.

Modelo de personalidade HEXACO

A liderança assume cada vez mais um papel crucial no crescimento e sucesso das organizações e, por isso, importa perceber o que a influencia. Cowley (1928) afirma que a liderança tem sido e deverá ser sempre estudada a partir da personalidade, pois caracteriza

a forma como os indivíduos se adaptam às situações quotidianas e, para tal, são vários os autores que se dedicam a estudar a relação entre a personalidade e a liderança. Os estudos sobre a personalidade incluem instrumentos, como escalas e questionários, com o objetivo de avaliar os seus traços ou dimensões. Neste sentido, inicialmente os estudos sobre a relação entre personalidade e liderança tinham como base o modelo de personalidade *Big Five* (Bono & Judge, 2004), o qual era constituído por cinco fatores: o neuroticismo, a extroversão, a abertura à experiência, a amabilidade e a conscienciosidade.

Contudo, estudos mais recentes criaram dúvidas sobre o alcance dos cinco traços de personalidade constituintes do modelo *Big Five* mostrando que, em vez de cinco, um modelo com seis traços de personalidade seria um melhor preditor de vários construtos comportamentais importantes (Ashton et al., 2004). Assim, Lee e Ashton (2004) construíram um novo modelo de personalidade denominado de HEXACO, no qual consta os seis traços de personalidade: a *honestidade-humildade*, a *emocionalidade*, a *extroversão*, a *amabilidade*, a *conscienciosidade* e, por último, a *abertura à experiência*.

Importa referir que com a adição do sexto traço (*honestidade-humildade*), a estrutura fatorial dos restantes cinco sofreu algumas alterações principalmente a nível de interpretação dos traços *amabilidade* e *emocionalidade*. Quando comparado com o modelo *Big Five*, a *amabilidade* segundo o modelo HEXACO exclui o sentimentalismo e o mesmo passa a ser incluído no fator *emocionalidade*, contrariamente ao que acontecia no modelo *Big Five* (o sentimentalismo pertencia ao fator da *amabilidade*). No que diz respeito aos restantes fatores (*extroversão*, *conscienciosidade* e *abertura à experiência*) não existem diferenças significativas em termos de interpretação (Breevaart & De Vries, 2021).

As seis dimensões do modelo HEXACO são caracterizadas por diferenças individuais (Breevaart & De Vries, 2021), sendo estas:

- *Honestidade-Humildade* é caracterizada pela sinceridade, a justiça e a modéstia *versus* ganância. Segundo Breevaart e De Vries (2017), pessoas com alto nível de honestidade-humildade são genuínas no relacionamento com os outros, não estão dispostas a manipular, tendem a evitar fraudes e corrupção e não tiram vantagem dos outros, ao contrário das pessoas com baixo nível de honestidade-humildade que usam os outros para ganhos pessoais e consideram-se superiores aos outros;
- *Emocionalidade* é caracterizada pela ansiedade, dependência e sentimentalidade *versus* medo. De acordo com Breevaart e De Vries (2021), pessoas com alto nível de emocionalidade experienciam uma série de emoções como ansiedade, preocupação e medo, o que faz com que dependam mais do apoio emocional e do conforto dos outros, valorizando as suas conexões emocionais.

- *Extroversão* é caracterizada pela sociabilidade, aptidão social e vivacidade *versus* falta de autoestima social. Segundo Bono e Judge (2004) pessoas extrovertidas são descritas como assertivas, ativas, otimistas e que procuram atenção social. Os autores afirmam que por serem pessoas positivas, ambiciosas e influentes, têm facilidade em gerar confiança e entusiasmo entre os outros bem como o facto de gostarem de mudanças, o que faz com tenham um nível alto de estimulação intelectual.
- *Amabilidade* é caracterizada pelo perdão, gentileza e paciência *versus* inflexibilidade. Segundo Breevaart e De Vries (2017), pessoas com este traço de personalidade são brandas no seu julgamento sobre os outros, estão dispostas a colaborar, não expressam facilmente a sua raiva e perdoam, ao contrário das pessoas que apresentam baixa amabilidade que são altamente críticas, teimosas, impacientes e tendem a guardar rancor em relação àqueles que eventualmente as trataram mal;
- *Conscienciosidade* é caracterizada pela organização, diligência e perfeccionismo *versus* imprudência. Segundo Bono e Judge (2004), pessoas com este traço de personalidade tendem a ter um forte sentido de direção e são cautelosos, organizados e autodisciplinados. Também para Bass (1998), os indivíduos com elevada conscienciosidade são orientados para objetivos, sendo mais propensos à definição e monitorização de metas.
- *Abertura à Experiência* é caracterizada pela apreciação estética, criatividade e curiosidade *versus* convencionalidade. Segundo Bono e Judge (2004), este traço de personalidade inclui uma apreciação pela cultura (como por exemplo artes, ciências e valores sociais) e uma capacidade intelectual (como por exemplo a capacidade de aprender e raciocinar). Os autores afirmam também que pessoas com alto nível de abertura à experiência tendem a ser criativos e intelectualmente curiosos e, por isso, apresentam uma pontuação alta em estimulação intelectual e tendem a exhibir comportamentos inspiradores de liderança.

Posto isto, importa perceber a que estilo de liderança os traços de personalidade estão associados e, segundo a literatura existente, são vários os autores que se dedicam a estudar a relação entre a personalidade e a liderança.

Relação entre os estilos de liderança e o modelo de personalidade HEXACO

Os estudos sobre estilos de liderança e personalidade têm evoluído ao longo dos anos de formas diferentes, contudo partilham muitas das mesmas conclusões e têm-se focado nas

relações com os resultados organizacionais, tornando-se úteis em processos de seleção (Goodstein & Lanyon, 1999).

No que diz respeito à relação entre personalidade e liderança, com base no modelo HEXACO, a *honestidade-humildade* mostrou estar, por um lado, positivamente relacionada com a liderança carismática, de acordo com De Vries (2008), sendo esta uma teoria emergente do processo de liderança transformacional, em que o carisma é visto como um fator fundamental que combina duas dimensões a nível do comportamento da liderança transformacional: a influência idealizada e a motivação inspiradora (Bass, 1998). À semelhança da definição de liderança transformacional, os líderes carismáticos motivam os seus liderados a superar as expectativas através da sua visão, transformando os interesses próprios dos liderados em interesse coletivo (Burns, 1978). Por outro lado, a *honestidade-humildade* também está associada à liderança ética, sendo que a liderança ética, segundo Brown et al. (2005), está positivamente relacionada com a influência idealizada e a consideração individual, ambas componentes da liderança transformacional. A liderança ética compreende comportamentos como honestidade, confiabilidade e justiça, o que se traduz numa relação com a *honestidade-humildade* (De Vries, 2012). Assim, é possível afirmar que, através da literatura existente, o traço de personalidade *honestidade-humildade* do modelo HEXACO, mostrou estar positivamente relacionado com a liderança transformacional, quer na sua componente carismática como na sua componente ética.

Os líderes transformacionais são mais propensos de emergir em ambientes de trabalho que ofereçam oportunidades de mudança pois são conhecidos como tendo uma visão futurista para a organização, incentivando os liderados a apresentarem novas ideias (Yukl, 1999), o que está relacionado, segundo o modelo HEXACO, com a dimensão de *abertura à experiência* (Breevaart & De Vries, 2021). Os líderes com este traço de personalidade, por serem criativos, tendem a apresentar uma elevada estimulação intelectual (uma das componentes da liderança transformacional) pois incentivam o pensamento divergente, comportamentos inspiradores de liderança e são capazes de ter uma visão acerca do futuro da organização, o que faz com que, segundo Judge e Bono (2000), a *abertura à experiência* esteja associada à liderança transformacional.

Em seguida, de acordo com Bono e Judge (2004), líderes que são extrovertidos tendem a exibir uma liderança inspiradora, ao serem positivos, ambiciosos e influentes, o que contribui para gerar entusiasmo entre os liderados, pois possuem uma elevada estimulação intelectual e tendem a gostar e a procurar mudanças. Também o estudo de De Vries (2008) mostrou que a liderança carismática está fortemente relacionada com a *extroversão*, pelo facto dos líderes carismáticos serem energéticos, expressivos e terem uma elevada aptidão social (uma das características da extroversão). Assim, a *extroversão*, como traço de personalidade do modelo HEXACO, está relacionada com a liderança transformacional.

Para além da *extroversão*, também a *amabilidade* que se refere a comportamentos como gentileza, perdão, paciência e flexibilidade está relacionada com a liderança transformacional segundo Bono e Judge (2004), em particular com as componentes *carisma* (liderança carismática) e *consideração individual*. Também o estudo de De Vries (2008), utilizando o modelo HEXACO, mostrou que a liderança carismática é caracterizada por elevados níveis de *extroversão*, de *abertura à experiência*, de *honestidade-humildade* e *amabilidade*. Num estudo posterior, De Vries (2012) mostrou que a *amabilidade* está positivamente relacionada com a *Supportive Leadership*, um estilo de liderança que é definido por líderes que apoiam, preocupam-se genuinamente com o bem-estar dos seus liderados e estão dispostos a partilhar o seu poder, ao invés de os criticar ou ameaçar (Bass & Stogdill, 1990). Neste sentido, a *Supportive Leadership* é um estilo de liderança idêntico a uma das dimensões da liderança transformacional – a *consideração individual* – pois mostra interesse pelos liderados na sua vertente individual em atender e responder às suas necessidades (Rafferty & Griffin, 2004). Posto isto, é possível afirmar que o traço de personalidade referente à *amabilidade* está, de certa forma, relacionado com a liderança transformacional.

Em relação à liderança transacional, esta assenta numa troca que ocorre entre líderes e liderados, onde os líderes discutem as exigências e especificam as recompensas que os liderados irão receber se os objetivos forem alcançados (Bass, 1990). Neste sentido, uma das suas dimensões, a *recompensa contingente*, refere-se aos líderes que fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos liderados em troca dos seus esforços e desempenho (Bass, 1985), o que faz com que seja possível afirmar que na liderança transacional, os líderes são orientados a tarefas. Os líderes orientados a tarefas estruturam as tarefas dos liderados em termos do que precisa de ser feito e quando precisa de ser concluído, a fim de os motivar através da definição de objetivos e de apoio quando necessário para os alcançar (Breevaart & De Vries, 2021). Com base nisto, o estudo de De Vries et al. (2004) mostrou através de suporte empírico que existe uma relação entre a liderança orientada a tarefas e a *emocionalidade*, um dos traços de personalidade do modelo HEXACO.

Do ponto de vista das necessidades, espera-se que os liderados com alto nível de *emocionalidade* prefiram um líder orientado a tarefas, pois estes reduzem os riscos delineando claramente o que os liderados precisam de fazer e como o fazer, reduzindo assim quaisquer emoções negativas que estes possam experienciar (por exemplo, emoções como ansiedade ou preocupação). Isto significa que, quando os liderados seguem um líder orientado para a tarefa, eles não precisam de se preocupar em não realizar o seu trabalho, pois recebem todo o apoio necessário do seu líder. O suporte empírico para a relação entre *emocionalidade* e liderança orientada para a tarefa é encontrado no estudo de De Vries et al. (2004), que mostrou que a *emocionalidade* está positivamente relacionada com a liderança orientada para as tarefas o que, por sua vez, está relacionado com a liderança transacional.

Também estudos posteriores reforçam esta relação, como o de De Vries (2008) que conclui que a liderança carismática é caracterizada por baixos níveis de *emocionalidade*, o que remete para a ideia de que é pouco provável que exista uma relação entre *emocionalidade* e liderança transformacional.

Os líderes orientados a tarefas requerem *conscienciosidade* segundo De Vries (2012), no sentido em que líderes com esta característica tentam criar um ambiente de trabalho justo e mostram comportamentos éticos, sendo também eles altamente orientados a objetivos, o que por vezes pode levar a comportamentos abusivos quando os mesmos não são alcançados. Os líderes com este traço de personalidade tendem a ter uma forte direção a fim de alcançar determinados objetivos, sendo eles também cautelosos, organizados e autodisciplinados, o que sugere uma relação entre a *conscienciosidade* e a *recompensa contingente* (Bono & Judge, 2004). Bass (1998) afirma que não há razões para acreditar que indivíduos com elevado nível de *conscienciosidade* apresentem visão, entusiasmo ou criatividade, mas sim orientação a metas e objetivos o que se traduz na *gestão pela exceção ativa*, ou seja, em estabelecer e monitorizar metas. No entanto, contrariamente ao argumento de Bass (1998), a literatura mais recente como é o caso de Cavazotte et al. (2012) mostra que a *conscienciosidade* está estatisticamente correlacionada com a liderança transformacional e que tem efeitos indiretos na eficácia da liderança, quando algumas variáveis são controladas (p.e. contexto organizacional, género, tamanho da equipa etc). Assim, a *conscienciosidade* está relacionada com ambas as componentes que constituem a liderança transacional (*recompensa contingente* e *gestão pela exceção ativa*) e, de certa forma, com a liderança transformacional.

Posto isto e com base na literatura existente, é possível afirmar que segundo o modelo de personalidade HEXACO, a *honestidade-humildade*, a *abertura à experiência*, a *extroversão* e a *amabilidade* estão relacionados com a liderança transformacional, enquanto a *emocionalidade* está relacionada com a liderança transacional. No que diz respeito ao traço de personalidade *conscienciosidade* é verificado que está relacionado, por um lado, com a liderança transacional e, por outro, com a liderança transformacional.

Modelo de estudo

A liderança tem sido um tema popular nos dias que decorrem principalmente no contexto organizacional. Por um lado, as pessoas têm-se interessado cada vez mais em saber quem são os líderes, o que eles fazem e o que é necessário para uma boa liderança (Northouse, 2012). Por outro lado, as organizações são pressionadas cada vez mais a atingir determinados resultados e níveis de desempenho, com o objetivo de garantir a sustentabilidade financeira e de permanecerem competitivas no mercado. Isto leva a que as

organizações apostem cada vez mais nas suas pessoas nomeadamente, em quem ocupa posições de liderança e nas suas características para lidarem com os constantes desafios e, consequentemente, serem capazes de encontrarem soluções.

Neste sentido, surgiu a necessidade de aprofundar o tema da liderança e analisar quais as principais características dos líderes em Portugal, no contexto organizacional. O presente estudo pretende acrescentar valor à investigação, incidindo na temática dos estilos de liderança e da personalidade do líder. O objetivo principal da dissertação é estudar a relação entre os estilos de liderança em Portugal, no contexto organizacional, e a forma como a personalidade de líder é percebida pelos liderados. Para tal, importa em primeiro lugar estudar, em Portugal, quais os traços de personalidade os liderados percebem como os mais importantes um líder ter e, em segundo lugar, verificar quais os traços de personalidade e estilos de liderança adotados pelos líderes no contexto em questão. Desse modo e recorrendo à literatura existente, isto é, através da associação verificada em estudos anteriores entre traços de personalidade e estilos de liderança, pretende-se verificar então que traços de personalidade é que caracterizam o perfil de liderança, no contexto organizacional português.

O tema em questão é relevante não só porque permitirá conhecer o perfil de liderança no contexto organizacional português e os traços de personalidade que caracterizam os líderes portugueses, mas também porque se pode tornar num indicador útil para antecipar o desempenho dos liderados e das organizações, se se provar que a personalidade tem capacidade explicativa sob o estilo de liderança dos líderes. De acordo com uma série de estudos, nomeadamente Bass et al. (2003) e Avolio (1999), os autores estudaram a relação entre a prática da liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores e verificaram que a liderança transformacional está positivamente correlacionada com o desempenho positivo dos colaboradores, assim como a meta-análise de DeGroot et al. (2000) já tinha confirmado esta correlação positiva entre liderança transformacional e desempenho. Para além disso, o tema assume relevância na medida em que as diferenças individuais, neste caso a personalidade, é importante em processos de seleção de líderes, ou seja, ao conhecer a relação entre personalidade e liderança e saber quais os traços de personalidade estão associados a cada estilo de liderança, é possível no momento de seleção de candidatos para posições de liderança aplicar testes de personalidade que permitam verificar quais os traços de personalidade do candidato e antecipar qual o seu estilo de liderança ao exercer as suas funções enquanto líder. Segundo Cook et al. (2000), os traços de personalidade dos candidatos a posições de liderança são preditivos do seu desempenho e das decisões nos processos de seleção e, por isso, o uso de testes de personalidade no contexto de seleção tornou-se comum nas organizações (Rothstein & Goffin, 2006). Por último, para além de estar claro com base em estudos de que a personalidade do líder é importante para o seu

desempenho e para o desempenho dos seus liderados, o tema da presente dissertação também é relevante na medida em que estuda a personalidade do líder com base na percepção dos seus liderados e, segundo Antonakis et al. (2012), os processos de percepção dos liderados são úteis para entender melhor o processo de influência de liderança. Tal como acontece na maioria dos estudos de liderança, os estudos sobre a personalidade de líder tendem a ser centrados no líder, no entanto, estudos também têm sido feitos tendo como foco a percepção dos liderados face aos seus líderes, principalmente na percepção da liderança transformacional ou carismática (Antonakis et al., 2012). Nesse sentido, a presente dissertação assume também relevância, uma vez que acrescenta valor no que diz respeito à percepção dos liderados face a comportamentos da liderança transacional dos seus líderes, para além de comportamentos da liderança transformacional.

Primeiramente e tendo em vista um dos objetivos de investigação, isto é, estudar quais os traços de personalidade e estilos de liderança dos líderes portugueses, optou-se por recorrer ao *ranking Best Team Leaders* que reconhece os líderes de equipas que mais se destacam a nível de desempenho no contexto organizacional português. O *ranking Best Team Leaders* é um estudo que surgiu em Portugal em 2012, realizado pelo grupo Tema Central com uma metodologia certificada pela Universidade Nova de Lisboa – *Information Management School*. Este *ranking* reconhece aqueles que no seu trabalho, em Portugal, lideram equipas no mínimo com cinco pessoas, avaliando as suas competências e características da personalidade, com base na percepção das suas equipas (Tema Central, 2022).

O estudo subjacente ao *ranking Best Team Leaders* pretende avaliar a liderança de quem ocupa essa posição em médias e grandes organizações em Portugal, adotando um modelo que caracteriza o líder nas seguintes áreas: no desenvolvimento e no desempenho dos seus liderados (pessoas), no desenvolvimento e no desempenho da equipa (equipa), no desenvolvimento e no desempenho da empresa da qual fazem parte (organização) e no desenvolvimento social (sociedade). São medidos aspetos como a motivação que o líder transmite à sua equipa, a forma como facilita a comunicação, a forma como comunica a visão da organização assim como as características pessoais dos líderes (Tema Central, 2022). Assim, os líderes portugueses classificados no *ranking Best Team Leaders* e os seus estilos de liderança serão fundamentais para caracterizar, de certa forma, o perfil de liderança em Portugal no contexto organizacional.

Posto isto, em relação aos estilos de liderança que servirão de base na presente dissertação, optou-se por incluir a liderança transformacional e transacional pois explicam, segundo Bass (1990), as diferenças entre o comportamento dos líderes e também porque foi a partir da liderança transformacional e transacional que posteriormente surgiram outros estilos de liderança, como por exemplo a liderança carismática. Para além disso, tendo em

conta os estudos anteriores e a literatura existente, verifica-se que existe uma associação entre estes estilos de liderança (transformacional e transaccional) e traços de personalidade, o que serve de base fundamental para responder aos objetivos de investigação.

No que toca ao estudo da personalidade, outra variável equacionada no presente estudo, optou-se por utilizar o modelo de personalidade HEXACO de Lee & Ashton (2004) como estrutura para avaliar os traços de personalidade dos líderes, dado que o modelo HEXACO mostrou em vários estudos ser um bom preditor de vários constructos comportamentais, como por exemplo na tomada de decisão ética e, segundo Antonakis et al. (2010) que utilizou um procedimento de variável instrumental que permite fazer inferências causais, mostrou que a personalidade de facto está substancialmente relacionada com os estilos de liderança, através das seis dimensões que constituem o modelo HEXACO: honestidade-humildade, emocionalidade, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência.

Neste sentido, a fim de responder ao objetivo principal da investigação, optou-se por dividir a mesma em dois estudos: estudo 1 e estudo 2. Num primeiro momento, o estudo 1 tem como questão de investigação perceber, em Portugal e no contexto organizacional, quais são os principais traços de personalidade que a maioria dos liderados considera mais importante um líder ter. Com isto e recorrendo à literatura existente, pretende-se definir as hipóteses de investigação entre traços de personalidade (variáveis independentes) e os estilos de liderança (variáveis dependentes), com o objetivo de verificar se se encontram positivamente correlacionadas. Posteriormente, o estudo 2 incidirá sob os líderes portugueses classificados no *ranking Best Team Leaders* a fim de estudar o perfil de liderança em Portugal, analisando da perspetiva dos seus liderados os seus traços de personalidade e respetivos estilos de liderança. Assim, pretende-se com o estudo 2 responder às hipóteses de investigação propostas no estudo 1 e, numa fase final, responder ao objetivo principal da investigação, isto é, verificar se existe uma relação entre a forma como a personalidade de um líder ideal é percebida (estudo 1) e o estilo de liderança em Portugal (estudo 2).

Capítulo II – Metodologia

A primeira parte da investigação coincide com o enquadramento teórico sobre os temas principais do estudo: liderança e personalidade. Para isso, foram feitas várias pesquisas com recurso a ferramentas de pesquisa de literatura académica como o *Web of Science* que permitiu definir as questões de investigação anteriormente referidas, daí ter surgido a necessidade de dividir a investigação em dois estudos, o estudo 1 e o estudo 2.

Tendo isto em conta, optou-se pela construção, e respetiva aplicação, de dois questionários: questionário A para o estudo 1 e questionário B para o estudo 2 (ambos os questionários se encontram em anexo). Na construção dos questionários, primeiramente selecionou-se as escalas consideradas como as mais adequadas ao estudo e procedeu-se à sua tradução bem como adaptação para o contexto em análise. A análise de dos resultados foi efetuada recorrendo ao software *IBM® SPSS® Statistics*.

Estudo 1 – *Quais são os principais traços de personalidade que, no geral, os liderados consideram importante um líder ter no contexto organizacional português?*

Amostra

No estudo 1, numa amostra total de 151 respondentes, procedeu-se ao tratamento dos dados e apenas 93 respondentes cumpriram com os critérios de inclusão, levando a que a amostra válida fosse de 93 participantes e que as restantes respostas fossem excluídas da análise por não serem elegíveis.

A tabela 1 mostra a descrição da amostra válida do estudo 1 (n=93), onde 73,1% dos participantes são do sexo feminino e 26,9% são do sexo masculino. Relativamente à média de idades, os resultados mostram que é 28,81 anos, sendo que a idade mínima é 20 anos e a idade máxima é 55 anos. No que diz respeito à antiguidade nas funções atuais, a média é de 38,1 meses e a percentagem de contacto que têm com os seus líderes, em média por semana, é de 38,3%, sendo que o contacto mínimo é 3% e o máximo é de 90%.

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos participantes do estudo 1

		N	Média	Moda	Desvio-padrão	Percentagem	Mínimo	Máximo
Sexo	Masculino	25	-	-	-	26,9%	-	-
	Feminino	68	-	Feminino	-	73,1%	-	-
	Outro	-	-	-	-	-	-	-
Idade	-	93	28,81	24	8,014	-	20	55
Antiguidade (meses)	-	93	38,1	12	56,64	-	3	324
Contacto com o seu líder por semana (%)	-	93	38,3	50	26,18	-	3	90

Procedimento

Para recolher os dados sobre a percepção dos liderados em Portugal face à personalidade de um líder que consideram ideal (estudo 1), utilizou-se o questionário A para o efeito tendo sido importante garantir que o método de recolha de dados fosse um questionário aberto ao público disponível *online* na plataforma *Qualtrics*. Assim, a população alvo são todos os indivíduos que trabalham numa organização em Portugal e considerou-se como critérios de inclusão: a) os indivíduos estarem a trabalhar na mesma organização há pelo menos três meses; b) as funções dos indivíduos exigirem reportar diretamente a um líder; e c) os indivíduos terem pelo menos uma vez por semana contacto direto com o seu líder. Neste sentido, os participantes elegíveis (população em estudo) são todos os indivíduos que trabalhem numa organização em Portugal há pelo menos três meses e que as suas funções exigem reportar diretamente a um líder (liderados) tendo, pelo menos uma vez por semana, contacto direto com o seu líder.

Para garantir que os participantes correspondem aos critérios de inclusão, no início do questionário foram recolhidos dados sociodemográficos que permitissem caracterizar a amostra, como o sexo, idade, situação profissional, natureza das suas funções, tipo de empresa onde trabalha, antiguidade nas funções atuais, e, em média, quanto contacto tem por semana com o seu líder.

O questionário A esteve disponível na plataforma *Qualtrics* entre Maio e Julho de 2022, tendo sido partilhado e divulgado nas redes sociais, e consistia em resposta anónima

utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 - Discordo Fortemente a 5 – Concordo Fortemente), de modo a agilizar o tempo de resposta dos participantes e respetiva análise.

Instrumentos de medida

O questionário A pretende recolher dados sobre a percepção dos liderados em Portugal face à personalidade de um líder que consideram ideal e, desta forma, responder aos objetivos do estudo 1.

Para a operacionalização da variável personalidade, optou-se por utilizar o modelo de personalidade HEXACO nomeadamente a versão *Brief HEXACO Inventory* (BHI) de De Vries (2013) para a recolha de dados. A versão *Brief HEXACO Inventory* (BHI) é uma versão reduzida do modelo *HEXACO Personality Inventory-Revised* (HEXACO-PI-R), a qual conta com 100 itens de Ashton & Lee (2008), que foi desenvolvida por De Vries (2013) com o objetivo de reduzir o tempo despendido para responder sem que o mesmo perca validade, ainda que a sua fiabilidade seja relativamente baixa. Neste sentido, optou-se por utilizar uma versão curta pelo investimento mínimo de tempo dos participantes e por serem úteis quando os questionários são relativamente longos. A versão BHI conta com seis escalas, sendo estas as seis dimensões que constituem o modelo de personalidade HEXACO (*honestidade-humildade, emocionalidade, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência*) e, para cada escala existem 4 itens, o que faz um total de 24 itens.

No presente estudo, o instrumento utilizado resultou da tradução da escala, originalmente em inglês, para português e foi adaptado para a versão *other-rated*, ou seja, as questões foram colocadas de forma a referirem-se a um líder ideal. Aos participantes foi dada uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 – Discordo Fortemente a 5 – Concordo Fortemente).

Deste modo e segundo De Vries (2013), para a escala *honestidade-humildade* são medidas as dimensões *sinceridade, equidade-justiça, evitar ganância e modéstia* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que não gosta ou que tem dificuldade em mentir” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é alguém que tem interesse em enriquecer de forma desonesta”); para a escala *emocionalidade* são medidas as dimensões *medo, ansiedade, dependência e sentimentalidade* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que consegue facilmente superar desafios sozinho” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que mostra ter medo”); para a escala *extroversão* são medidas as dimensões *auto-estima social, aptidão social, sociabilidade e vivacidade* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que tem facilidade em conhecer pessoas” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa sociável que gosta de conversar com outros”); para a escala *amabilidade* são medidas as dimensões *perdão, gentileza, flexibilidade*

e *paciência* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que mantém a calma e serenidade mesmo quando não é devidamente respeitado” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que expressa frequentemente críticas”); para a escala *conscienciosidade* são medidas as dimensões *organização*, *diligência*, *perfeccionismo* e *prudência* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal certifica-se de que as coisas estão no seu devido lugar” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que tem tendência a adiar o máximo tempo possível as tarefas mais complicadas”); e, por último, para a escala *abertura à experiência* são medidas as dimensões *apreciação estética*, *curiosidade*, *criatividade* e *não convencional* (4 itens, e.g. “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa com uma larga imaginação” ou “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é alguém que aprecia ideias diferentes das suas”).

Tendo em conta que cada escala tem poucos itens (4) e que a amostra é relativamente pequena (n=93), optou-se por analisar a fiabilidade de cada escala. Para a escala *honestidade-humildade*, o item referente ao comportamento *equidade-justiça* - “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é alguém que tem interesse em enriquecer de forma desonesta” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.630 e uma percentagem total de variância explicada de 37,33% quando se extrai os 3 itens. Para a escala *emocionalidade*, o item referente ao comportamento *ansiedade* - “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que tem poucas preocupações” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.521 e uma percentagem total de variância explicada de 30,81% quando se extrai os 3 itens. Para a escala *extroversão* considerou-se os 4 itens com um alfa de Cronbach de 0.619 e uma percentagem total de variância explicada de 46,95%. Para a escala *amabilidade* considerou-se os 4 itens com um alfa de Cronbach de 0.506 e uma percentagem total de variância explicada de 22,27%. Para a escala *conscienciosidade*, o item referente ao comportamento *diligência* - “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é uma pessoa que tem tendência a adiar o máximo tempo possível as tarefas mais complicadas” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.504 e uma percentagem total de variância explicada de 33,29%. Por último, para a escala *abertura à experiência*, o item referente ao comportamento *não-convencional* - “Para mim, no contexto de trabalho, um líder ideal é alguém que aprecia ideias diferentes das suas” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.501 e uma percentagem total de variância explicada de 51,83%.

Resultados e breve discussão

De forma a responder ao objetivo do estudo 1, ou seja, perceber no contexto organizacional português quais os principais traços de personalidade que a maioria dos liderados considera importante um líder ter, realizou-se a análise dos dados recolhidos. A análise estatística neste estudo foi realizada recorrendo ao *software IBM® SPSS® Statistics*.

Com base nos dados recolhidos, procedeu-se a uma análise de estatística descritiva onde se analisou as médias de respostas (M), os desvios-padrões (DP) e os valores de respostas mínimas (Min) e máximas (Máx) para cada escala e respetivos itens. Estes resultados são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Estatística Descritiva do estudo 1

Variáveis	M	DP	Min	Máx
1. Honestidade-Humildade	3.68	.82	2	5
Sinceridade	3.85	1.01	1	5
Evita ganância	2.99	1.26	1	5
Modéstia	4.22	.93	2	5
2. Emocionalidade	2.91	.67	1.67	4.33
Medo	1.86	.75	1	3
Dependência	3.13	1.27	1	5
Sentimentalidade	3.73	.68	2	5
3. Extroversão	4.42	.46	3	5
Auto-estima social	4.71	.52	3	5
Aptidão social	4.33	.74	2	5
Sociabilidade	4.29	.72	2	5
Vivacidade	4.33	.71	2	5
4. Amabilidade	3.66	.57	2.5	5
Perdão	3.69	1.05	1	5
Gentileza	3.25	.99	2	5
Flexibilidade	3.60	.80	2	5
Paciência	4.11	.71	2	5
5. Conscienciosidade	4.13	.59	2.33	5
Organização	4.37	.79	1	5
Perfeccionismo	4.15	.87	2	5
Prudência	3.87	.82	1	5
6. Abertura à Experiência	3.82	.63	1.67	4.67
Apreciação estética	3.10	.85	1	5
Curiosidade	4.18	.97	1	5
Criatividade	4.18	.85	2	5

Na tabela 2 observa-se as medidas descritivas que caracterizam as variáveis no estudo 1, tendo em conta a escala *Likert* de 5 pontos (1 - Discordo Fortemente a 5 - Concordo Fortemente). Com base nos dados recolhidos ($n = 93$), os traços de personalidade que apresentaram valores positivos foi a *extroversão* ($M_3 = 4.42$), a *conscienciosidade* ($M_5 = 4.13$), a *abertura à experiência* ($M_6 = 3.82$), a *honestidade-humildade* ($M_1 = 3.68$) e, por último, o traço de personalidade *amabilidade* ($M_4 = 3.66$). Em contrapartida, o traço de personalidade que apresentou um valor negativo é a *emocionalidade* ($M_2 = 2.91$).

Tendo em conta que o estudo 1 tem como objetivo e questão de investigação estudar, em Portugal e no contexto organizacional, quais são os principais traços de personalidade que os liderados percebem como os mais importantes um líder ter, os resultados (tabela 2) mostram que os participantes do estudo 1 ($n=93$) classificaram os traços de personalidade *extroversão* e *conscienciosidade* como os mais importantes quando idealizam um líder, pois são os que têm médias mais altas, e classificaram a *emocionalidade* como o traço de personalidade que menos consideram importante um líder ter.

Com base na literatura existente, por um lado, o traço de personalidade *extroversão* está relacionado com o estilo de *liderança transformacional* como os estudos Bono e Judge (2004) e de De Vries (2008) mostram, isto é, segundo os autores os líderes extrovertidos tendem a exibir uma liderança inspiracionadora por serem positivos, ambiciosos e terem facilidade em conhecer novas pessoas, o que se traduz numa elevada aptidão social. Por outro lado, o traço de personalidade *conscienciosidade* está relacionado com o estilo de *liderança transacional* como os estudos de De Vries (2012), Bono e Judge (2004) e Bass (1998) mostram, isto é, segundo os autores os líderes com este traço de personalidade tendem a ser fortemente orientados a objetivos e tentam criar um ambiente de trabalho justo, sendo eles cautelosos, organizados e autodisciplinados.

Posto isto, e tendo em consideração que o objetivo principal da presente investigação se foca em estudar a relação entre a percepção da personalidade de líder e os estilos de liderança em Portugal no contexto organizacional, pretende-se definir hipóteses com base nos resultados do estudo 1 entre os traços de personalidade que os participantes (liderados) consideram como os mais importantes um líder ter e os estilos de liderança aqui em análise (*liderança transformacional* e *liderança transacional*), para que estas sejam testadas posteriormente no estudo 2.

A fim de perceber se no contexto organizacional português a forma como a *extroversão* e a *conscienciosidade* são percebidas pelos liderados está relacionada positivamente com os estilos de liderança dos líderes portugueses, propõe-se que sejam testadas as seguintes hipóteses:

H1a: No contexto organizacional português, a variável *extroversão* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transformacional*.

H1b: No contexto organizacional português, a variável *extroversão* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transaccional*.

H2a: No contexto organizacional português, a variável *conscienciosidade* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transformacional*.

H2b: No contexto organizacional português, a variável *conscienciosidade* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transaccional*.

Estudo 2 – Como é caracterizado o perfil de liderança no contexto organizacional português e a sua relação com a percepção da personalidade de líder.

Amostra

No estudo 2, tendo em conta que a recolha de dados se direcciona aos liderados cujos líderes foram classificados, pelo menos uma vez, no *ranking Best Team Leaders* de Portugal, é possível afirmar que o método de amostragem foi intencional não probabilístico, pois os líderes e respetivos liderados (participantes) foram selecionados e contactados intencionalmente através da rede social *LinkedIn*.

No total, 42 liderados foram contactados via *LinkedIn* e foi-lhes, posteriormente, disponibilizado o *link* para responderem ao questionário. Contudo, apenas 32 respondentes constituem a amostra total, sendo que após o tratamento dos dados verificou-se que apenas 28 respostas são elegíveis, pois cumpriram com os critérios de inclusão.

A tabela 3 apresenta a descrição da amostra válida do estudo 2 (n=28), onde é possível verificar que 39,3% dos participantes são do sexo feminino e 60,7% são do sexo masculino. A média de idades é de 43,86 anos, sendo que a idade mínima é de 31 anos e a idade máxima é de 61 anos. No que diz respeito à experiência profissional (senioridade), a média é de 20,07 anos e a média de antiguidade nas funções atuais é de 34,61 meses, ou seja, cerca de 2 anos e 8 meses. Da amostra válida, 14,3% desempenha funções no departamento da Administração, 21,4% desempenha funções no departamento Comercial, 10,7% desempenha funções no departamento da Direção, 14,3% desempenha funções no departamento Financeiro, 14,3% desempenha funções no departamento de Marketing & Comunicação e 25% desempenha funções no departamento de Recursos Humanos. Por último, a percentagem de contacto que têm com os seus líderes, em média por semana, é de 30,89%, sendo que o tempo mínimo é de 4% e o máximo é de 80%.

Tabela 3 – Características sociodemográficas dos participantes do estudo 2

		N	Média	Moda	Desvio-padrão	Percentagem	Mínimo	Máximo
Sexo	Masculino	17				60,7%		
	Feminino	11	-	Masculino	-	39,3%	-	-
	Outro	-				-		
Idade	-	28	43,86	39	7,811	-	31	61
Senioridade (anos)	-	28	20,07	-	8,524	-	6	40
Antiguidade (meses)	-	28	34,61	48	32,72	-	3	144
Departamento	Administração	4				14,3%		
	Comercial	6				21,4%		
	Direção	3				10,7%		
	Financeiro	4	-	Recursos Humanos	-	14,3%	-	-
	Marketing & Comunicação	4				14,3%		
	Recursos Humanos	7				25,0%		
Contacto com o seu líder por semana (%)	-	28	30,89	20	24,53	-	4	80

Procedimento

O questionário B tem como objetivo estudar quais os traços de personalidade e estilos de liderança dos líderes portugueses são percebidos pelos liderados, no contexto organizacional, recorrendo ao *ranking Best Team Leaders*. Tendo em conta a necessidade de garantir que a recolha de dados se direcionava aos liderados, optou-se por aplicar um questionário na plataforma *Qualtrics* de resposta anónima sendo este um questionário fechado, ou seja, apenas só quem tem acesso ao *link* do questionário pode responder. Em seguida, recorreu-se à rede social *LinkedIn* para, num primeiro momento, pesquisar todos os líderes classificados no *ranking Best Team Leaders* desde 2012 a 2020 (um total de 37 líderes) e, num segundo momento, optou-se por contactar os líderes através desta rede social a fim de informar sobre o propósito do estudo e posteriormente solicitar os contactos de, pelo menos, três pessoas que nas suas funções atuais reportam a estes líderes. De um total de 37 líderes, apenas 27 foram contactados pelo *LinkedIn* uma vez que, nem todos os líderes estão presentes nesta rede social. Após o contacto estabelecido com os 27 líderes no *LinkedIn*, foi disponibilizado por estes, num total, o contacto de 42 liderados, ou seja, pessoas

que nas suas funções atuais reportam diretamente aos líderes e, em seguida, foi disponibilizado por *email* o *link* de acesso ao questionário.

Na recolha de dados do questionário B, considerou-se como critérios de inclusão: a) os liderados nas suas funções atuais estarem sob o comando da mesma chefia há pelo menos três meses e b) os liderados terem no mínimo uma vez por semana contacto direto com o seu líder. Isto significa que os participantes elegíveis no questionário B reportam à mesma chefia no mínimo há três meses e que têm, pelo menos uma vez por semana, contacto direto com essa mesma chefia.

Para garantir que os participantes correspondiam aos critérios de inclusão, no início do questionário foram recolhidos dados sociodemográficos que permitissem caracterizar a amostra, como o sexo, idade, experiência profissional (senioridade), departamento onde trabalham, antiguidade nas funções atuais e, em média, quanto contacto por semana tem com o seu líder.

A recolha de dados do questionário B ocorreu entre Junho e Julho de 2022 e à semelhança do questionário A, foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 - Discordo Fortemente a 5 – Concordo Fortemente), de modo a agilizar o tempo de resposta dos participantes e respetiva análise.

Instrumentos de medida

Para responder aos objetivos do estudo 2, o questionário B pretende recolher dados face à personalidade e perfil de liderança dos líderes em Portugal na percepção dos seus liderados, no contexto organizacional. Tendo em conta esta necessidade, decidiu-se dividir o questionário B em duas partes, a primeira parte para operacionalizar a variável personalidade e a segunda parte para operacionalizar as variáveis referentes ao estilo de liderança, sendo estas a liderança transformacional e a liderança transacional.

À semelhança do questionário A, para a operacionalização da variável personalidade foi utilizado o modelo de personalidade HEXACO, em particular a versão *Brief HEXACO Inventory* (BHI) de De Vries (2013). Deste modo, a primeira parte do questionário B é semelhante ao questionário A, isto é, recorreu-se à versão reduzida do modelo *HEXACO Personality Inventory-Revised* (HEXACO-PI-R) de Ashton & Lee (2008), que mede as seis dimensões da personalidade (*honestidade-humildade, emocionalidade, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência*) sendo cada uma delas constituída por 4 itens. No questionário B, o instrumento de medida também resultou da tradução da escala, originalmente em inglês, para português e foi também ele adaptado para a versão *other-rated*, no entanto a única diferença prende-se com o facto de, no questionário B, as

questões foram colocadas de forma a referirem-se ao seu líder atual, ao contrário do que acontece no questionário A que se referem a um líder que os liderados idealizam.

Assim e de acordo com De Vries (2013), para a escala *honestidade-humildade* são medidas as dimensões *sinceridade*, *equidade-justiça*, *evitar ganância* e *modéstia* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual não gosta ou tem dificuldade em mentir” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual é alguém que tem interesse em enriquecer de forma desonesta”); para a escala *emocionalidade* são medidas as dimensões *medo*, *ansiedade*, *dependência* e *sentimentalidade* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa que consegue facilmente superar desafios sozinho” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa que mostra ter medo”); para a escala *extroversão* são medidas as dimensões *auto-estima social*, *aptidão social*, *sociabilidade* e *vivacidade* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual tem facilidade em conhecer pessoas” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa sociável que gosta de conversar com outros”); para a escala *amabilidade* são medidas as dimensões *perdão*, *gentileza*, *flexibilidade* e *paciência* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual mantém a calma e serenidade mesmo quando não é devidamente respeitado” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa que expressa frequentemente críticas”); para a escala *conscienciosidade* são medidas as dimensões *organização*, *diligência*, *perfeccionismo* e *prudência* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual certifica-se de que as coisas estão no seu devido lugar” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual tem tendência a adiar o máximo tempo possível as tarefas mais complicadas”); e, por último, para a escala *abertura à experiência* são medidas as dimensões *apreciação estética*, *curiosidade*, *criatividade* e *não convencional* (4 itens, e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa com uma larga imaginação” ou “No contexto de trabalho, o meu líder atual aprecia ideias diferentes das suas”).

Tendo em conta que cada escala tem poucos itens (4) e que a amostra é pequena (n=28), optou-se por analisar a fiabilidade de cada escala. Para a escala “honestidade-humildade”, considerou-se os 4 itens apresentando um alfa de Cronbach de 0.548 e uma percentagem total de variância explicada de 42,73%. Para a escala “emocionalidade”, o item referente ao comportamento *sentimentalidade* - “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa que mostra os seus sentimentos” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.602 e uma percentagem total de variância explicada de 40,30%. Para a escala “extroversão”, o item referente ao comportamento *aptidão social* - “No contexto de trabalho, o meu líder atual tem facilidade em conhecer pessoas” - foi excluído a fim de aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0.876 e uma percentagem total de variância explicada de 76,55%. Para a escala “amabilidade” considerou-se os 4 itens com um alfa de Cronbach de 0.528 e uma

percentagem total de variância explicada de 23,70%. Para a escala “conscienciosidade”, o item referente ao comportamento *prudência* - “No contexto de trabalho, o meu líder atual é uma pessoa que se precipita em algumas das suas decisões” - foi excluído de modo a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0,776 e uma percentagem total de variância explicada de 56,34%. Por último, para a escala “abertura à experiência”, o item referente ao comportamento *não convencional* - “No contexto de trabalho, o meu líder atual aprecia ideias diferentes das suas” - foi excluído de forma a aumentar a fiabilidade da escala, apresentando assim um alfa de Cronbach de 0,609 e uma percentagem total de variância explicada de 34,52%.

Na segunda parte do questionário B, foram utilizados dois instrumentos de medida, um para cada variável. Para a variável “liderança transformacional” optou-se por utilizar a escala *Global Transformational Leadership* de Carless et al. (2000) por ser uma escala reduzida e ser considerada mais simples, prática e igualmente válida para medir a liderança transformacional comparativamente a outras escalas, como por exemplo o Questionário Multifatorial de Liderança de Bass & Avolio (1995). No estudo de Beveren et al. (2017), os autores testaram a validade da aplicação da escala *Global Transformational Leadership* traduzido para português e mostraram que a versão adaptada para português representa um instrumento válido e fiável para avaliar a liderança transformacional.

A versão *Global Transformational Leadership* conta com 7 itens, cada um deles mede um determinado constructo: visão, *staff development*, *supportive leadership*, empoderamento, *innovative thinking*, liderança pelo exemplo e, por último, o carisma (e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro” ou “No contexto de trabalho, o meu líder fomenta a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa”). Para medir a liderança transformacional como um todo, os 7 itens foram agrupados cujo coeficiente de Alfa de Cronbach é de 0,904, tendo uma percentagem de variância explicada de 64,30%.

Para a variável “liderança transacional”, optou-se por utilizar uma versão adaptada do Questionário Multifatorial de Liderança (QML) de Bass & Avolio (1995), com 6 itens que mede duas dimensões da liderança transacional, a “recompensa contingente” e a “gestão por exceção ativa”, tendo sido traduzida para português com base no estudo de Breevaart et al. (2014). Para a dimensão “recompensa contingente” existem 3 itens (e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder discute, em termos específicos quem é responsável por atingir determinados objetivos de desempenho” ou “No contexto de trabalho, o meu líder deixa claro o que se pode esperar quando os objetivos de desempenho são alcançados”). Para a dimensão “gestão por exceção ativa” existem 3 itens (e.g. “No contexto de trabalho, o meu líder concentra toda a sua atenção a lidar com erros, reclamações e falhas” ou “No contexto de trabalho, o meu líder mantém o controlo de todos os erros”). Para medir a liderança

transaccional como um todo, os 6 itens foram agrupados cujo coeficiente de Alfa de Cronbach é de 0.650, tendo uma percentagem de variância explicada de 67,83%.

Posto isto, o questionário B conta no total com 37 itens (24 itens para a primeira parte e 13 itens para a segunda parte) e, para todos os itens, foi dada aos participantes uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 – Discordo Fortemente a 5 – Concordo Fortemente).

Resultados e breve discussão

A questão de investigação do estudo 2 consiste em estudar o perfil de liderança no contexto organizacional português na percepção dos liderados, nomeadamente a personalidade e o estilo de liderança dos líderes que tenham sido classificados, pelo menos uma vez, no *ranking Best Team Leaders*. Para tal, realizou-se a análise dos dados recolhidos no estudo 2 recorrendo ao software *IBM® SPSS® Statistics*.

Primeiramente, procedeu-se a uma análise de estatística descritiva onde foram analisadas as médias de respostas (M), os desvios-padrões (DP) e as classificações de respostas mínimas (Min) e máximas (Máx) para cada escala e respetivos itens. Estes resultados são exibidos na tabela 4. Em seguida, e com a finalidade de verificar se existe uma correlação positiva entre os traços de personalidade (variáveis independentes) e os estilos de liderança em análise (transformacional e transaccional), optou-se por recorrer à análise de regressão linear simples para cada estilo de liderança (variável dependente).

Tabela 4 - Estatística Descritiva do estudo 2

Variáveis	M	DP	Min	Máx
1. Honestidade-Humildade	3.96	.69	2.5	5
Sinceridade	4	1.22	1	5
Equidade-justiça	4.54	1.1	1	5
Evita ganância	3	1.09	1	5
Modéstia	4.32	.90	2	5
2. Emocionalidade	2.38	.73	1.33	4
Medo	1.61	.69	1	3
Ansiedade	3.32	.98	2	5
Dependência	2.21	1.2	1	5
3. Extroversão	4.48	.78	2.33	5
Auto-estima social	4.32	1.12	2	5
Sociabilidade	4.5	.79	2	5
Vivacidade	4.57	.63	3	5
4. Amabilidade	3.46	.68	1.25	4.5
Perdão	3.25	1.23	1	5

Gentileza	3.21	1.03	1	5
Flexibilidade	3.5	.92	1	5
Paciência	3.89	1.03	2	5
5. Conscienciosidade	4.05	.82	1.67	5
Organização	4	.90	1	5
Diligência	4.25	1	1	5
Perfeccionismo	3.89	1.03	1	5
6. Abertura à Experiência	3.98	.63	2.33	5
Apreciação estética	3.5	.84	2	5
Curiosidade	4.46	.88	2	5
Criatividade	3.96	.79	2	5
7. Liderança Transformacional	4.23	.72	2	5
8. Liderança Transacional	3.18	.69	1.67	4.5

Na tabela 4 são apresentadas as medidas descritivas que caracterizam as variáveis em análise no estudo 2, os traços de personalidade e os estilos de liderança, tendo em conta a escala de resposta *Likert* de 5 pontos (1 – Discordo Fortemente a 5 – Concordo Fortemente). Segundo os dados recolhidos no estudo 2 ($n = 28$), os traços de personalidade com média de resposta mais alta são a *extroversão* ($M_3 = 4.48$) e a *conscienciosidade* ($M_5 = 4.05$). Para além da *extroversão* e *conscienciosidade*, também os traços de personalidade *abertura à experiência*, *honestidade-humildade* e *amabilidade* apresentam médias de respostas positivas, sendo estas 3.98, 3.96 e 3.46 respetivamente. Em relação ao traço de personalidade *emocionalidade* é aquele que apresenta uma média de resposta negativa ($M_2 = 2.38$).

O estudo 2 incide nos líderes portugueses classificados no *ranking Best Team Leaders* de forma a conhecer o seu perfil de liderança, focando na forma como os seus liderados percebem a sua personalidade e respetiva liderança. Os resultados apresentados na tabela 4 mostra que os traços de personalidade que os liderados ($n = 28$ participantes) mais identificam nos seus líderes são a *extroversão* e a *conscienciosidade* e a que menos identificam é a *emocionalidade*. Em relação ao estilo de liderança, os liderados responderam que o estilo de liderança que mais identificam nos seus líderes é a liderança transformacional ($M_7 = 4.23$) e a que a menos identificam é a liderança transacional ($M_8 = 3.18$).

Os resultados do estudo 2 mostram-se semelhantes com os resultados do estudo 1, na medida em que os liderados identificaram nos seus líderes os mesmos traços de personalidade (*extroversão* e *conscienciosidade*) que os participantes do estudo 1 consideram como os mais importante um líder ter, quando o idealizam.

Posto isto, após a análise de estatística descritiva realizou-se uma análise de regressão linear simples para cada variável dependente (liderança transformacional e liderança

transacional), a fim de perceber quais as variáveis independentes (i.e. os traços de personalidade *honestidade-humildade*, *emocionalidade*, *extroversão*, *amabilidade*, *conscienciosidade* e *abertura à experiência*) são preditores das variáveis dependentes (i.e. estilos de liderança) e, com isto, testar as hipóteses anteriormente definidas. Os resultados são apresentados na tabela 5 (para a variável dependente *liderança transformacional*) e na tabela 6 (para a variável dependente *liderança transacional*).

Tabela 5 – Análise das variáveis de *personalidade* explicando o estilo de *liderança transformacional*

	B	SE	β	<i>t</i>	<i>p</i> *	VIF
Liderança Transformacional						
Honestidade-Humildade	0,116	0,119	0,110	0,967	0,345	1,379
Emocionalidade	-0,071	0,122	-0,072	-0,579	0,569	1,619
Extroversão	0,554	0,148	0,600	3,732	0,001	2,741
Amabilidade	-0,063	0,176	-0,060	-0,360	0,723	2,927
Conscienciosidade	0,296	0,113	0,334	2,615	0,016	1,727
Abertura à Experiência	0,153	0,153	0,133	0,999	0,329	1,869

Nota: B = coeficientes não padronizados; SE = erro-padrão; β = coeficientes padronizados; *t* = teste *t*; *p* = teste de significância (* sig<0,05); VIF = estatística de colinearidade

A tabela 5 mostra os resultados da análise de regressão linear para a relação entre a variável dependente *liderança transformacional* e as variáveis independentes referentes à *personalidade*. A análise confirma, primeiramente, que existe uma relação positiva entre a *liderança transformacional* e os traços de personalidade *honestidade-humildade* ($\beta = 0,11$), *extroversão* ($\beta = 0,6$), *conscienciosidade* ($\beta = 0,334$) e *abertura à experiência* ($\beta = 0,133$). Em segundo, a análise confirma que não existe uma relação positiva entre a *liderança transformacional* e os traços de personalidade *emocionalidade* ($\beta = -0,072$) e *amabilidade* ($\beta = -0,06$). Desta forma, verifica-se que a variável *extroversão* é a que apresenta uma maior relação com a variável *liderança transformacional* ($\beta = 0,6$) com um valor *p* inferior a 0,05 (*p* = 0,001), o que significa que a variável *extroversão* possui capacidade explicativa da variável dependente *liderança transformacional*. O que resultou da análise mostrou também que grande parte da variação da variável dependente é explicada linearmente pelo modelo apresentando um $R^2 = 0,802$, ou seja, 80% da variação da variável dependente *liderança transformacional* está linearmente relacionada com a variação da variável independente *extroversão*.

Por último, verificou-se que o valor constante é -0,124, isto é, o valor estimado para a variável dependente quando a variável independente é nula e um VIF inferior a 10, em todas

as variáveis independentes, o que confirma que não existe multicolinearidade e que as variáveis independentes não estão fortemente correlacionadas entre si.

Tabela 6 – Análise das variáveis de *personalidade* explicando o estilo de *liderança transacional*

	B	SE	β	<i>t</i>	<i>p</i> *	VIF
Liderança Transacional						
Honestidade-Humildade	-0,304	0,152	-0,304	-2,000	0,059	1,379
Emocionalidade	-0,341	0,156	-0,360	-2,190	0,040	1,619
Extroversão	0,492	0,189	0,558	2,606	0,016	2,741
Amabilidade	-0,374	0,224	-0,370	-1,673	0,109	2,927
Conscienciosidade	0,486	0,144	0,575	3,380	0,003	1,727
Abertura à Experiência	-0,414	0,194	-0,377	-2,131	0,045	1,869

Nota: B = coeficientes não padronizados; SE = erro-padrão; β = coeficientes padronizados; *t* = teste *t*; *p* = teste de significância (* sig<0,05); VIF = estatística de colinearidade

No que diz respeito à tabela 6, a mesma mostra os resultados da análise de regressão linear para a relação entre a variável dependente *liderança transacional* e as variáveis independentes referentes à *personalidade*. Com base nos resultados, é possível verificar que, por um lado, existe uma relação positiva entre a *liderança transacional* e os traços de personalidade *extroversão* ($\beta = 0,558$) e *conscienciosidade* ($\beta = 0,575$) e, por outro lado, que não existe uma relação positiva entre a *liderança transacional* e os traços de personalidade *honestidade-humildade* ($\beta = -0,304$), *emocionalidade* ($\beta = -0,36$), *amabilidade* ($\beta = -0,37$) e *abertura à experiência* ($\beta = -0,377$). Posto isto, verifica-se que a variável *conscienciosidade* é a que apresenta uma maior relação com a variável *liderança transacional* ($\beta = 0,575$) com um valor *p* inferior a 0,05 (*p* = 0,003), o que significa que a variável *conscienciosidade* possui capacidade explicativa da variável dependente *liderança transacional*. Para além disso, os resultados também mostraram que grande parte da variação da variável dependente é explicada linearmente pelo modelo apresentando um $R^2 = 0,649$, ou seja, 64,9% da variação da variável dependente *liderança transacional* está linearmente relacionada com a variação da variável independente *conscienciosidade*.

Por último, verificou-se que o valor constante é 3,971, isto é, o valor estimado para a variável dependente quando a variável independente é nula e um VIF inferior a 10, em todas as variáveis independentes, o que confirma que não existe multicolinearidade e que as variáveis independentes não estão fortemente correlacionadas entre si.

Capítulo III – Discussão Geral

A presente dissertação pretendeu aprofundar o tema da liderança e analisar quais as principais características dos líderes no contexto organizacional português, em particular a relação entre os estilos de liderança dos líderes e a forma como a personalidade de líder é percebida pelos liderados. Para tal, em primeiro lugar, pretendeu-se perceber quais os traços de personalidade são percebidos, pelos liderados em Portugal, como os mais importantes um líder ter e a que estilo de liderança estão associados através da literatura existente e, em segundo lugar, pretendeu-se estudar o perfil de liderança no contexto organizacional português, tendo como critério de seleção os líderes reconhecidos segundo o *ranking Best Team Leaders*.

Deste modo, o presente estudo é pertinente na medida em que: a) permite conhecer o perfil de liderança no contexto organizacional português bem como os traços de personalidade que caracterizam os líderes neste contexto; b) se pode traduzir num indicador útil para prever o desempenho dos líderes e consequentes resultados organizacionais se se provar que a personalidade tem capacidade explicativa sob o estilo de liderança; c) a personalidade assume uma importância cada vez maior em processos de seleção de líderes; e d) acrescenta valor à investigação sobre a personalidade do líder tendo como foco a percepção dos liderados em vez de ser centrado no líder.

Implicações Teóricas

Os resultados do estudo 1 mostraram que a maioria dos liderados em Portugal quando percebe um líder ideal considera importante este ter traços de personalidade como a *extroversão* e a *conscienciosidade* e, com base nisso, foram definidas hipóteses com a finalidade de perceber se, no contexto organizacional português, a forma como estes traços de personalidade são percebidos está relacionada positivamente com os estilos de liderança transformacional e transacional, o que se refletiu no estudo 2.

Em relação às hipóteses testadas, verificamos que a hipótese H1a (i.e., “No contexto organizacional português, a variável *extroversão* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transformacional*”) é suportada pois com base no estudo 2, a *extroversão* demonstra ser preditor significativo e positivo do estilo de liderança transformacional no contexto organizacional português ($\beta = 0,600$ e $p = 0,001$). O que significa que um líder com este traço que apresente aspetos como sociabilidade, autoestima social e vivacidade contribui relevantemente para uma liderança transformacional. Tal como Yukl (1999) refere, os líderes transformacionais são propensos de emergir em ambientes de trabalho que ofereçam oportunidades de mudança por motivarem os seus liderados e terem

uma visão futurista para a organização, e para tal, é necessária uma liderança flexível com uma forte componente pessoal como a liderança transformacional. Neste sentido, a hipótese H1a vem confirmar que, no contexto organizacional português, a liderança transformacional é explicada significativamente pelo traço de personalidade *extroversão*, o que, segundo Bono e Judge (2004), significa que líderes extrovertidos possuem uma elevada estimulação intelectual e tendem a gostar e procurar mudanças por serem positivos, ambiciosos e influentes, acabando por exibirem uma liderança inspiradora e gerarem entusiasmo junto dos liderados.

Relativamente à hipótese H1b (i.e., “No contexto organizacional português, a variável *extroversão* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *transaccional*”) é suportada como é verificado no estudo 2, o traço de personalidade *extroversão* influencia positivamente o estilo de liderança transaccional ($\beta = 0,558$ e $p = 0,016$). Este resultado significa que um líder extrovertido, que apresente aspectos como sociabilidade, autoestima social e vivacidade está positivamente relacionado com a liderança transaccional. A verificação da hipótese H1b acresce informação à investigação sobre o tema da liderança transaccional e da sua relação com o traço de personalidade *extroversão*, contribuindo teoricamente na medida em que a *extroversão* é fortemente associada à liderança transformacional como os estudos de Bono e Judge (2004) e De Vries (2008) mostram. No entanto, não é a primeira vez que a *extroversão* se mostra positivamente correlacionada com a liderança transaccional, exemplo disso é o estudo de Simic et al. (2022) que apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre *extroversão* e liderança transaccional.

No que diz respeito à hipótese H2a (i.e., “No contexto organizacional português, a variável *conscienciosidade* encontra-se positivamente relacionada com a variável *liderança transformacional*”), a mesma é suportada como demonstram os resultados do estudo 2 ($\beta = 0,334$ e $p = 0,016$), o que significa que um líder com este traço de personalidade e que apresenta aspetos como organização, diligência e perfeccionismo contribui significativamente para uma liderança transaccional. Tal como Bono e Judge (2004) referem, líderes com este traço de personalidade tendem a ter um forte sentido de orientação e são cautelosos, organizados e autodisciplinados e, através do seu estudo meta-análise observaram que a *conscienciosidade* está positivamente correlacionada com a liderança transformacional. Contrariamente ao argumento de Bass (1998) em que afirma que não há razões para acreditar que indivíduos com elevado nível de *conscienciosidade* apresentem visão, entusiasmo ou criatividade, mas sim orientação a objetivos e que por essa razão, *conscienciosidade* não está relacionada com a liderança transformacional, o estudo de Cavazotte et al. (2012) mostra precisamente o contrário. Cavazotte et al. (2012) mostram no seu estudo uma correlação estatisticamente significativa entre o traço de personalidade *conscienciosidade* e liderança transformacional e essa conclusão, segundo os autores, está em sintonia com evidência em

estudos mais elaborados sobre a relevância da *conscienciosidade*. Assim, a hipótese H2a está alinhada com estudos mais recentes e semelhantes e vem contribuir teoricamente na medida em que acresce valor à investigação sobre a liderança em Portugal, no contexto organizacional.

Por último, a hipótese H2b (i.e., “No contexto organizacional português, a variável *conscienciosidade* encontra-se positivamente correlacionada com a variável *liderança transacional*”) é suportada como é verificado no estudo 2, o que significa que um líder com este traço de personalidade e que apresente aspetos como organização, diligência e perfeccionismo explica significativamente o estilo de liderança *transacional* ($\beta = 0,575$ e $p = 0,003$). Os indivíduos com um elevado grau de *conscienciosidade* são orientados para objetivos e mais propensos à definição e monitorização de metas (Bass, 1998) o que, por si só, está relacionado com a liderança transacional na medida em que esta consiste numa troca entre líderes e liderados, onde os líderes discutem as exigências e especificam as recompensas quando os liderados alcançarem os objetivos definidos (Bass, 1990). Também De Vries (2012) concluiu que líderes que apresentem *conscienciosidade* tentam criar um ambiente de trabalho justo e altamente orientado a objetivos, sendo eles cautelosos, organizados e autodisciplinados, o que acaba por estar relacionado com uma das componentes da liderança transacional – *recompensa contingente* (Bono & Judge, 2004).

Embora todas as hipóteses de investigação definidas tenham sido suportadas com base nos resultados do estudo 2, é possível verificar que no contexto organizacional português o estilo de liderança predominante é a liderança transformacional pois é o estilo de liderança que apresenta maior média ($M_7 = 4,23$) e que o traço de personalidade *extroversão* apresenta uma correlação mais forte com a liderança transformacional ($\beta = 0,600$) comparativamente com a liderança transacional ($\beta = 0,558$) e que o traço de personalidade *conscienciosidade* apresenta uma correlação mais forte com a liderança transacional ($\beta = 0,575$) do que com a liderança transformacional ($\beta = 0,334$). Estes resultados significam que os liderados em Portugal identificam nos seus líderes, neste caso os líderes reconhecidos no *ranking Best Team Leaders*, *extroversão* e *conscienciosidade* como traços de personalidade e comportamentos de liderança transformacional e transacional, o que vem a complementar a ideia de que um líder ideal deve conjugar os dois estilos de liderança. Uma das teorias que aborda isso, é a de Friedler (1972) que afirma que não existe uma liderança ideal mas sim um estilo mais adequado para cada situação, referindo que se deve conjugar as duas dimensões do comportamento do líder, isto é, orientado para a tarefa (transacional) e orientado para as pessoas (transformacional), com os critérios situacionais como as relações entre líder e liderados, a estrutura das tarefas atribuídas e o poder e autoridade atribuída ao líder. Neste sentido, Pina e Cunha et al. (2003) afirmam que o exercício da liderança e a sua relação com a eficácia, vai depender da situação, sendo que esta é mais favorável quanto melhores forem

os critérios situacionais, ou seja, quanto melhores forem as relações entre líder e liderados, quanto maior for a posição do líder e quanto mais estruturas forem as tarefas.

Implicações práticas

O objetivo principal da presente dissertação consiste, como referido anteriormente, em aprofundar o tema da liderança em Portugal nomeadamente em identificar quais os principais traços de personalidade caracterizam os líderes no contexto organizacional, na percepção dos seus liderados, e em analisar a relação entre estes traços de personalidade e o seu estilo de liderança. Este estudo é relevante na medida em que permite conhecer o perfil de liderança no contexto organizacional português e, por isso, levanta diversas implicações práticas para a área de Recursos Humanos.

Em primeiro lugar, os resultados demonstrados no decorrer do estudo mostram que a personalidade tem capacidade explicativa do estilo de liderança dos líderes, isto é, o traço de personalidade *extroversão* mostrou-se fortemente correlacionado com o estilo de liderança transformacional e o traço *conscienciosidade* mostrou-se fortemente correlacionado com o estilo de liderança transacional no contexto organizacional português. Deste modo, estes resultados podem-se tornar num indicador útil para antecipar o desempenho dos liderados e, conseqüentemente, das organizações pois, segundo estudos como Bass et al. (2003), Avolio (1999) e DeGroot et al. (2000) existe uma correlação positiva entre a prática da liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. Assim, este estudo contribui para as organizações em Portugal na medida em que ao conhecer o estilo de liderança que é praticado pode prever o desempenho dos seus colaboradores.

Em seguida, os resultados também deverão ser tidos em conta no que diz respeito à definição e implementação de práticas na área de Recursos Humanos como no caso do processo de recrutamento e seleção. Em linha com os estudos de Cook et al. (2000), os traços de personalidade dos indivíduos que se candidatam a posições de liderança são preditivos do seu desempenho e das decisões nos processos de seleção e, nesse sentido, os resultados do estudo suportam a importância da personalidade como um fator crucial a ter em conta na tomada de decisão, no momento de seleção de pessoas para posições de líder. A aplicação de testes de personalidade durante o processo de recrutamento é uma prática de Recursos Humanos cada vez mais frequente nas organizações (Rothstein & Goffin, 2006) e, nessa lógica, o presente estudo acresce valor prático às organizações que operam no contexto português.

Atualmente, é cada vez mais crucial para as organizações o investimento na formação dos seus colaboradores para que os mesmos possam aprofundar ou desenvolver competências necessárias às suas funções. A formação como prática de Recursos Humanos,

tem vindo a recorrer cada vez mais à avaliação da personalidade através de, por exemplo, ferramentas psicométricas que medem aspetos cognitivos como a personalidade ou estilos comportamentais, exemplo disso é a ferramenta *Insights Discovery* desenvolvida por Andy Lothian em 1993 que se baseia em teorias psicológicas de Carl Jung. Nesta lógica, segundo Goodstein e Lanyon (1999), o uso mais frequente da avaliação de personalidade nas organizações é na formação de colaboradores com funções hierarquicamente elevadas, como *managers* e executivos, uma vez que nem sempre dispõem das ferramentas adequadas para compreenderem o comportamento humano e, por isso, a relação entre personalidade e liderança consiste num forte interesse para a eficácia das organizações. Deste modo, o contributo prático do presente estudo também diz respeito à formação de colaboradores que ocupam posições de liderança, na medida que pode ser útil à gestão de Recursos Humanos para identificar necessidades de formação e, conseqüentemente, desenvolver um plano de formação com as ferramentas mais adequadas.

Para além disso, o presente estudo também se foca na personalidade de líder na percepção dos seus liderados, o que também é útil na identificação de necessidades de formação de colaboradores com posição de liderança, como *managers*, *team leaders*, *directors*, *executives*, entre outros, pois segundo Antonakis et al. (2012) os processos de percepção dos liderados são cruciais para entender melhor o processo de influência de liderança.

Por último, a definição de planos de sucessão é uma prática estratégica de Recursos Humanos que consiste principalmente na identificação de possíveis sucessores com as competências necessárias para exercerem determinados cargos. Neste seguimento e tendo em conta que cada vez mais se vive um ambiente de mudança constante nas organizações, estas devem estar preparadas para substituir os seus profissionais, principalmente os que ocupam uma posição hierarquicamente alta, como uma posição de liderança, para tentar com que o impacto no negócio seja o mínimo possível. Os resultados do presente estudo mostram que existe uma relação positiva entre os traços de personalidade *extroversão* e *conscienciosidade* com os estilos de liderança transformacional e transacional no contexto organizacional português, à semelhança do estudo de De Vries (2012) que mostrou que existe uma relação íntima entre a personalidade e a maioria dos estilos de liderança e que, na avaliação da liderança, a avaliação da personalidade é uma abordagem viável para determinar o estilo de liderança. Isto significa que os resultados demonstrados podem contribuir para as organizações em Portugal, em particular para a prática de Recursos Humanos no que diz respeito à definição de planos de sucessão, ou seja, as organizações na identificação de possíveis sucessores a cargos de liderança, podem recorrer às suas personalidades como fator de avaliação para prever consideravelmente o estilo de liderança quando ocupar esse cargo. Também Buss (2009) afirma que as diferenças individuais da

personalidade estão ligadas a diferentes estratégias de influência para alcançar *status* nas hierarquias sociais e Judge et al. (2002) concluíram que pessoas com elevada *extroversão* são mais capazes de emergirem como líderes em hierarquias sociais e mais propensas de serem eficazes como líderes, uma vez que vários estudos mostram que a *extroversão* está mais relacionada com o estilo de liderança mais eficaz, a liderança transformacional, o que está alinhado com os resultados do presente estudo.

Limitações e estudos futuros

Os resultados apresentados e discutidos no presente estudo assim como a sua interpretação levantam algumas limitações que, por sua vez, deverão ser tidas em conta em estudos futuros.

Primeiramente, importa referir que ambas as amostras consideradas quer no estudo 1 (n=93) quer no estudo 2 (n=28) são amostras pequenas o que, por si só, representa uma limitação pois não são suficientemente representativas das populações em estudo, isto é, no estudo 1 a população em estudo são todos os indivíduos que exercem funções de liderado numa organização em Portugal há pelo menos três meses e no estudo 2, a população em estudo são todos os liderados que as suas funções exigam reportar, no mínimo há três meses, a um líder português que tenha sido reconhecido, pelo menos uma vez, no *ranking Best Team Leaders*. Para além disso, no estudo 2 optou-se por um tipo de amostragem não aleatória intencional para satisfazer as necessidades específicas do estudo, contudo representa outra limitação pois baseia-se numa escolha subjetiva dos participantes e estatisticamente não é recomendado generalizar os resultados para a população. Por estas razões, em estudos futuros sugere-se recorrer a um método de amostragem aleatória por se basear numa escolha independente dos participantes e utilizar uma amostra maior que seja mais representativa da população em estudo.

Outra limitação prende-se ao facto de que o presente estudo apenas foi avaliado num só momento e foca-se apenas no contexto organizacional português nomeadamente em líderes de empresas que foram reconhecidos, pelo menos uma vez, no *ranking Best Team Leaders* sendo que de 37 líderes apenas 27 foram contactados devido ao facto de nem todos estarem presentes na rede social *LinkedIn*. Também importa salientar que tanto no estudo 1 como no estudo 2, o contexto ou a situação em que os liderados se encontravam quando responderam aos questionários é uma variável que não se conseguiu controlar. Por estas razões, em estudos futuros sugere-se uma pesquisa longitudinal e para conhecer melhor o perfil de liderança em Portugal sugere-se estender a outros líderes e inclusive a outros contextos como, por exemplo, o contexto da saúde ou educação, tentando controlar ao máximo o factor situacional. Para além disso, importa referir que o *ranking Best Team Leaders* reconhece os

líderes em Portugal que mais se destacam a nível de desempenho e, por isso, sugere-se também em estudos futuros que queiram aprofundar a eficácia de líder, estudar a relação entre a percepção da personalidade de líder e o seu desempenho tendo como variável moderadora o estilo de liderança.

Em seguida, o modelo de personalidade operacionalizado no presente estudo foi uma versão reduzida do modelo *HEXACO Personality Inventory-Revised* (HEXACO-PI-R) de Ashton e Lee (2008), sendo esta a versão *Brief HEXACO Inventory* (BHI) de De Vries (2013) com 24 itens, o que por si se traduz numa limitação pois a fiabilidade das escalas (honestidade-humildade, emocionalidade, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência) é relativamente baixa embora as mesmas não percam validade. Nesta lógica, para aumentar a fiabilidade das escalas optou-se por excluir determinados itens de algumas escalas, como por exemplo na escala *extroversão* optou-se por excluir o item referente ao comportamento *aptidão social* para aumentar a sua fiabilidade. Posto isto, sugere-se em estudos futuros que pretendam aprofundar a personalidade de líder, a utilização de uma versão mais completa do modelo de personalidade HEXACO, como por exemplo a versão HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009) com 60 itens ou até mesmo a versão original *HEXACO Personality Inventory-Revised* (HEXACO-PI-R) de 100 itens (Ashton & Lee, 2008).

Outra limitação está relacionada com o facto da presente investigação apenas se focar em dois estilos de liderança, transformacional e transaccional, e na sua relação com os traços de personalidade. Adicionalmente, as escalas utilizadas para avaliar os estilos de liderança apenas capturaram a percepção dos liderados, o que poderá ser outra limitação pois não corresponde ao comportamento real dos líderes. Assim, em estudos futuros que pretendam em particular analisar a relação entre a personalidade de líder e o seu estilo de liderança devem integrar dados provenientes de outras fontes, como por exemplo da aplicação de escalas *self-reports* aos líderes, assim como devem considerar outros estilos de liderança. Exemplo disso é a liderança ética que segundo Brown et al. (2005), compreende comportamentos como honestidade, confiabilidade e justiça, o que provou estar intimamente relacionada com uma das dimensões do modelo Hexaco, a *honestidade-humildade*, no estudo de De Vries (2012).

Capítulo IV – Conclusão

As constantes mudanças e desafios que as organizações têm enfrentado ao longo do tempo no contexto de trabalho fazem com que as mesmas se sintam pressionadas a atingir determinados níveis de desempenho, de modo a permanecerem competitivas e sustentáveis financeiramente. Nesse sentido, para as organizações é crucial investir nas pessoas certas principalmente nas que têm mais influência dentro da organização, como quem ocupa cargos de liderança, para que sejam capazes de influenciar os restantes a encontrarem soluções e a lidarem com os constantes desafios, a fim de promover a eficácia organizacional.

Um dos temas de interesse para a gestão das organizações tem sido o tema da liderança, que tem um forte contributo para o crescimento das mesmas, embora ainda seja um desafio complexo determinar qual o estilo de liderança ideal para esse crescimento. É neste contexto que surgiu a necessidade de aprofundar o tema da liderança e estudar quais os traços de personalidade caracterizam os líderes no contexto organizacional português, uma vez que a personalidade tem sido apontada como um fator que influencia a liderança. Com isto, pretende-se acrescentar valor teórico mas também prático para as organizações em Portugal, na medida em que poderá ser útil para melhorar práticas de Gestão de Recursos Humanos e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais.

A presente investigação foca-se em estudar a personalidade de líder a partir da percepção dos seus liderados, tendo como principal objetivo estudar a relação entre a percepção da personalidade de líder e os estilos de liderança, em Portugal e no contexto organizacional. Para tal, levantou-se a primeira questão de investigação que consiste em estudar quais são os principais traços de personalidade que, no geral, os liderados em Portugal consideram importante um líder ter para, em seguida, recorrendo a literatura existente verificar a que estilo de liderança esses traços mostraram relacionar-se positivamente.

Os resultados do estudo 1 demonstraram que, no geral, os liderados em Portugal consideram um líder ideal quando apresenta os seguintes traços de personalidade: a extroversão, isto é, que seja sociável, extrovertido, assertivo, otimista e que procure atenção social e conscienciosidade, ou seja, organizado, diligente, cauteloso e autodisciplinado na medida em que são orientados a objetivos. Contudo, a *extroversão* é o traço de personalidade que é percebido como o mais importante um líder ter na percepção dos liderados, pois foi o que apresentou a média mais alta. Posto isto, verificou-se através da literatura existente que os traços de personalidade *extroversão* e *conscienciosidade* estão associados ao estilo de liderança transformacional e transacional respetivamente e, por isso, foram definidas hipóteses com a finalidade de perceber se em Portugal, no contexto organizacional, esses traços de personalidade são, primeiramente, identificados nos líderes portugueses e, em segundo lugar, estão positivamente relacionados com os estilos de liderança transformacional

e transacional, e qual destes estilos é predominante neste contexto. Com isto, é possível verificar se existe relação entre a forma como a personalidade de líder é percebida pelos liderados em Portugal e os estilos de liderança no contexto organizacional, sendo este o objetivo principal da dissertação.

Neste seguimento, os resultados do estudo 2 mostraram que os traços de personalidade identificados nos líderes portugueses, em particular os que foram reconhecidos, pelo menos uma vez, no *ranking Best Team Leaders*, pelos seus liderados são também a *extroversão* e *conscienciosidade* e que os mesmos estão positivamente correlacionados com os estilos de liderança transformacional e transacional. No entanto, importa salientar que os resultados mostraram que, no contexto organizacional português, o estilo de liderança predominante é a liderança transformacional e que a mesma está fortemente relacionada com a *extroversão*, o que significa que no contexto em questão, e tendo em conta que o *ranking Best Team Leaders* reconhece os líderes que mais se destacam a nível de desempenho, a liderança transformacional é o estilo de liderança identificado nos líderes com melhores desempenhos e que depende maioritariamente de um líder que apresente *extroversão* como traço de personalidade.

Resumidamente, os resultados da presente dissertação foram de encontro ao objetivo principal pois demonstraram que existe uma relação entre a forma como a personalidade de líder é percebida, no geral, pelos liderados e o perfil de liderança no contexto organizacional português, neste caso junto dos líderes reconhecidos pelo seu desempenho no *ranking Best Team Leaders*.

Referências Bibliográficas

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 261-295.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 643-650.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The prediction of honesty–humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*, 1216-1228.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 340-345.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., . . . De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 356-366.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barbuto Jr., J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: permission set*. Redwood City, CA:: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. London: Free Press.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.
- Beveren, P. v., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 109-114.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Breevaart, K., & De Vries, R. E. (2017). Supervisor's HEXACO personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 691-700.
- Breevaart, K., & De Vries, R. E. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business and Psychology*.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 138-157.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *rganizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buss, D. M. (2009). How can evolutionary psychology successfully explain personality and individual differences? . *Perspectives on Psychological Science*, 359-366.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A SHORT MEASURE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, 389-405.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 443-455.
- Cook, K. W., Vance, C. A., & Spector, P. E. (2000). The relation of candidate personality with selection-interview outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 867-885.
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Cruz, M. R., Nunes, S. J., & Pinheiro, G. P. (2011). Fiedler's contingency theory: Practical application of the least preferred coworker (LPC) scale. *The IUP Journal of Organizational Behavior*.
- De Vries, R. E. (2008). *What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality*. Leadership.

- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*.
- De Vries, R. E. (2013). The 24-item Brief HEXACO Inventory (BHI). *Journal of Research in Personality*, 871-880.
- De Vries, R. E., Roe, R. A., Taillieu, T. C., & Nelissen, N. J. (2004). Who needs leadership in organizations and why? *Gedrag Organisatie*.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 356-371.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: 10ª ed - McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*.
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). APPLICATIONS OF PERSONALITY ASSESSMENT TO THE WORKPLACE: A REVIEW. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, 291-322.
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review. *Journal of Business and Psychology*, 291-322.
- Hansenne, M. (2003). *Psychologie de la personnalité*. Bruxelles: De Bock&Larcier.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? . *Academy of Management Executive*.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research* , 329-358.
- Northouse, G. P. (2012). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. California: Sage Publications Inc.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). LEADERS' IMPACT ON ORGANIZATIONAL CHANGE: BRIDGING THEORETICAL AND METHODOLOGICAL CHASMS. *Academy of Management Annals*.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 329-354.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: what does current research support? *Human Resource Management Review*, 155-180.
- Ruggieri, S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social behavior and personality*, 1171-1178.
- Simic, J., Ristic, M. R., Milosevic, T. K., & Ristic, D. (2022). The Relationship Between Personality Traits and Managers' Leadership Styles. *Humanities Today: Proceedings*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 31-52.
- Tema Central*. (Janeiro de 2022). Obtido de Best Team Leaders - A Marca da Liderança: <https://www.bestteamleaders.com/>
- Yueh, L., Chen, A., Lee, Y., & Barnes, F. B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *International Journal of Management and Marketing Research*.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Anexos

Anexo A - Questionário A

Brief Hexaco Inventory (De Vries, 2013) – escala adaptada para português e para *other-rated*:

“Em seguida, encontrará um conjunto de afirmações sobre o líder que, para si, reúne as condições de um líder ideal num contexto corporativo em Portugal. Por favor, leia cada afirmação e decida em que medida cada afirmação descreve a pessoa que idealiza como um líder, utilizando a seguinte escala: 1 – Discordo Fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro (não concordo nem discordo); 4 – Concordo e 5 – Concordo Fortemente.”

“No contexto de trabalho, para mim, um líder ideal:”

1. É uma pessoa que aprecia arte.	1	2	3	4	5
2. Certifica-se de que as coisas estão no seu devido lugar.	1	2	3	4	5
3. É alguém que permanece hostil perante alguém que tenha tido um comportamento inapropriado consigo.	1	2	3	4	5
4. É alguém com quem as pessoas não se sentem à vontade ou não gostam de falar.	1	2	3	4	5
5. É uma pessoa que mostra ter medo.	1	2	3	4	5
6. É uma pessoa que não gosta ou que tem dificuldade em mentir.	1	2	3	4	5
7. É alguém que não se entusiasma com a ciência e conhecimento.	1	2	3	4	5
8. É uma pessoa que tem tendência a adiar o máximo tempo possível as tarefas mais complicadas.	1	2	3	4	5
9. É uma pessoa que expressa frequentemente críticas.	1	2	3	4	5
10. É uma pessoa que tem facilidade em conhecer pessoas.	1	2	3	4	5
11. É uma pessoa que tem poucas preocupações.	1	2	3	4	5
12. É alguém que tem interesse em enriquecer de forma desonesta.	1	2	3	4	5
13. É uma pessoa com uma larga imaginação.	1	2	3	4	5
14. É alguém que é perfeccionista no seu trabalho.	1	2	3	4	5

15. É alguém que tem facilidade em concordar com as outras pessoas.	1	2	3	4	5
16. É uma pessoa sociável que gosta de conversar com outros.	1	2	3	4	5
17. É uma pessoa que consegue facilmente superar desafios sozinho.	1	2	3	4	5
18. É alguém que procura ter uma grande visibilidade perante os outros.	1	2	3	4	5
19. É alguém que aprecia ideias diferentes das suas.	1	2	3	4	5
20. É uma pessoa que se precipita em algumas das suas decisões.	1	2	3	4	5
21. É uma pessoa que mantém a calma e serenidade mesmo quando não é devidamente respeitado.	1	2	3	4	5
22. É uma pessoa que raramente está num estado alegre.	1	2	3	4	5
23. É uma pessoa que mostra os seus sentimentos.	1	2	3	4	5
24. É alguém que se sente no direito de ter um tratamento especial.	1	2	3	4	5

Anexo B - Questionário B

1ª parte

Brief Hexaco Inventory (De Vries, 2013) – escala adaptada para português e para *other-rated*:

“Em seguida, encontrará um conjunto de afirmações sobre o seu líder atual. Por favor, leia cada afirmação e decida em que medida cada afirmação descreve o seu líder no contexto de trabalho, utilizando a seguinte escala: 1 - Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Neutro (não concordo nem discordo); 4 – Concordo; 5 – Concordo Fortemente”

“No contexto de trabalho:”

1. O meu líder atual é uma pessoa que aprecia arte.	1	2	3	4	5
2. O meu líder atual certifica-se de que as coisas estão no seu devido lugar.	1	2	3	4	5
3. O meu líder atual permanece hostil perante alguém que tenha tido um comportamento inapropriado consigo.	1	2	3	4	5
4. O meu líder atual é alguém com quem as pessoas não se sentem à vontade ou não gostam de falar.	1	2	3	4	5

5. O meu líder atual é uma pessoa que mostra ter medo.	1	2	3	4	5
6. O meu líder atual não gosta ou tem dificuldade de mentir.	1	2	3	4	5
7. O meu líder atual é alguém que não se entusiasma com a ciência ou conhecimento.	1	2	3	4	5
8. O meu líder atual tem tendência a adiar o máximo tempo possível as tarefas mais complicadas.	1	2	3	4	5
9. O meu líder atual é uma pessoa que expressa frequentemente críticas.	1	2	3	4	5
10. O meu líder atual tem facilidade em conhecer pessoas.	1	2	3	4	5
11. O meu líder atual é uma pessoa que tem poucas preocupações.	1	2	3	4	5
12. O meu líder atual é alguém que tem interesse em enriquecer de forma desonesta.	1	2	3	4	5
13. O meu líder atual é uma pessoa com larga imaginação.	1	2	3	4	5
14. O meu líder atual é perfeccionista no seu trabalho.	1	2	3	4	5
15. O meu líder atual tem facilidade em concordar com as outras pessoas.	1	2	3	4	5
16. O meu líder atual é uma pessoa sociável que gosta de conversar com outras pessoas.	1	2	3	4	5
17. O meu líder atual é uma pessoa que consegue facilmente superar desafios sozinho.	1	2	3	4	5
18. O meu líder atual procura ter uma grande visibilidade perante os outros.	1	2	3	4	5
19. O meu líder atual aprecia ideias diferentes das suas.	1	2	3	4	5
20. O meu líder atual é uma pessoa que se precipita em algumas das suas decisões.	1	2	3	4	5
21. O meu líder atual mantém a calma e serenidade mesmo quando não é devidamente respeitado.	1	2	3	4	5
22. O meu líder atual é uma pessoa que raramente está num estado alegre.	1	2	3	4	5
23. O meu líder atual é uma pessoa que mostra os seus sentimentos.	1	2	3	4	5

24. O meu líder atual é alguém que se sente no direito de ter um tratamento especial.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2ª parte

Versão adaptada para português e para *other-rated* tendo como base duas escalas: *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless et al. (2000) e o Questionário Multifatorial de Liderança (QML) de Bass & Avolio (1995).

“No contexto de trabalho:”

1. O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
2. O meu líder trata a equipa como indivíduos, apoia e encoraja o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
3. O meu líder encoraja e reconhece os seus funcionários.	1	2	3	4	5
4. O meu líder fomenta a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
5. O meu líder promove a resolução de problemas através de novos métodos e questiona as pressuposições existentes.	1	2	3	4	5
6. O meu líder é claro quanto aos valores e práticas que proclama.	1	2	3	4	5
7. O meu líder instila orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.	1	2	3	4	5
8. O meu líder discute, em termos específicos, quem é responsável por atingir determinados objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5
9. O meu líder deixa claro o que se pode esperar quando os objetivos de desempenho são alcançados.	1	2	3	4	5
10. O meu líder mostra-se satisfeito quando correspondo às expectativas.	1	2	3	4	5
11. O meu líder foca-se em irregularidades, erros ou reclamações.	1	2	3	4	5
12. O meu líder concentra toda a sua atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	1	2	3	4	5
13. O meu líder mantém o controlo de todos os erros.	1	2	3	4	5