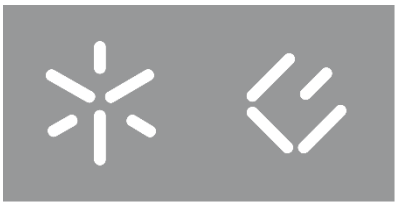
Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

David Pedro Freitas Campbell

Estilos de Liderança e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores

Abril de 2026

Estilos de Liderança e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores
David Pedro Freitas Campbell
UMinho | 2026



Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

David Pedro Freitas Campbell

Estilos de Liderança e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores

Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho

Abril 2026

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

A concretização desta etapa representa o culminar da minha última etapa académica. O primeiro agradecimento é direcionado a todos os amigos que fiz ao longo de oito anos, duas instituições e três cursos académicos, assim como a todos os docentes com quem tive o gosto de moldar o meu conhecimento.

Direciono à minha família um sincero obrigado por todo o apoio que, incondicionalmente, me dão.

À Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho, agradeço toda a pertinente orientação, prontidão e ajuda incansável prestada durante todos estes meses.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Declaração de Integridade do Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente descrita em baixo, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Foram utilizadas as plataformas *Consensus AI*, *Connected Papers* e *ChatGPT* exclusivamente como ferramentas auxiliares de apoio à pesquisa bibliográfica e à identificação preliminar de artigos científicos potencialmente relevantes para a presente dissertação. Mais declaro que a seleção final das fontes utilizadas resultou de análise crítica autónoma, tendo sido verificada a credibilidade, relevância científica e enquadramento académico das publicações consultadas, designadamente através de indicadores e informações disponibilizados pelo SCImago Journal Rank (SJR), sempre que aplicável.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

TÍTULO: Estilos de Liderança e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores

RESUMO

A crescente complexidade do mundo empresarial, marcada pela internacionalização das organizações, pela diversidade cultural e pela necessidade contínua de adaptação competitiva, tem vindo a reforçar a importância da liderança como fator estratégico no desempenho organizacional. Neste enquadramento, a presente dissertação tem como objetivo analisar, por um lado, de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho dos colaboradores e, por outro, em que medida essa influência varia consoante as distintas dimensões do desempenho individual. Assim, o *Full Range Leadership Model* (FRLM), constitui o modelo teórico utilizado como base da investigação, contemplando três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Paralelamente, o desempenho individual foi analisado através de três dimensões: desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente de trabalho. Para o efeito, foi aplicada uma metodologia quantitativa, através de um questionário estruturado administrado a colaboradores de organizações internacionalizadas, tendo sido recolhidas 54 respostas válidas. O instrumento integrou uma versão adaptada do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), para avaliação dos estilos de liderança, e do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), para medição das dimensões do desempenho. A análise dos dados foi realizada mediante estatística descritiva, testes de fiabilidade, correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Tendo por base os resultados empíricos obtidos, verifica-se que a influência da liderança no desempenho não é homogénea, variando em função da dimensão considerada. De uma perspetiva geral, a liderança transacional revelou maior relevância no desempenho de tarefa, ao passo que a liderança transformacional apresentou maior impacto no desempenho contextual. Por outro lado, os estilos analisados não demonstraram capacidade explicativa estatisticamente significativa relativamente ao comportamento contraproducente de trabalho.

Conclui-se, então, que diferentes estilos de liderança poderão revelar maior eficácia perante distintas exigências organizacionais, não existindo um modelo universalmente superior em todas as circunstâncias. Consequentemente, a adoção de práticas de liderança ajustadas ao tipo de desempenho pretendido poderá constituir um fator determinante para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Desempenho Individual, *Laissez-faire*, Liderança, Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Negócios Internacionais.

TITLE: The Impact of Leadership Styles on Employee Performance

ABSTRACT

The growing complexity of the business world, marked by the internationalisation of organisations, cultural diversity, and the continuous need for competitive adaptation, has reinforced the importance of leadership as a strategic factor in organisational performance. Within this context, the present dissertation aims, on the one hand, to analyse how different leadership styles influence employee performance and, on the other hand, to examine the extent to which this influence varies according to the distinct dimensions of individual performance. In this regard, the *Full Range Leadership Model* (FRLM) constitutes the theoretical framework adopted for this research, encompassing three leadership styles: transformational, transactional, and *laissez-faire*. Simultaneously, individual performance was analysed through three fundamental dimensions: task performance, contextual performance, and counterproductive work behaviour. For this purpose, a quantitative methodology was applied through a structured questionnaire administered to employees of internationalised organisations, resulting in 54 valid responses. The instrument included an adapted version of the *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* to assess leadership styles, and the *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) to measure performance dimensions. Data analysis was conducted using descriptive statistics, reliability tests, Pearson correlations, and multiple linear regressions. Based on the empirical results obtained, it was found that the influence of leadership on performance is not homogeneous, varying according to the dimension considered. From a general perspective, transactional leadership showed greater relevance in task performance, whereas transformational leadership demonstrated a stronger impact on contextual performance. On the other hand, the leadership styles analysed did not show statistically significant explanatory power regarding counterproductive work behaviour.

It is concluded that different leadership styles may prove more effective depending on distinct organisational demands, with no universally superior model in all circumstances. Consequently, the adoption of leadership practices adjusted to the type of performance intended may constitute a determining factor for the competitiveness and sustainability of organisations.

Keywords: Individual Performance, International Business, Laissez-faire, Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership.

ÍNDICE

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros ii

Agradecimentos iii

Declaração de Integridade iv

Declaração de Integridade do Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial (IA) iv

RESUMO v

ABSTRACT vi

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ix

LISTA DE TABELAS x

LISTA DE FIGURAS xi

1. INTRODUÇÃO 12

2. REVISÃO DE LITERATURA 14

2.1 Conceito e Abordagens à Liderança 14

2.1.1 Teoria dos Traços 15

2.1.2 Teoria Comportamental 16

2.1.3 Teoria Contingencial 17

2.2 Novo Paradigma de Modelos 21

2.3 Novas Noções de Liderança 22

2.4 *Full Range Leadership Model* 24

2.4.1 Liderança Transformacional 24

2.4.2 Liderança Transacional 25

2.4.3 Liderança *Laissez-Faire* 27

2.5 Desempenho e as suas dimensões 28

2.6 O consenso das 3 dimensões do Desempenho 30

3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO 32

4. METODOLOGIA 35

4.1 Caracterização da Pesquisa 35
4.2 População e Amostra 35
4.3 Instrumento de Pesquisa 36
4.4 Tratamento e Análise de Dados 39
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 40
5.1 TESTE DE FIABILIDADE 40
5.1.1 α Liderança Transformacional 40
5.1.2 α Liderança Transacional 41
5.1.3 α Liderança *Laissez-faire* 42
5.1.4 Desempenho - Desempenho de Tarefa 43
5.1.5 Desempenho - Desempenho Contextual 44
5.1.6 Desempenho - Comportamento Contraproducente de Trabalho 46
5.2 MATRIZ DE CORRELAÇÕES 47
5.3 REGRESSÃO LINEAR 51
5.3.1 Desempenho de Tarefa 52
5.3.2 Desempenho Contextual 55
5.3.3 Comportamento contraproducente de trabalho 58
5.3.4 Síntese dos dados estatísticos 62
6. CONCLUSÕES 63
7. LIMITAÇÕES 65
8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS 66
9. Referências Bibliográficas 67
APÊNDICE 1 73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FRLM	*Full Range Leadership Model*
IWPQ	*Individual Work Performance Questionnaire*
LMX	*Leader-Member Exchange*
LPC	*Least Preferred Coworker*
MLQ	*Multifactor Leadership Questionnaire*
OCB	*Organizational Citizenship Behavior*
SET	*Social Exchange Theory*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - A Liderança Cronologicamente 19
Tabela 2 - Itens do questionário relativos às dimensões de liderança e desempenho..... 38
Tabela 3 - Estatísticas de Fiabilidade | Liderança Transformacional 40
Tabela 4 - Correlação/exclusão de item | Liderança Transformacional..... 40
Tabela 5 – Estatísticas de Fiabilidade | Liderança Transacional 41
Tabela 6 - Correlação/exclusão de item | Liderança Transacional..... 41
Tabela 7 - Estatísticas de Fiabilidade Liderança | *Laissez-faire* 42
Tabela 8 - Correlação/exclusão de item | Liderança *Laissez-faire*..... 43
Tabela 9 - Estatística de Fiabilidade | Desempenho de Tarefa 43
Tabela 10 - Correlação/exclusão de item | Desempenho de Tarefa..... 44
Tabela 11 - Estatística de Fiabilidade | Desempenho Contextual 44
Tabela 12 - Correlação/exclusão de item | Desempenho Contextual..... 45
Tabela 13 - Estatística de Fiabilidade | Comportamento Contraproducente de Trabalho 46
Tabela 14 - Correlação/exclusão de item | Comportamento Contraproducente de Trabalho 46
Tabela 15 - Matriz de Correlações..... 47
Tabela 16 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Desempenho de Tarefa 52
Tabela 17 - Coeficientes do Modelo | Desempenho de Tarefa 53
Tabela 18 - Estatísticas de Colinearidade | Desempenho de Tarefa..... 53
Tabela 19 - Teste à Normalidade (*Shapiro-Wilk*) | Desempenho de Tarefa 53
Tabela 20 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Desempenho Contextual 55
Tabela 21 - Coeficientes do Modelo | Desempenho Contextual 56
Tabela 22 - Estatísticas de Colinearidade | Desempenho Contextual 56
Tabela 23 - Teste à Normalidade (*Shapiro-Wilk*) | Desempenho Contextual 56
Tabela 24 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Comportamento Contraproducente de Trabalho.... 58
Tabela 25 - Coeficientes do Modelo | Comportamento Contraproducente de Trabalho..... 59
Tabela 26 - Estatísticas de Colinearidade | Comportamento Contraproducente de Trabalho 59
Tabela 27 - Teste à Normalidade (*Shapiro-Wilk*) | Comportamento Contraproducente de Trabalho 59
Tabela 28 - Síntese dos principais dados estatísticos..... 62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Hipóteses 34
Figura 2 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o desempenho em tarefa 54
Figura 3 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o desempenho contextual..... 57
Figura 4 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o comportamento contraproducente de trabalho 60

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios do mundo empresarial às organizações modernas, a liderança assume um papel fulcral ao influenciar diretamente o desempenho nas tarefas, a motivação, o compromisso dos colaboradores, assim como o seu bem-estar, configurando-se como uma das principais variáveis determinantes do sucesso organizacional e emergindo como um pilar central de qualquer negócio. Em boa verdade, um líder deve ser capaz de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al., 2001) e, a liderança, não se manifesta por meio de um modelo rígido que deve ser adotado universalmente por gestores, mas emerge do talento e das qualidades intrínsecas do indivíduo (Kouzes & Posner, 2013). À medida que as empresas enfrentam desafios tanto globais como locais, a liderança deve também ela evoluir para além da mera administração de tarefas, assumindo o papel tanto de inspirar como de conectar pessoas em prol de objetivos comuns.

Acresce à pertinência da presente investigação a crescente internacionalização das empresas que tem vindo a intensificar a complexidade dos contextos empresariais, exigindo uma espécie de reconceptualização do papel da liderança em ambientes caracterizados pela diversidade cultural, dispersão geográfica e elevada competitividade, onde esta deve assumir uma função central na coordenação de equipas globais por ser determinante no alinhamento de objetivos e garantia de níveis consistentes de desempenho (House et al., 2001). A eficácia da liderança no mundo empresarial depende, em larga medida, da capacidade do líder para lidar com diferenças culturais e adaptar o seu comportamento aos variados contextos institucionais, capacidade essa que é medida por competências como a inteligência cultural e a capacidade de atuação, influenciando diretamente o desempenho e a coesão das equipas (Rockstuhl et al., 2011)

Paralelamente, a globalização tem conduzido ao aumento de equipas distribuídas internacionalmente, nas quais os desafios associados à comunicação, confiança e coordenação se tornam particularmente evidentes, sendo notório que a liderança desempenha um papel crítico na mitigação de conflitos interculturais e na promoção de relações de boa qualidade entre membros da equipa, fatores esses que se refletem direta e simultaneamente no desempenho individual e coletivo (Dorfman et al., 2012). Neste sentido, a internacionalização surge como um contexto particularmente relevante para esta investigação.

Assim sendo, torna-se fundamental compreender o papel do líder e a influência significativa que ele exerce sobre os resultados organizacionais e, mais concretamente, no desempenho individual. Serve, portanto, a presente investigação como um contributo empírico para esta compreensão. Mais especificamente, o estudo pretende analisar a relação entre os três estilos de liderança do modelo *Full Range Leadership* (FRLM): transformacional, transacional e *laissez-faire*, conceptualizado por Avolio & Bass, (2004), e as três dimensões do desempenho individual propostas pelo *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de Koopmans (2015): desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente de trabalho.

Para alcançar este objetivo, foi aplicado um questionário estruturado composto por 38 itens: 6 questões de caracterização demográfica, 14 itens adaptados do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) para avaliar os estilos de liderança e 18 itens do IWPQ para medir o desempenho dos colaboradores. A recolha de dados deu-se por meio de um questionário como instrumento de pesquisa, contando com uma amostra de 54 respondentes, sendo estes colaboradores em várias organizações internacionalizadas. A análise dos dados foi efetuada através de estatística descritiva, matriz de correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas, com verificação rigorosa dos pressupostos estatísticos, como a normalidade dos resíduos, colinearidade e, também, a homocedasticidade. Ao adotar uma abordagem quantitativa, o presente estudo permite não apenas identificar as associações bivariadas entre os estilos de liderança e as dimensões de desempenho, mas também isolar o contributo único de cada estilo através de modelos de regressão múltipla, controlando o efeito dos restantes preditores. Com esta estrutura, espera-se que o trabalho contribua de forma clara e rigorosa para o conhecimento científico na área da liderança e do comportamento organizacional.

A relevância deste tema é amplificada pela crescente renovação de paradigmas de gestão que ocorre sem precedentes, que têm afetado significativamente a relação entre os líderes e os seus seguidores (Liang et al., 2021) Contudo, persistem, ainda, estilos de liderança obsoletos, caracterizados por posturas autoritárias e controladoras, que comprometem a motivação, a produtividade e a retenção de talentos. Estes modelos de gestão veem-se ultrapassados pelo surgimento de estilos de liderança mais positivos, alicerceados na comunicação, empatia e colaboração, que transforma relações e promove ambientes de trabalho inovadores, saudáveis e propícios à lealdade do trabalhador para com a empresa que o emprega. Para exemplificar, em Portugal, estudos recentes, como o da Community (Community, 2023), revelam que, cerca de 80% dos colaboradores questionados, já consideraram mudar de empresa devido a lideranças inadequadas, e quase metade efetivamente se demitiu por esse mesmo

motivo. Este cenário sublinha a urgência de repensar a liderança, colocando as pessoas no centro das estratégias da organização. Tudo isto consegue ser alcançado, reconhecendo-se a complexidade dos comportamentos humanos e distanciando-se dos modelos rígidos do passado, mediante a adoção duma nova gestão através de palavras que promovam conexão, empatia e inclusão, onde um clima de "segurança" psicológica prevalece, clima esse que é essencial para a aprendizagem, inovação, crescimento e, por consequência, para o sucesso empresarial (Edmondson, 2018).

Explorar o conceito de liderança e o seu impacto organizacional na métrica do desempenho também se alinha, em certa medida, com um dos dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o Trabalho Digno e Crescimento Económico, que defende que se promova o "crescimento económico inclusivo e sustentável", sendo possível "alcançar emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos, inclusive para jovens e pessoas com deficiência" (United Nations, 2025). Ao explorar como os estilos de liderança impactam desempenho dos colaboradores, esta investigação contribui para práticas laborais que potenciem a produtividade dentro da empresa, onde a abundância de estudos específicos, mas a escassa aplicação em contexto real reforça a pertinência científica e prática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito e Abordagens à Liderança

Embora a liderança seja cada vez mais reconhecida como um fator central no prisma organizacional, ainda não se alcançou um consenso sobre a sua definição, chegando-se a afirmar que existem praticamente tantas definições de liderança quantos os investigadores que a estudaram (Besen et al., 2017).

Recuando na cronologia da evolução do conceito, já desde 1930, sensivelmente, que este é debatido e investigado pelas ciências sociais, tendo evoluído de forma sistemática ao longo de cinco grandes etapas teóricas distintas, influenciadas por fatores ambientais, sociais, tecnológicos, económicos e políticos (Alimo-Metcalfe, 2013). Esta evolução do conceito de liderança reflete não apenas avanços teóricos, mas também críticas metodológicas recorrentes, como a predominância de estudos transversais, amostras maioritariamente masculinas e norte-americanas, e a dificuldade em estabelecer ligações causais entre liderança e desempenho (Alimo-Metcalfe, 2013), tornando nítida a pertinência da presente investigação.

2.1.1 Teoria dos Traços

A primeira etapa, conhecida como a teoria dos traços, dominou os estudos pioneiros desta temática a partir de 1930. A investigação nesta fase centrou-se na identificação de qualidades e traços de personalidade específicos que distinguiram os líderes dos seguidores, onde a premissa fundamental desta abordagem era a de que a liderança é inata, ou seja, uma característica intrínseca ao indivíduo, em oposição à ideia de ser uma competência que pode ser aprendida, e, entre os traços mais investigados durante este período, destacaram-se a energia, a dominância e a inteligência (Alimo-Metcalfe, 2013). A ideia de que, se um líder possui características superiores que o distinguem dos restantes indivíduos, então essas mesmas características poderão ser identificadas (Bass, 1990), despertou o interesse da comunidade científica, dando origem a diferentes perspetivas sobre a influência dos traços na liderança. Neste contexto, considera-se que a posse de determinadas competências e atributos pode tornar o indivíduo mais apto a liderar uma organização, permitindo-lhe agir de forma eficaz e adaptativa perante os desafios que surgem. Tais características contribuem para a construção de um perfil de liderança capaz de promover mudanças e alcançar resultados positivos (Cunha & Rego, 2009).

Contudo, apesar do entusiasmo inicial, a aplicação prática destas teorias enfrentou desafios significativos. Alimo-Metcalfe (2013) refere que os resultados dos estudos foram largamente inconsistentes, uma vez que não existia um padrão universal de traços que garantisse a eficácia em todas as circunstâncias. Revisões críticas efetuadas no final da década de 1940 por autores como Stogdill, levaram à conclusão de que poucos traços estavam universalmente associados à eficácia da liderança, argumentando que, mais importante que os traços, para que haja liderança, são necessárias três condições fundamentais: a presença de um coletivo, uma missão ou uma atividade orientada para um propósito comum e uma clara divisão de responsabilidades (Stogdill, 1950), ou seja, as qualidades, características e competências necessárias a um líder são, em grande medida, determinadas pelas exigências da situação concreta que este enfrenta. House e Aditya (1997) salientam que, do ponto de vista metodológico, estes estudos foram realizados num período em que a teoria da personalidade e a psicometria estavam ainda na sua infância, utilizando amostras pouco representativas, compostas maioritariamente por adolescentes e gestores de níveis inferiores.

Décadas mais tarde, verificou-se um ressurgimento do interesse pelos traços pessoais e pela aparência/perceção de líder, especialmente no contexto dos modelos neo-carismáticos (Bass, 1985; Burns, 1978), também impulsionado pela Teoria da Liderança Implícita, que postula que os indivíduos, através da socialização, internalizam crenças sobre as características e comportamentos que definem

um líder, o que condiciona a sua resposta a figuras de autoridade e a sua própria prática de liderança (Lord et al., 1984). Posteriormente, a análise de Lord et al. (1986) identificou três traços significativamente associados à perceção de liderança por parte dos seguidores: inteligência, dominância e masculinidade, onde os dois últimos revelam claras implicações negativas para a identificação de potencial de liderança em mulheres (Fletcher, 2004; Lyness & Heilman, 2006; Schein, 2001). Mais recentemente, autores preocupados com o "lado negro" da liderança (Furnham, 2004; Hogan & Hogan, 2001) demonstraram que os mesmos traços que tornam alguns líderes altamente atraentes, tais como o carisma, a inspiração, visão, coragem e resiliência, podem tornar-se nocivos e apresentar uma força destrutiva para os colaboradores e para a organização quando manifestados de forma extrema e sem qualquer preocupação ou *insight* sobre o seu impacto nos outros.

2.1.2 Teoria Comportamental

Os resultados desencorajadores das revisões da década de 1940 levaram os psicólogos a abandonar progressivamente o foco nas características inatas dos líderes e a concentrarem a atenção envolto da forma em como os líderes se comportavam para influenciar os seus seguidores, dando lugar à segunda etapa. Os estudos subsequentes foram conduzidos tanto em contextos laboratoriais, onde se observavam comportamentos de estudantes, como em contextos organizacionais reais, nos quais os subordinados classificavam o comportamento de figuras de autoridade. Os dados recolhidos eram depois relacionados com diversos critérios de eficácia da liderança (House & Aditya, 1997).

Através dos resultados da investigação, o comportamento do líder passou a ser descrito como o estilo de liderança que adotava. Embora tenham surgido mais de 30 modelos diferentes, a maioria podia ser reduzida a quatro estilos principais: preocupação com a tarefa; preocupação com as pessoas; liderança diretiva; e liderança participativa. Em alguns estudos, estes estilos eram tratados como tipos discretos e mutuamente exclusivos. Noutros, eram vistos como polos opostos de uma única dimensão contínua. Importa notar que um mesmo líder podia ser altamente participativo numa determinada situação e altamente diretivo noutra (Wright, 1996).

Apesar do esforço considerável, não emergiu qualquer padrão consistente que pudesse explicar a correlação entre os estilos de liderança e os critérios de eficácia analisados (House, 1971). No entanto, segundo Alimo-Metcalfe (2013), a abordagem comportamental trouxe contributos importantes e duradouros. Em primeiro lugar, alargou o foco da investigação da personalidade do líder para as ações

concretas que este desenvolve em relação aos subordinados. Em segundo lugar, de acordo com Cunha e Rego (2009), os estudos desenvolvidos nesta área permitiram identificar duas principais dimensões do comportamento de liderança: a orientação para as pessoas e a orientação para o trabalho. Por um lado, um líder orientado para as pessoas caracteriza-se por adotar uma postura próxima, demonstrando preocupação com o bem-estar e as necessidades da sua equipa. Noutra vertente, um líder orientado para o trabalho tende a centrar-se no cumprimento de objetivos, prazos e normas, bem como na organização das tarefas e no desempenho dos colaboradores. Ainda assim, salienta-se que a conjugação destas duas dimensões revela-se fundamental, na medida em que um líder capaz de equilibrar o foco nos resultados com a atenção às necessidades socioafetivas dos membros da equipa é, tendencialmente, mais eficaz (Cunha & Rego, 2009). Por fim esta abordagem, forneceu instrumentos práticos e úteis para programas de formação e desenvolvimento de líderes, viabilizando a aprendizagem dos gestores e o treino de comportamentos específicos. Ainda que com aspetos positivos, as lacunas desta etapa abriram caminho para a etapa seguinte.

2.1.3 Teoria Contingencial

O surgimento da terceira etapa dá-se porque, no final da década de 1960 e início da de 1970, o campo de estudo da liderança registou uma nova mudança de direção, impulsionada pela crescente compreensão de que o comportamento do líder não ocorre num vácuo, ou seja, que a eficácia dos comportamentos de liderança não podia ser compreendida isoladamente, mas dependia fortemente de fatores situacionais (Alimo-Metcalfe 2013). A pertinência do adjetivo "contingencial" reside no facto da eficácia de um líder depender de quão bem o estilo do líder se encaixa na situação em causa. (Northouse, 2025).

Os modelos situacionais que emergiram sublinhavam a importância de um conjunto de variáveis, tais como o nível de competência e confiança dos subordinados nas tarefas que desempenhavam, designado por maturidade ou nível de desenvolvimento (Hersey & Blanchard, 1969). Outros modelos, concebidos para auxiliar os gestores na escolha do estilo de liderança mais adequado, incorporavam fatores adicionais não relacionados diretamente com os subordinados, como o tempo disponível para a decisão, a importância da qualidade técnica da decisão e o grau de informação que o gestor possuía para tomar a decisão correta (Vroom & Jago, 1988). Apesar de serem múltiplas as pesquisas realizadas que podem ser denominadas de teorias de contingência, realizadas por Fiedler (1967), House (1971), e por Hersey & Blanchard (1969), a mais reconhecida é a do primeiro autor supramencionado, Fiedler.

O modelo de contingência de Fiedler (1967) não aceitava o pressuposto de que os gestores poderiam modificar facilmente o seu estilo de liderança. Fiedler (1967) estudou os estilos de diversos líderes que trabalharam em variados contextos, desenvolvendo a sua investigação principalmente em organizações militares. Ao contrário de outras teorias, Fiedler (1967) argumentava que o estilo de liderança está enraizado na personalidade e é, portanto, relativamente inflexível. Nesta ótica, a eficácia não advém da mudança do comportamento do líder, mas sim do ajuste do líder à situação (ou vice-versa). Acabou por chegar à conclusão de que o estilo de liderança é um fator essencial para o sucesso do indivíduo e, por isso, desenvolveu um questionário denominado por LPC (*Least Preferred Coworker*), cujo intuito principal era analisar se a orientação do indivíduo está efetivamente virada para as tarefas ou para os relacionamentos. Foram identificadas três variáveis críticas para este ajuste: a qualidade das relações entre líder e membros, a estrutura da tarefa e o poder inerente à posição do líder (Northouse, 2025).

Apesar de algumas críticas, o modelo de Fiedler (1967) foi o primeiro grande modelo situacional e marcou uma transição importante, uma vez que afastou o foco exclusivo dos traços de personalidade para enfatizar também a relevância das variáveis contextuais e, em particular, da relação entre líder e seguidor (Liden & Antonakis, 2009).

No mesmo período desenvolveu-se a teoria da troca líder-membro, designada por LMX (*Leader-Member Exchange*). Esta teoria centrou-se sobretudo na natureza das interações diádicas, ou seja, entre duas pessoas, neste caso, entre o líder e cada um dos seus seguidores, resultando na formação de grupos internos (favoritos) e grupos externos (Alimo-Metcalfe 2013). Investigações posteriores alargaram a teoria, relacionando-a com o empoderamento como moderador dos efeitos sobre atitudes no trabalho, satisfação, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional, e estendendo-a ao nível de equipa (Graen & Uhl-Bien, 1995; Harris et al., 2009)

Embora a LMX tenha desempenhado um papel importante ao sublinhar a qualidade da relação líder-seguidor, também foi alvo de críticas, entre elas: a ênfase em grupos internos e externos, que pode conduzir à discriminação; eventuais discrepâncias entre a perspetiva do líder e a do seguidor; e as medidas utilizadas, que apresentam problemas de validade de conteúdo (Gerstner & Day, 1997).

Convém notar que estes modelos contingenciais ou situacionais foram desenvolvidos nos anos 1960 e início dos 1970, por investigadores norte-americanos, numa época de prosperidade económica no Ocidente em que o foco principal das organizações era a maior eficiência da produção. Mais tarde, viriam a ser vistos como mais relacionados com a gestão do que com a liderança (Bryman, 1993;

Northouse, 2025), porque centravam-se na manutenção do *status quo* e na melhoria da eficiência. Esta limitação revelou-se insuficiente para responder aos desafios de mudança contínua e imprevisibilidade que as organizações ocidentais enfrentaram após a famosa crise do petróleo de 1973 e o aumento da concorrência das economias asiáticas (Alimo-Metcalfe 2013), abrindo o caminho para o surgimento de um novo paradigma.

Tabela 1 - A Liderança Cronologicamente

	PREMISSA CENTRAL	PROPOSTAS TEÓRICAS	CRÍTICAS E LIMITAÇÕES
ETAPA 1: TEORIA DOS TRAÇOS	A liderança é inata. O foco é identificar qualidades pessoais (ex: energia, dominância, inteligência) que distinguem líderes de seguidores.	Traços Individuais Teoria da Liderança Implícita Lado Negro da Personalidade	Resultados inconsistentes por negligenciar a situação; Amostras pouco representativas; Enviesamento de género por associação à masculinidade.

ETAPA 2: TEORIA COMPORTAMENTAL	Foco no comportamento observável (como o líder age) e não em quem ele é.	Orientação para a tarefa vs. Orientação para as pessoas Liderança Diretiva vs. Liderança Participativa	Incapacidade de identificar um estilo universalmente eficaz; Negligência continuada de variáveis situacionais e contextuais; Baixa validade das medidas e foco em supervisão de baixo nível.

ETAPA 3: TEORIA CONTINGENCIAL	A eficácia depende da interação entre o líder e o contexto (variáveis da tarefa ou dos seguidores).	Liderança Situacional: Ajuste ao nível de maturidade/competência do subordinado Modelo de Contingencial: Ajuste do líder à situação baseado na escala LPC (*Least-Preferred Co-worker*). Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*): Qualidade da relação individual (díade) e formação de *in-groups* e *out-groups*. Tomada de Decisão: Fatores como tempo e qualidade da informação.	Foco excessivo na manutenção do *status quo* (considerada mais gestão que liderança; Inflexibilidade do estilo do líder e falta de validade da escala LPC; Potencial de discriminação no modelo LMX.

Fonte: Elaboração própria a partir de Alimo-Metcalfe (2013)

2.2 Novo Paradigma de Modelos

Em resposta aos desafios emergentes na esfera organizacional, nesta quarta etapa, vários psicólogos procuraram desenvolver novas abordagens teóricas, originando um novo paradigma de modelos, diferenciando-se dos anteriores, sobretudo, por atribuírem particular importância à capacidade de mobilizar as organizações em direção a objetivos futuros, ao promover uma visão estratégica orientada para a mudança. A relevância deste paradigma revela-se na necessidade de os líderes serem capazes de gerir, de forma eficaz, os processos de transformação organizacional, assegurando a adaptação contínua às exigências de contextos cada vez mais dinâmicos (Bryman, 1993)

Os modelos desenvolvidos desta nova fase passaram a salientar diferentes dimensões da chamada liderança "neo-carismática" (House & Aditya, 1997). Por um lado, alguns enfoques centraram-

se no conceito de carisma, entendido como a capacidade do líder de influenciar e inspirar os seus seguidores (House, 1971). Por outro lado, outros autores destacaram a importância da visão, isto é, a aptidão para definir e comunicar um rumo claro e mobilizador para a organização (Tichy & Devanna, 1986). Paralelamente, emergiram ainda abordagens que enfatizam os processos de transformação e de transação na liderança, evidenciando tanto a capacidade de promover mudanças profundas como a gestão baseada em trocas e recompensas (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 2013), como é o caso do FRLM.

Proposto por Bernard Bass, em 1985, e, posteriormente, desenvolvido em conjunto com Bruce Avolio, em 1993, o FRLM assume-se como um dos modelos mais influentes na literatura contemporânea sobre liderança, destacando-se pela sua destreza em organizar os comportamentos de liderança ao longo de um contínuo, que abrange desde formas mais passivas até estilos mais ativos e eficazes, permitindo, assim, uma análise integrada das diferentes formas de influência exercidas por líderes (Avolio et al., 2009). Neste sentido, contempla três grandes tipologias de liderança, nomeadamente a liderança transformacional, a liderança transacional e o estilo *laissez-faire*, sendo este último caracterizado pela definição contrária característica dos outros dois estilos, neste caso a ausência de intervenção e tomada de decisão. Este será o modelo a seguir nesta investigação, sendo estas dimensões detalhadas mais à frente.

2.3 Novas Noções de Liderança

As sucessivas crises corporativas do início do século XXI, bem como a crise financeira global de 2008, geraram uma profunda insatisfação com os modelos de liderança do novo paradigma descrito anteriormente. A atribuição da culpa de grande parte destas crises à ganância e ao comportamento egocêntrico de líderes levou a uma crescente contestação aos modelos neo-carismáticos, frequentemente acusados de promoverem uma conceção elitista, manipuladora e excessivamente centrada no indivíduo (Alimo-Metcalfe, 2013), dando forma à quinta etapa, caracterizada por novos estilos de liderança que rejeitam a ideia de que o sucesso ou o fracasso organizacional depende de um salvador carismático. Em vez de uma liderança heroica e, por vezes, distante, estes novos modelos enfatizam a ética, a autenticidade, a partilha de poder, onde é vista como um processo social, dinâmico e coletivo que emerge das interações entre as pessoas (Alimo-Metcalfe, 2013).

Nesta linha de pensamento, um dos contributos mais influentes foi o conceito de liderança servidora, cunhado por Robert Greenleaf (1970). Defende que a verdadeira liderança é baseada na integridade, no serviço desinteressado aos outros e na partilha de poder, invertendo a lógica tradicional onde o líder serve primeiro para depois liderar. Estudos posteriores compararam os valores da liderança servidora com o estilo transformacional, tendo Liden et al (2008) desenvolvido uma medida de sete fatores que demonstrou contribuir de forma única para explicar comportamentos de cidadania e compromisso dentro da organização, para além do que é explicado pela liderança transformacional e pela LMX. Ao mesmo tempo, ganhou força a liderança ética (Brown & Treviño, 2005), com base na teoria da aprendizagem social de Bandura (1986). Este estilo é definido como a demonstração de conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, onde a sua promoção faz-se junto dos seguidores através de comunicação, reforço e tomada de decisão. Considera-se líderes éticos como honestos, justos, preocupados com os outros e coerentes entre o que dizem e o que fazem, utilizando tanto recompensas como sanções para reforçar padrões éticos (Brown & Treviño, 2005).

Outra resposta importante foi o desenvolvimento da liderança autêntica (Avolio et al., 2007; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Caracterizada pela sua autenticidade, abertura, transparência, este modelo, que emerge da interseção entre liderança, ética e psicologia positiva organizacional, define a liderança autêntica como um padrão de comportamentos do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, fomentando maior autoconsciência, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional (Walumbwa et al., 2008), aceitando *inputs* dos outros e fornecendo feedback construtivo, que, por sua vez, promove o desenvolvimento tanto dos seguidores como de si próprios.

Assiste-se, também, ao surgimento da liderança distribuída, que representa uma mudança paradigmática fundamental. Neste estilo, a liderança é concebida como um processo social fluído e emergente, que surge das interações entre um conjunto de indivíduos ou de uma rede de atores (Gronn, 2000; Fletcher, 2004; Spillane et al., 2004. Fletcher (2004) identifica três características essenciais: a liderança como prática partilhada e distribuída por todos os níveis; a liderança como processo social que ocorre através de relações e redes de influência; a liderança como resultado que gera aprendizagem coletiva e crescimento organizacional. Neste modelo, o seguidor deixa de ser apenas um recipiente passivo para se tornar num ator chave na cocriação da liderança, e a situação deixa de ser mero contexto para se tornar parte constitutiva da própria prática de liderança.

2.4 *Full Range Leadership Model*

2.4.1 Liderança Transformacional

O pilar central, e também ele mais abrangente do FRLM, a liderança transformacional, surge como uma resposta à necessidade por uma liderança adaptável e inspiradora em ambientes organizacionais marcados por mudanças e competição a partir dos anos 80.

Este estilo de liderança nasce quando a crescente complexidade e competitividade exigiram líderes capazes de se adaptar a mudanças rápidas e inspirar desempenhos excecionais (Bass & Avolio, 1993). Burns (1978) foi o pioneiro ao introduzir o conceito, descrevendo a liderança transformacional como um processo de influência que eleva os seguidores do líder, incentivando-os a priorizar o bem comum da organização em detrimento de interesses individuais. Ao passo que as abordagens tradicionais se limitavam a trocas económicas, a liderança transformacional já é vista como um fator de mudança social, onde líderes e colaboradores elevam mutuamente os seus níveis de motivação e moralidade, criando um compromisso partilhado e um sentimento de pertença. (Burns, 1978; Northouse, 2025). Neste sentido, evidências como a de Wang et al. (2011) tem demonstrado que a liderança transformacional está consistentemente associada a níveis superiores de desempenho individual, independentemente dos critérios e contextos analisados, sendo possível corroborar que este estilo de liderança apresenta uma relação com múltiplos indicadores de eficácia.

Nesta forma de liderar, o líder atua como um agente moral ao inspirar confiança, respeito e lealdade através de comportamentos simultaneamente carismáticos e éticos (Bennis & Nanus, 1985). Não se baseia em traços inatos, mas em valores, emoções e objetivos a longo prazo que partem do líder, permitindo a transformação através da adaptação às mudanças e remodelação das práticas (Bennis & Nanus, 1985). Este estilo tem sido associado a benefícios, como maior envolvimento e cooperação organizacional, redução do stress e melhoria do bem-estar dos colaboradores, destacando a sua relevância para ambientes modernos (Bakker et al., 2023; Hoch et al., 2018).

A liderança transformacional é operacionalizada através de diferentes dimensões comportamentais, neste caso, quatro, identificadas por Bass (1985), conhecidas como os “quatro I’s”. Estas dimensões são medidas pelo MLQ, que aparece como o instrumento psicométrico fundamental para operacionalizar e medir as dimensões contidas no FRLM, sendo esta escala validada utilizada na presente investigação como instrumento de recolha de dados. As dimensões são:

a. Influência Idealizada: reflete o carisma percebido do líder, visto como confiante, poderoso e guiado por valores éticos, onde os seguidores respeitam profundamente esse líder devido aos seus padrões morais e à capacidade de transmitir uma visão clara (Northouse, 2025). Também envolve ações carismáticas centradas em condutas morais, originando lealdade e identificação dos seguidores com a missão do líder, reforçando a consistência entre valores e ações (Bass, 1998)

b. Motivação Inspiradora: caracteriza líderes que comunicam com uma visão otimista do futuro, utilizando ações simbólicas para estimular entusiasmo e também confiança. Geralmente promovem espírito de equipa e elevam as expectativas de desempenho, inspirando um comprometimento para uma causa (Bass, 1985; Bakker et al., 2023).

c. Estimulação Intelectual: refere-se à capacidade do líder em desafiar normas organizacionais, encorajar pensamento divergente, fora da caixa, e promover soluções criativas. Os seguidores são essencialmente incentivados a questionar crenças e abordar problemas com inovação, contribuindo para a evolução da organização (Bass, 1985; Breevaart & Bakker, 2018).

d. Consideração Individual: envolve atenção personalizada às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo apoio e *coaching* para promover crescimento. Esta dimensão fortalece atitudes positivas e compromisso, ao tratar cada seguidor com particularidade (Bass, 1985; Coun et al., 2023). Estas dimensões destacam a natureza relacional e transformadora deste estilo, que vai além de meras trocas de palavras para criar um ambiente onde os seguidores se sentem valorizados e motivados a contribuir para um propósito maior (Bass, 1990)

2.4.2 Liderança Transacional

A liderança transacional, pilar do FRLM com um estilo estruturado e pragmático, molda as dinâmicas empresariais através de trocas claras entre líderes e seguidores. Até à década de 80, as teorias de liderança priorizavam a definição de metas e a gestão de comportamentos através de recompensas ou sanções, uma abordagem que culminou na consolidação do conceito de liderança transacional (Bass, 1985). Introduzida por Burns (1978) e posteriormente afinada por Bass (1985), a

liderança transacional foi inicialmente vista como distinta da transformacional, mas estudos subsequentes, destacaram sua complementaridade. Este estilo de liderança transacional baseia-se na teoria da troca social, SET (*Social Exchange Theory*), que postula que os colaboradores retribuem, com maior desempenho e compromisso, os recursos recebidos dos líderes, como o reconhecimento. As origens históricas desta teoria podem ser traçadas pelo menos até à década de 1920, e, apesar de existirem diferentes interpretações e abordagens a respeito da teoria, os diversos autores concordam que este conceito envolve uma sequência de interações sociais que geram obrigações entre os indivíduos envolvidos (Emerson, 1976). Neste enquadramento, tais interações são geralmente entendidas como interdependentes e condicionadas pelas ações da outra parte (Blau, 1964). Para além disso, a SET sublinha que estas trocas interdependentes têm potencial para dar origem a relações de elevada qualidade, ainda que tal apenas se verifique em determinadas circunstâncias específicas. Esta reciprocidade estabelece um equilíbrio nas relações líder-seguidor, onde os interesses mútuos são satisfeitos através de acordos explícitos (Kamdar & Van Dyne, 2007). Os comportamentos transacionais também se caracterizam por uma lógica instrumental e orientada para resultados, na medida em que visam garantir que os objetivos previamente definidos são atingidos de forma eficiente (Bass, 1985). Neste sentido, o líder atua sobretudo como um gestor de desempenho, supervisionando continuamente as atividades dos colaboradores e intervindo sempre que necessário para assegurar o cumprimento dos padrões estabelecidos (Bass, 1998), sendo este tipo de liderança definida, então, pela sua abordagem reativa, focada em estabelecer padrões e garantir o cumprimento de objetivos através de incentivos ou medidas corretivas (Judge & Piccolo, 2004).

Diferentemente de estilos proativos, como o transformacional, que inspira mudanças profundas, o supramencionado enfatiza a estabilidade e a eficiência, sendo frequentemente utilizado em organizações que valorizam resultados imediatos assim como a clareza contratual (Burns, 1978). Esta abordagem baseia-se na ideia de que os líderes negoceiam com os seguidores, oferecendo recompensas, tangíveis ou intangíveis, em troca de esforços alinhados com as metas da organização. (Bass et al., 2003)

As duas dimensões aliadas a este tipo de liderança podem, então, ser explicadas da seguinte forma:

a. Recompensa Contingente - esta dimensão reflete a troca de recursos entre líder e seguidor, onde o líder oferece recompensas, como elogios ou bónus salarial, em resposta ao desempenho e esforço dos colaboradores (Bass et al., 2003). Por exemplo, um líder pode reconhecer

publicamente um colaborador que atinge uma meta específica, reforçando comportamentos. Esta prática incentiva o alinhamento com os objetivos e promove uma relação custo-benefício que, consequentemente, estimula a produtividade.

b. Gestão pela Exceção - mais focada no estabelecimento de padrões e na correção de desvios, esta dimensão envolve a supervisão ativa do desempenho, com o líder intervindo proactivamente para corrigir erros ou falhas antes que estas se agravem (Bass et. al., 2003). Distinguindo-se da gestão por exceção passiva, que espera que haja problemas sérios antes de agir, a gestão ativa antecipa desvios e utiliza críticas construtivas ou reforço negativo para manter a conformidade.

Estas dimensões destacam o carácter construtivo e corretivo da liderança transacional, que combina a definição de acordos claros com a supervisão rigorosa. Líderes transacionais, ao especificarem expectativas e recompensas, criam um ambiente estruturado onde os colaboradores compreendem as consequências de suas ações, sejam elas positivas (reconhecimento) ou negativas (ações disciplinares) (Bass et al., 2003).

2.4.3 Liderança *Laissez-Faire*

O terceiro e último pilar, a liderança *laissez-faire*, também ele integrante do FRLM, destaca-se não pela sua presença, mas pela sua ausência, representando um estilo caracterizado pela passividade e pela evitação de responsabilidades que contrastam drasticamente com os estilos transformacional e transacional. Originada do termo francês "laissez faire, laissez aller, laissez passer, le monde va de lui-même", esta abordagem reflete uma indiferença que impacta negativamente os *outputs* organizacionais, como a produtividade, a motivação e o compromisso (Costa, 2013).

No contexto deste modelo, os autores definem-na como a ausência de liderança ou uma abordagem de evitação, onde o líder se abstém de exercer influência ativa, delegando decisões e responsabilidades aos seguidores sem oferecer qualquer tipo de orientação. (Avolio & Bass, 2004). Outros autores descrevem este estilo como uma indiferença passiva em relação às tarefas e aos subordinados, enquanto Northouse (2025) vai mais longe e reforça que o líder *laissez-faire* abdica de responsabilidades, atrasa decisões, evita dar *feedback* e negligencia as necessidades dos seguidores. Esta passividade, também conhecida como gestão por exceção passiva ou liderança zero (Skogstad et al., 2007) manifesta-se na ausência de planos, estrutura ou envolvimento, distinguindo-se da liderança transacional, que delega ativamente, e da transformacional, que inspira mudanças.

Estudos como os de Skogstad et al. (2007) e Aasland et al. (2010) reforçam que este estilo é uma fonte de stress, tensão e insatisfação no trabalho, contribuindo para um menor envolvimento e satisfação com o líder. Do mesmo modo, os autores identificam que a falta de *feedback* e reconhecimento, impede a motivação dos seguidores e compromete todo o output organizacional.

Apesar da visão predominantemente adversa, há quem defenda que a liderança *laissez-faire* pode ser eficaz em situações raras, como quando os seguidores são altamente qualificados, motivados e capazes de trabalhar autonomamente (Chaudhry & Javed, 2012). Nestes casos, a ausência de intervenção pode facilitar a inovação, ao permitir liberdade criativa, ou ser útil em tarefas de carácter rotineiro, com regras claras, onde os colaboradores definem os seus próprios prazos livremente. Todavia, esses cenários são excecionais e a literatura aponta que o estilo *laissez-faire* é, em geral, o estilo mais negativo do FRLM. É, portanto, caracterizada como uma abordagem unidimensional de inação que difere dos outros estilos do modelo, na medida em que cede autoridade total aos colaboradores, fornecendo recursos, mas sem orientação clara, o que, por sua vez, pode levar à desorganização (Hinkin & Schriesheim, 2008).

2.5 Desempenho e as suas dimensões

Contextualizada a liderança, importa desenvolver a segunda premissa desta investigação, definindo o desempenho e as suas nuances subjacentes. Assim sendo, em termos conceptuais, o *output* em análise nesta investigação é o desempenho, subdividido em três dimensões: desempenho de tarefa; desempenho contextual; e comportamento contraproducente de trabalho (Koopmans et al., 2013). Apesar do consenso atual amplamente estabelecido na literatura em torno das três dimensões do desempenho individual, torna-se essencial proceder à sua definição e clarificação conceptual de forma rigorosa. Só através da distinção analítica entre desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente de trabalho é possível compreender adequadamente a sua natureza específica e, consequentemente, interpretar de forma fundamentada as correlações que se estabelecem entre elas no âmbito organizacional.

A primeira dimensão, o desempenho de tarefa, refere-se à proficiência ou competência com que um funcionário executa as atividades centrais e formais do seu cargo. Esta dimensão, centrada na proficiência técnica, engloba indicadores como a quantidade e qualidade do trabalho, o conhecimento do cargo e a capacidade de planeamento e organização. De acordo com Borman e Motowidlo (1993), as

atividades de tarefa são aquelas que contribuem, direta ou indiretamente, para o núcleo técnico da organização. Segundo Williams e Anderson (1991), esta dimensão constitui um dos indicadores mais relevantes do desempenho organizacional, uma vez que traduz diretamente o cumprimento das exigências explícitas do papel profissional e permite aferir, de forma objetiva, o contributo individual para a concretização das metas da organização, manifestando-se na qualidade e precisão do trabalho realizado, na capacidade de cumprir prazos previamente estabelecidos e na fiabilidade demonstrada na execução de atividades essenciais ao funcionamento da empresa.

Em contrapartida, a segunda dimensão considerada, o desempenho contextual, é definido por comportamentos que sustentam o ambiente social, organizacional e psicológico no qual o núcleo técnico deve efetivamente operar. Esta dimensão, sobrepõe-se ao conceito de comportamento de cidadania organizacional, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), proposto por Organ (1988). O OCB que corresponde às atitudes voluntárias e, portanto, não formalmente exigidas, mas que contribuem para um funcionamento harmonioso da organização (Podsakoff et al., 2000), inclui atos como ajudar colegas, demonstrar iniciativa, persistir com entusiasmo e seguir regras mesmo quando ninguém está a ver. A distinção fundamental entre estas duas dimensões reside no facto de as atividades de tarefa variarem significativamente entre diferentes profissões, enquanto os comportamentos contextuais tendem a ser comuns e transversais a quase todos os cargos. No entanto, Arvey e Murphy (1998) salientam que esta distinção se tem tornado mais difusa, uma vez que as organizações modernas exigem cada vez mais comportamentos contextuais como requisitos formais das tarefas.

A terceira e última dimensão, o comportamento contraproducente de trabalho, é categorizada como qualquer comportamento voluntário por parte do funcionário que prejudique o bem-estar ou os interesses da organização. Esta dimensão ganhou aceitação como um pilar independente através dos trabalhos de Rotundo e Sackett (2002) e Viswesvaran e Ones (2000), englobando indicadores negativos como o absentismo, o uso de substâncias, o roubo e conflitos interpessoais. Diferencia-se das anteriores supramencionadas por representar ações que impactam negativamente a produtividade e o clima organizacional, em oposição aos comportamentos contributivos das dimensões de tarefa e contexto.

Não obstante, alguns autores identificam uma quarta e nova emergente dimensão do desempenho, denominado como desempenho adaptativo (Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000). Esta dimensão centra-se na crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho e na consequente alteração da natureza do desempenho individual no trabalho, podendo ser definida como o grau em que um indivíduo se adapta a mudanças no papel de trabalho ou no ambiente (Griffin et al.,

2007). Embora tenha sido inicialmente incluída no enquadramento conceptual do IWPQ, acabou por ser posteriormente integrada na dimensão do desempenho contextual.

Assim, o foco nestas três dimensões do desempenho visa assegurar a objetividade da análise, uma vez que pode ser medido com recurso ao IWPQ desenvolvido por Koopmans (2015). Este instrumento específico constitui uma escala validada internacionalmente, desenvolvida com base na revisão sistemática de Koopmans et al. (2011) e nos testes empíricos do IWPQ (Koopmans et al., 2013), que permite medir de forma objetiva o desempenho individual, tendo por base um enquadramento conceptual composto pelas três componentes.

2.6 O consenso das 3 dimensões do Desempenho

A literatura demonstra que o consenso em torno das três dimensões não emergiu de forma imediata, mas antes como resultado de um processo cumulativo de integração teórica e empírica ao longo de várias décadas. Este modelo tridimensional resulta da convergência de múltiplas abordagens conceptuais provenientes das áreas da psicologia, gestão e saúde ocupacional, que procuraram sistematizar e trazer clareza à complexidade inerente ao constructo de desempenho (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002).

Numa fase inicial, a conceptualização do desempenho individual encontrava-se predominantemente centrada nas atividades nucleares do cargo, refletindo uma perspetiva técnica e restrita do constructo. Contudo, esta visão revelou-se insuficiente para captar a totalidade dos comportamentos relevantes no contexto organizacional, o que impulsionou o desenvolvimento de modelos mais abrangentes (Campbell, 1990; Murphy, 1989). Nesta linha de pensamento, um contributo decisivo para a evolução conceptual do desempenho foi apresentado por Borman e Motowidlo (1993), que estabeleceram a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual, afirmando que o domínio do desempenho não se esgota na execução das tarefas técnicas, devendo incluir também comportamentos que sustentam o ambiente social e psicológico da organização (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1988). Esta distinção abriu portas e permitiu alargar o conceito do desempenho, ao reconhecer a importância de comportamentos discricionários que, embora não formalmente prescritos, contribuem para a eficácia organizacional. Assim, o desempenho contextual passou a ser entendido como um complemento indispensável ao desempenho de tarefa, refletindo a dimensão relacional do trabalho (Borman & Motowidlo, 1993; Murphy, 1989). Importa salientar que esta evolução conceptual

foi, em parte, sustentada por contributos anteriores, como os de Campbell (1990), que já havia identificado, três anos antes, dimensões como a proficiência em tarefas específicas e a demonstração de esforço, sendo estas posteriormente integradas nas categorias mais amplas de desempenho de tarefa e contextual, contribuindo para a consolidação do modelo (Borman & Motowidlo, 1993).

Paralelamente, o OCB, introduzido por Organ (1988), descrito anteriormente, veio clarificar a dimensão do desempenho contextual. Com o avançar da investigação, verificou-se uma crescente convergência entre o OCB e o desempenho contextual, sendo, atualmente, considerados praticamente sobreponíveis. Análises como a de LePine, Erez e Johnson (2002) também contribuíram para validar empiricamente esta sobreposição conceptual.

A verdadeira consolidação do comportamento contraproducente de trabalho como uma dimensão autónoma do desempenho ocorreu apenas, de forma mais estruturada, no início dos anos 2000 (Rotundo & Sackett, 2002). Neste sentido, Murphy (1989) já havia identificado comportamentos destrutivos e períodos de inatividade como componentes relevantes do desempenho, ainda que não integrados num modelo tridimensional. De igual modo, Hunt (1996) destacou comportamentos como a má conduta e o uso de substâncias, evidenciando a existência de dimensões negativas do desempenho.

Num culminar de investigações, Viswesvaran e Ones (2000) e Rotundo e Sackett (2002) demonstraram que as três dimensões são efetivamente necessárias e suficientes para explicar a variabilidade nas avaliações globais de desempenho. Para além disso, o desenvolvimento deste modelo assentou num processo sistemático de agrupamento conceptual, através do qual diferentes quadros teóricos foram integrados em categorias mais abrangentes. Este processo envolveu a análise de dezenas de modelos, tanto genéricos como específicos, de determinadas funções, permitindo identificar padrões comuns entre diferentes contextos ocupacionais (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002). Através deste procedimento, dimensões mais específicas, como a cooperação ou a empatia (Arvey & Mussio, 1973; Engelbrecht & Fischer, 1995), foram agregadas sob categorias mais amplas, nomeadamente o desempenho contextual, o que permitiu simplificar a complexidade conceptual existente na literatura, sem perder a riqueza dos contributos individuais. Adicionalmente, o consenso em torno deste modelo foi reforçado por evidência empírica que aponta para a existência de um fator geral de desempenho, através de estudos conduzidos, numa primeira instância, apenas por Viswesvaran (1993) e, posteriormente, por Viswesvaran, Schmidt e Ones (2005), que vieram demonstrar que estas dimensões estão correlacionadas, integrando um constructo latente comum.

Contudo, apesar desta inter-relação, cada dimensão mantém características distintas, justificando a sua análise separada no contexto organizacional, justificada pela sua dualidade entre unidade e diferenciação (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002). O consenso alcançado não só reflete como também evidencia a utilidade prática deste modelo para a avaliação e gestão do desempenho nas organizações, onde a sua aplicabilidade transversal a diferentes profissões reforça a sua relevância enquanto referencial teórico e, também, metodológico (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002).

3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta que as organizações enfrentam crescentes pressões para alcançar excelência empresarial enquanto promovem ambientes de trabalho que nutram o bem-estar dos colaboradores, esta investigação assume uma relevância ímpar. O problema de investigação deste estudo e a pergunta que se coloca é: de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam as dimensões do desempenho? Procurar responder esta questão passa por, primeiramente, segmentar quais os estilos de liderança mais apropriados para levar a cabo nesta investigação, neste caso, a liderança transacional, transformacional e o *laissez-faire.* De seguida, passa por investigar o impacto que cada tipo de liderança tem efetivamente no desempenho dos colaboradores, tendo em conta aquilo que é definido como desempenho para fins desta investigação.

A literatura evidencia que a liderança transformacional é o estilo mais eficaz do FRLM, uma vez que motiva os colaboradores a transcenderem os seus interesses pessoais em prol dos objetivos coletivos, promovendo esforço extra, inovação e desenvolvimento individual (Bass, 1985, 1998; Avolio & Bass, 2004). Análises feitas também confirmam uma associação positiva e significativa deste estilo com o desempenho de tarefa e contextual, bem como uma relação negativa com comportamentos contraproducentes (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Sendo assim, torna-se relevante postular as seguintes hipóteses:

H1a: A liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho de tarefa dos colaboradores.

H1b: A liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho contextual dos colaboradores.

H1c: A liderança transformacional está negativamente associada aos comportamentos contraproducentes de trabalho.

Relativamente à liderança transacional, a teoria sustenta que este estilo, com base nos pressupostos de recompensas contingentes e gestão por exceção, é particularmente eficaz na clarificação de expectativas e no reforço de comportamentos ligados à execução direta das tarefas (Bass, 1998; Judge & Piccolo, 2004). Embora menos potente do que o estilo transformacional no que respeita a comportamentos extra-tarefa, a literatura indica uma associação positiva com o desempenho de tarefa (Alimo-Metcalfe, 2013) e pode associar-se negativamente aos comportamentos contraproducentes quando assente, de igual modo, em recompensas contingentes e clarificação de expectativas (Judge & Piccolo, 2004). As hipóteses seguintes podem então ser colocadas:

H2a: A liderança transacional está positivamente associada ao desempenho de tarefa dos colaboradores.

H2b: A liderança transacional está positivamente associada ao desempenho contextual dos colaboradores.

H2c: A liderança transacional está negativamente associada aos comportamentos contraproducentes de trabalho.

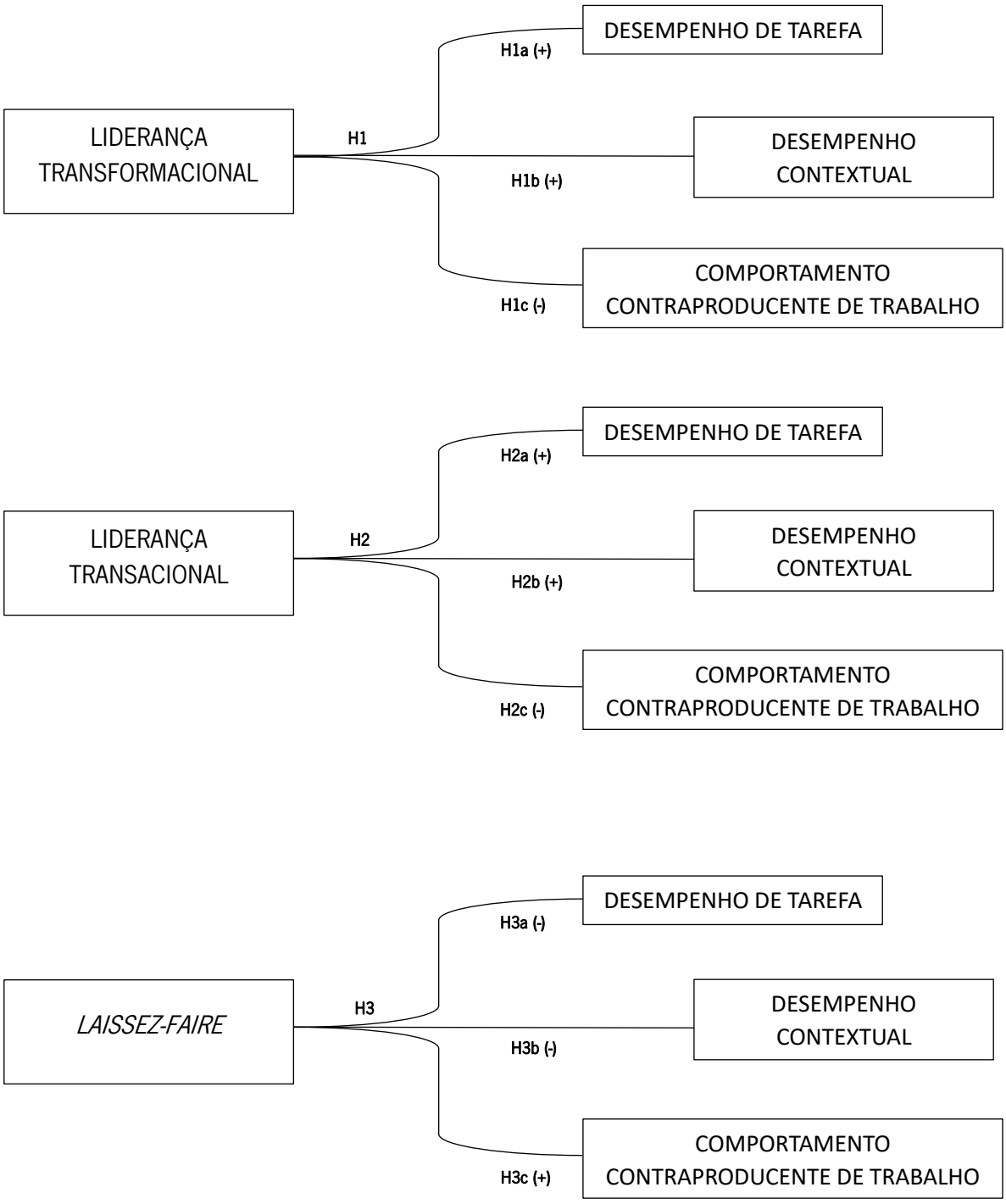
Por fim, o estilo *laissez-faire* é descrito pela literatura como uma renúncia da liderança e caracterizada pela ausência de qualquer transação, sendo classificado como o estilo mais ineficaz de todos (Alimo-Metcalfe, 2013). Os estudos sugerem que este estilo está negativamente associado ao desempenho de tarefa e contextual, enquanto favorece o surgimento de comportamentos contraproducentes devido à ausência de controlo e orientação (Judge & Piccolo, 2004). Daqui decorre mais um conjunto de hipóteses:

H3a: A liderança *laissez-faire* está negativamente associada ao desempenho de tarefa dos colaboradores.

H3b: A liderança *laissez-faire* está negativamente associada ao desempenho contextual dos colaboradores.

H3c: A liderança *laissez-faire* está positivamente associada aos comportamentos contraproducentes de trabalho.

Figura 1 - Diagrama de Hipóteses



(+) associação positiva

(-) associação negativa

Postuladas as hipóteses, recorre-se a um método analítico com o objetivo de analisar o impacto dos estilos de liderança não apenas no desempenho global, mas também em cada uma das suas dimensões específicas. Neste contexto, as variáveis dependentes consideradas são o desempenho de

tarefa, o desempenho contextual e o comportamento contraproducente de trabalho, enquanto as variáveis independentes são os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. De acordo com Fortin (1999), as variáveis correspondem a qualidades, propriedades ou características atribuídas a objetos, pessoas ou situações que constituem o foco de uma investigação. A variável dependente é definida pela autora como aquela que sofre a influência ou efeito da variável independente. Já a variável independente é aquela que o investigador manipula ou controla com o objetivo de avaliar o impacto que exerce sobre a variável dependente (Fortin, 2009).

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

Face à metodologia, o presente estudo adota uma abordagem exclusivamente quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários como principal instrumento de recolha de dados, de modo a captar a perceção dos colaboradores relativamente aos estilos de liderança presentes na organização e ao seu impacto no desempenho. A opção por questionários adaptados justifica-se pela necessidade de alinhar os instrumentos de recolha de dados com o contexto organizacional em análise e com as especificidades do estudo, assegurando, assim, a pertinência das questões face aos objetivos definidos.

4.2 População e Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 54 participantes, todos trabalhadores de empresas internacionalizadas, provenientes de diferentes setores de atividade, abrangendo diversos tipos de situações organizacionais. A amostragem adotada é de natureza não probabilística por conveniência, uma vez que a participação dos colaboradores dependeu da sua disponibilidade para responder ao questionário

Apesar das limitações inerentes a este tipo de amostragem, esta opção revela-se adequada ao carácter exploratório do estudo, permitindo recolher dados relevantes sobre a perceção dos colaboradores relativamente às variáveis em análise.

4.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a recolha de dados foi um questionário. Antes da aplicação definitiva do mesmo, foi realizado um teste piloto junto de 5 participantes, com o objetivo de avaliar a clareza, compreensão e adequação dos itens incluídos no instrumento de recolha de dados, o que permitiu identificar eventuais ambiguidades, dificuldades de interpretação ou inconsistências nas questões. Assim, com base no feedback obtido, foram efetuados pequenos ajustes de forma a garantir maior precisão e fiabilidade na recolha de dados na fase principal do estudo.

O questionário efetivamente utilizado como instrumento de pesquisa (disponível no Apêndice 1) tem um total de 38 itens e divide-se em 3 secções. A primeira destina-se a dados de recolha gerais, como a idade; género; nível de escolaridade; setor de atividade da empresa; tempo de exercício na empresa; cargo/função atual.

A segunda parte avalia o estilo de liderança e todas as suas características inerentes que os participantes identificam no seu superior, através do MLQ, desenvolvido originalmente por Avolio e Bass (2004), sendo amplamente utilizado na literatura científica, uma vez que fornece uma medida validada dos estilos de liderança previstos FRLM. Assim sendo, nesta secção, foi utilizada uma versão reduzida do MLQ, de autoria própria, reunindo 14 itens afirmações, onde: 5 questões são referentes à liderança transformacional, 5 remetem para a liderança transacional, e 4 referem-se à liderança *laissez-faire*. A organização dos itens desta secção foi estratégica, seguindo uma lógica intercalada, com o intuito de minimizar potenciais enviesamentos nas respostas dos participantes. Assim, em vez de agrupar as questões por cada estilo de liderança, os itens foram distribuídos de forma alternada ao longo do instrumento (conforme a Tabela *2*), evitando que os inquiridos seguissem uma linha de pensamento contínua associada a um único estilo. A resposta às 14 afirmações segue uma estrutura de escala tipo Likert (de 1 a 5, “Discordo totalmente”; “Discordo”; “Nem concordo nem discordo”; “Concordo” e “Concordo totalmente”, respetivamente) e, consoante a resposta que os participantes selecionam, caracterizam os comportamentos de liderança ao quais estão sujeitos.

A seleção dos 14 itens para esta versão reduzida do instrumento original, procurou assegurar a representatividade dos principais comportamentos associados a cada um dos estilos de liderança em análise, de modo a incluir itens que refletem dimensões centrais como a inspiração e motivação dos colaboradores, o reconhecimento e recompensa do desempenho, bem como o evitamento e a ausência de intervenção por parte do líder, garantindo assim a coerência conceptual do constructo avaliado. Adicionalmente, a opção por uma versão reduzida do MLQ encontra suporte na literatura, uma vez que

diversos estudos têm recorrido a versões abreviadas de instrumentos validados, desde que seja assegurada a sua validade de conteúdo e consistência interna (Smith et al., 2000). Neste sentido, a redução do número de itens permitiu tornar o questionário mais conciso e adequado ao contexto do estudo, sem comprometer a qualidade da medição. Por outro lado, importa salientar que questionários excessivamente longos, como é o caso do formato original, tendem a aumentar a fadiga dos respondentes, o que pode conduzir a respostas menos cuidadas e, consequentemente, comprometer a fiabilidade dos dados recolhidos (Rolstad et al., 2011). Assim, a utilização de uma versão mais compacta contribuiu para promover níveis mais elevados de atenção e tentar maximizar o rigor nas respostas.

A última parte do questionário foi estruturada com base no IWPQ, desenvolvido por Koopmans (2015), o qual permite medir de forma estruturada as diferentes dimensões do desempenho no trabalho. A escolha deste instrumento justifica-se pela sua validade internacional e pela sua adequação ao objetivo de analisar a relação entre liderança e desempenho. Totaliza 18 itens, distribuídos pelas três dimensões fundamentais do desempenho individual, onde: 5 itens são relativos ao "Desempenho de tarefa"; 8 itens alusivos ao "Desempenho Contextual; e 5 itens referentes ao "Comportamento contraproducente de trabalho". Esta elaboração assentou numa versão adaptada e validada para a língua portuguesa de Lousã et al. (2024), tendo como base os procedimentos metodológicos descritos por Koopmans et al. (2013a, 2013b). A adaptação para o contexto português teve como objetivo garantir a equivalência semântica e conceptual dos itens, assegurando que estes mantêm o seu significado original e são compreendidos de forma adequada pelos respondentes.

À semelhança da secção anterior, as respostas aos 18 itens segue uma estrutura de escala tipo Likert (de 1 a 5, "Raramente"; "Por vezes"; "Regularmente"; "Frequentemente" e "Sempre", respetivamente) e, consoante a resposta que os participantes selecionam, permite avaliar a frequência com que manifestam determinados comportamentos associados às diferentes dimensões do desempenho individual no trabalho.

Segue-se a seguinte tabela com os itens do questionário, à exceção dos 6 itens referentes aos dados demográficos. Estão divididos em secções, onde os itens relativos à liderança são designados por "MLQ" seguido do número do item, e os itens relativos ao desempenho por "IWPQ":

Tabela 2 - Itens do questionário relativos às dimensões de liderança e desempenho

MLQ01.	O meu superior inspira-me a ser mais empenhado no meu trabalho.	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
MLQ04.	O meu superior reconhece e valoriza as minhas conquistas.	
MLQ07.	O meu superior incentiva-me a pensar sobre os problemas de novas formas.	
MLQ09.	O meu superior demonstra preocupação com o meu desenvolvimento profissional.	
MLQ12.	O meu superior pratica o que defende e serve de exemplo.	
MLQ02.	O meu superior deixa claro o que espera de mim no trabalho.	LIDERANÇA TRANSACIONAL
MLQ05.	O meu superior recompensa o bom desempenho com elogios ou benefícios.	
MLQ08.	O meu superior intervém rapidamente quando o desempenho não é o esperado.	
MLQ10.	O meu superior reforça comportamentos positivos através de feedback.	
MLQ13.	O meu superior valoriza o cumprimento de prazos e metas.	
MLQ03.	O meu superior evita envolver-se em decisões importantes.	LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*
MLQ06.	O meu superior raramente dá feedback sobre o meu desempenho.	
MLQ11.	O meu superior tende a não assumir responsabilidade quando surgem dificuldades.	
MLQ14.	O meu superior mostra pouca disponibilidade para apoiar ou orientar os colaboradores.	
IWPQ01.	Consegui planear o meu trabalho para que terminasse dentro do prazo.	DESEMPENHO DE TAREFA
IWPQ02	Tive sempre presente os resultados que precisava de atingir no meu trabalho.	
IWPQ03.	Consegui definir prioridades.	
IWPQ04.	Consegui realizar meu trabalho com eficiência	
IWPQ05.	Geri bem o meu tempo.	
IWPQ06.	Por minha iniciativa, comecei tarefas novas quando as minhas tarefas anteriores foram concluídas.	DESEMPENHO CONTEXTUAL
IWPQ07.	Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.	
IWPQ08.	Trabalhei para manter atualizados os meus conhecimentos relacionados com o trabalho.	
IWPQ09.	Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.	
IWPQ10.	Criei soluções criativas para novos problemas.	
IWPQ11.	Assumi responsabilidades extra.	
IWPQ12.	Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.	
IWPQ13.	Participei ativamente em reuniões e/ou consultas.	

IWPQ14.	Reclamei sobre questões menos importantes no trabalho	COMPORTAMENTO CONTRAPRODUCENTE DE TRABALHO
IWPQ15.	Fiz os problemas no trabalho maiores do que eram.	
IWPQ16.	Concentrei-me nos aspetos negativos de situações no trabalho em vez de nos aspetos positivos.	
IWPQ17.	Conversei com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	
IWPQ18.	Conversei com pessoas que não eram da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	

Fonte: Elaboração própria (adaptado do MLQ e IWPQ versão portuguesa)

4.4 Tratamento e Análise de Dados

A recolha de dados foi realizada através da plataforma *Google Forms*, sendo o questionário distribuído em formato digital entre os dias 17 de novembro de 2025 e 23 de abril de 2026, o que facilitou o acesso e a participação dos inquiridos, que, por usa vez, permitiu uma recolha eficiente e organizada da informação, assegurando simultaneamente a comodidade dos participantes. Alguns inquiridos foram contactados diretamente de forma presencial e outros através de partilha por parte de quem foi contactado previamente.

Posteriormente, os dados foram tratados com recurso a técnicas de análise quantitativa, através do programa de análise estatística JAMOVI, permitindo a sua organização, sistematização e análise. Este processo teve como objetivo identificar relações entre os estilos de liderança e o desempenho dos colaboradores, de forma a responder às questões de investigação definidas, através de matrizes de correlação e regressões lineares.

Adicionalmente, os participantes foram informados e garantidos todos os princípios éticos inerentes à investigação científica, nomeadamente o anonimato, a confidencialidade e a participação voluntária. Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para fins académicos, assegurando a integridade e o respeito pelos participantes ao longo de todo o processo (Orb et al., 2001).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez organizados, os dados foram submetidos a uma filtragem de maneira a testar a sua fiabilidade. A avaliação da consistência interna dos instrumentos de medida constitui um passo fundamental em estudos quantitativos como a presente investigação, uma vez que permite auferir o grau em que os itens de uma escala medem de forma coerente o mesmo constructo (Cronbach, 1951). Neste contexto, o coeficiente Alpha de Cronbach foi utilizado como indicador de fiabilidade.

5.1 TESTE DE FIABILIDADE

5.1.1 α Liderança Transformacional

Tabela 3 - Estatísticas de Fiabilidade | Liderança Transformacional

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	3.34	0.955	0.876

Tabela 4 - Correlação/exclusão de item | Liderança Transformacional

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
O meu superior inspira-me a ser mais empenhado no meu trabalho.	0.805	0.826
O meu superior reconhece e valoriza as minhas conquistas.	0.722	0.846
O meu superior incentiva-me a pensar sobre os problemas de novas formas.	0.640	0.865
O meu superior demonstra preocupação com o meu desenvolvimento profissional.	0.621	0.870

O meu superior pratica o que defende e serve de exemplo.	0.750	0.839

A liderança transformacional apresenta um valor médio de 3.34 (*DP* = 0.955), o que traduz uma perceção moderadamente positiva por parte dos colaboradores respondentes ao questionário. Tendo em conta a utilização de uma escala Likert de cinco pontos, este valor situa-se acima do ponto médio teórico da escala., sugerindo que os participantes tendem a reconhecer, com relativa frequência, comportamentos associados a este estilo de liderança, tais como inspiração, apoio individualizado e estímulo intelectual (Bass & Avolio, 1993). Aliado a este valor, o teste de fiabilidade revela um α = 0.876, evidenciando uma consistência interna considerada elevada, o que, por sua vez, sugere uma forte correlação entre os itens que compõem esta secção da escala. A sua fiabilidade é confirmada, o que permite a sua utilização com confiança nas análises subsequentes.

5.1.2 α Liderança Transacional

Tabela 5 – Estatísticas de Fiabilidade | Liderança Transacional

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	3.60	0.679	0.658

Tabela 6 - Correlação/exclusão de item | Liderança Transacional

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
O meu superior deixa claro o que espera de mim no trabalho.	0.482	0.478
O meu superior recompensa o bom desempenho com elogios ou benefícios	0.429	0.498

O meu superior intervém rapidamente quando o desempenho não é o esperado.	0.116	0.658
O meu superior reforça comportamentos positivos através de feedback.	0.475	0.468
O meu superior valoriza o cumprimento de prazos e metas.	0.312	0.567

A liderança transacional registou uma média de 3.60 (*DP* = 0.679), sendo o estilo de liderança com valor médio mais elevado entre os estilos analisados, o que sugere uma maior predominância percecionada deste estilo nas organizações dos inquiridos. No entanto, numa fase inicial, esta dimensão apresentou um valor de α = 0.598, situando-se abaixo do limiar geralmente recomendado. Perante este resultado, procedeu-se a uma análise mais detalhada dos indicadores de consistência interna, nomeadamente da correlação item-total e do impacto da remoção de itens no coeficiente global.

Feita a nova análise, verificou-se que um dos itens, o MLQ08, correspondente a "O meu superior intervém rapidamente quando o desempenho não é o esperado", apresentava uma baixa consistência com os restantes, tendo-se optado pela sua exclusão deste item dissonante. Embora o novo valor permaneça ligeiramente abaixo do critério clássico de 0.70, admite-se níveis de fiabilidade mais moderados em, por exemplo, dimensões compostas por um número reduzido de itens, desde que exista coerência teórica e prudência interpretativa (Peterson, 1994). Esta decisão permitiu melhorar o valor do Alpha de Cronbach para α = 0.658, mantendo-se a média e o desvio-padrão inalterados.

5.1.3 α Liderança *Laissez-faire*

Tabela 7 - Estatísticas de Fiabilidade Liderança | *Laissez-faire*

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	2.47	0.975	0.736

Tabela 8 - Correlação/exclusão de item | Liderança *Laissez-faire*

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
O meu superior evita envolver-se em decisões importantes.	0.465	0.710
O meu superior raramente dá feedback sobre o meu desempenho.	0.333	0.780
O meu superior tende a não assumir responsabilidade quando surgem dificuldades.	0.635	0.616
O meu superior mostra pouca disponibilidade para apoiar ou orientar os colaboradores.	0.709	0.557

No caso do terceiro estilo de liderança, observou-se uma média de 2.47 (*DP* = 0.975), o que indica uma reduzida presença percecionada deste estilo de liderança nas respostas recolhidas. Este resultado sugere que os participantes tendem a reportar com menor frequência comportamentos associados à ausência de supervisão, evitamento da tomada de decisão ou adiamento da intervenção por parte do líder (Northouse 2025). A liderança *laissez-faire* é caracterizada como uma forma passiva de liderança, normalmente menos desejável e menos valorizada (Judge & Piccolo, 2004). O valor de α = 0.736 revela uma consistência interna aceitável, sugerindo que os itens desta dimensão apresentam um nível adequado de coerência interna.

5.1.4 Desempenho - Desempenho de Tarefa

Tabela 9 - Estatística de Fiabilidade | Desempenho de Tarefa

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	3.99	0.733	0.820

Tabela 10 - Correlação/exclusão de item | Desempenho de Tarefa

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
Consegui planear o meu trabalho para que terminasse dentro do prazo.	0.735	0.746
Tive sempre presente os resultados que precisava de atingir no meu trabalho.	0.483	0.827
Consegui definir prioridades.	0.652	0.773
Consegui realizar meu trabalho com eficiência	0.612	0.789
Geri bem o meu tempo.	0.632	0.784

No que concerne à primeira dimensão, o desempenho de tarefa, apresentou uma média de 3.99 (*DP* = 0.733), sendo a dimensão, entre as três, com valor mais elevado. A conceptualização do desempenho de tarefa passa por descrevê-la enquanto conjunto de comportamentos diretamente associados à execução das atividades técnicas e formais exigidas pela função (Borman & Motowidlo, 1993), e os dados indicam que os colaboradores percecionam o seu desempenho nas funções principais como frequente e consistente- O valor de α = 0,820 demonstra uma boa consistência interna, reforçando a fiabilidade desta medida.

5.1.5 Desempenho - Desempenho Contextual

Tabela 11 - Estatística de Fiabilidade | Desempenho Contextual

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	3.90	0.619	0.762

Tabela 12 - Correlação/exclusão de item | Desempenho Contextual

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
Por minha iniciativa, comecei tarefas novas quando as minhas tarefas anteriores foram concluídas.	0.402	0.748
Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.	0.530	0.726
Trabalhei para manter atualizados os meus conhecimentos relacionados com o trabalho.	0.444	0.741
Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.	0.526	0.728
Criei soluções criativas para novos problemas.	0.380	0.751
Assumi responsabilidades extra.	0.481	0.733
Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.	0.660	0.696
Participei ativamente em reuniões e/ou consultas.	0.319	0.768

De forma semelhante, o desempenho contextual registou uma média de 3.90 (*DP* = 0.619), sugerindo que os colaboradores tendem a adotar comportamentos de cooperação, iniciativa e envolvimento organizacional com elevada frequência, comportamentos esses que sustentam o ambiente social e psicológico necessário ao funcionamento eficaz de uma organização, (Borman & Motowidlo, 1993). O valor de α = 0.762 indica ainda uma consistência interna adequada, permitindo a utilização desta dimensão com confiança na análise.

5.1.6 Desempenho - Comportamento Contraproducente de Trabalho

Tabela 13 - Estatística de Fiabilidade | Comportamento Contraproducente de Trabalho

	Média	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	2.74	0.948	0.774

Tabela 14 - Correlação/exclusão de item | Comportamento Contraproducente de Trabalho

	Correlação item-total	α de Cronbach se excluir item
Reclamei sobre questões menos importantes no trabalho	0.500	0.749
Fiz os problemas no trabalho maiores do que eram.	0.581	0.730
Concentrei-me nos aspetos negativos de situações no trabalho em vez de nos aspetos positivos.	0.512	0.745
Conversei com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	0.477	0.759
Conversei com pessoas que não eram da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	0.709	0.670

Por outro lado, a última dimensão do desempenho, apresentar uma média de 2.74 (*DP*= 0.948), inferior às restantes, o que indica uma menor frequência, por parte dos inquiridos, de condutas suscetíveis de prejudicar o normal funcionamento do trabalho, tais como queixas excessivas, amplificação de problemas, foco persistente em aspetos negativos ou atitudes socialmente disfuncionais (Rotundo & Sackett, 2002). O valor de α = 0.774 revela uma consistência interna aceitável, sugerindo que os itens desta escala também medem de forma coerente o constructo em análise.

5.2 MATRIZ DE CORRELAÇÕES

Tabela 15 - Matriz de Correlações

		TRANSFORMACIONAL	TRANSACIONAL	*LAISSEZ-FAIRE*	DESEMPENHO EM TAREFA	DESEMPENHO CONTEXTUAL	COMPORTAMENTO CONTRAPRODUCENTE DE TRABALHO
TRANSFORMACIONAL	R de Pearson	—					
	gl	—					
	p-value	—					
TRANSACIONAL	R de Pearson	**0.844**	—				
	gl	52	—				
	p-value	<.001	—				
LAISSEZ-FAIRE	R de Pearson	**-0.723**	**-0.638**	—			
	gl	52	52	—			
	p-value	<.001	<.001	—			
DESEMPENHO EM TAREFA	R de Pearson	**0.379**	**0.441**	**-0.329**	—		
	gl	52	52	52	—		
	p-value	0.005	<.001	0.015	—		

DESEMPENHO CONTEXTUAL	R de Pearson	0.265	0.069	0.008	0.243	—	
	gl	52	52	52	52	—	
	p-value	0.053	0.619	0.954	0.077	—	
COMPORTAMENTO DE TRABALHO CONTRAPRODUCENTE	R de Pearson	-0.130	-0.113	0.164	-0.064	0.177	—
	gl	52	52	52	52	52	—
	p-value	0.351	0.417	0.237	0.644	0.200	—

A matriz de correlações de Pearson constitui um dos pilares empíricos da presente dissertação, fomentando estatisticamente as relações entre os três estilos de liderança três dimensões de desempenho individual dos colaboradores. A amostra de 54 observações válidas (graus de liberdade = 52) permitiu a construção de uma matriz completa (Tabela *15*), cujos valores de *p* foram calculados com precisão, viabilizando inferências quanto à direção, magnitude e significância das associações. Atendendo à dimensão da amostra, foi considerado, para além do nível de significância convencional de 5%, um nível de significância de 10%, de forma a identificar tendências nos dados.

A liderança transformacional e a transacional apresentam uma associação positiva muito forte ($r = 0.844$; $p < 0.001$), indicando que os comportamentos inspiradores, estimuladores intelectuais e de consideração individualizada tendem a coexistir intensamente com a gestão por exceção ativa e as recompensas contingentes. Esta convergência entre os dois estilos sugere que não operam como alternativas mutuamente exclusivas, mas como componentes complementares de uma liderança proativa, capaz de fornecer simultaneamente estrutura e motivação elevada, interpretação consistente com o FRLM, segundo o qual, os líderes eficazes combinam frequentemente comportamentos transformacionais e transacionais (Bass et al., 2003). Por oposição, a liderança *laissez-faire* revela associações negativas fortes tanto com a transformacional ($r = –0.723$; $p < 0.001$) como com a transacional ($r = –0,638$; $p < 0.001$), reforçando a sua posição como polo antagónico do modelo. Tal padrão valida, empiricamente, a operacionalização dos estilos na amostra e permite argumentar que a passividade, característica típica do estilo *laissez-faire*, não coexiste com práticas eficazes, mas surge como fenómeno inverso e incompatível, resultado igualmente coerente com as evidências que associam este estilo a menor eficácia e satisfação organizacional (Judge & Piccolo, 2004).

No que diz respeito ao desempenho de tarefa, os resultados evidenciam o impacto mais pronunciado e consistente dos estilos de liderança. A liderança transformacional associa-se positivamente e de forma estatisticamente significativa a este construto ($r = 0.379$; $p = 0.005$), corroborando a capacidade da visão inspiradora e da estimulação intelectual para elevar o esforço e a eficácia técnica dos colaboradores, em linha com estudos, como de Wang et al. (2011) que relacionam este estilo com níveis superiores de motivação e desempenho. Já a liderança transacional apresenta a correlação positiva de maior magnitude com o desempenho em tarefa ($r = 0.441$; $p < 0.001$), sugerindo que a clarificação de expectativas e o reforço contingente exercem um efeito saliente sobre a concretização das tarefas diárias, o que se revela teoricamente plausível, dado que este estilo privilegia objetivos claros e recompensas associadas ao desempenho (Bass, 1985). Em sentido inverso, a

liderança *laissez-faire* correlaciona-se negativamente e de modo igualmente significativo com o desempenho de tarefa (r = –0.329; p = 0.015), confirmando que a ausência de orientação e supervisão gera ambiguidade e ineficiência nas tarefas. Estes três resultados formam um triângulo de evidência coerente com a hipótese central da presente investigação, demonstrando que os estilos ativos promovem o desempenho técnico, enquanto a passividade o compromete, com um ligeiro predomínio do transacional que pode refletir especificidades organizacionais onde a estrutura e o controlo assumem maior relevância para tarefas consideradas rotineiras.

As associações com o desempenho contextual revelam um padrão mais ténue, contribuindo para a discussão ao diferenciar as duas dimensões positivas. A liderança transformacional apresenta uma correlação positiva e marginalmente significativa ao nível de 10% (r = 0.265; p = 0.053), o que indicia uma tendência de associação de que a inspiração e a consideração individualizada possam fomentar comportamentos de cidadania organizacional, embora o efeito não atinja o limiar convencional de significância. Este resultado é também ele compatível com a literatura que associa líderes transformacionais a maior envolvimento extra-papel e cooperação voluntária (Wang et al., 2011). Já a liderança transacional (r = 0.069; p = 0.619) e a *laissez-faire* (r = 0.008; p = 0.954) não exibem qualquer relação estatisticamente relevante, indicando que o desempenho contextual é menos sensível à liderança direta do que o desempenho de tarefa. Este contraste alinha-se com a literatura que concebe o desempenho contextual como mais dependente de fatores contextuais amplos, como o clima organizacional e normas grupais (Koopmans et al., 2011) do que de influências hierárquicas imediatas, permitindo argumentar que o efeito transformacional sobre esta dimensão poderá operar de forma indireta, mediado por variáveis como o compromisso afetivo ou a própria satisfação no trabalho.

Relativamente ao comportamento contraproducente de trabalho, nenhuma das correlações alcança significância estatística, constituindo um dado informativo em si mesmo. A liderança transformacional (r = –0.130; p = 0.351) e a transacional (r = –0.113; p = 0.417) apresentam associações negativas pequenas e não significativas, enquanto a *laissez-faire* mostra uma relação positiva igualmente não significativa (r = 0.164; p = 0.237). Embora a teoria sugira que a passividade possa facilitar comportamentos desviantes pela ausência de controlo, os dados indicam que, nesta amostra, os estilos de liderança não explicam diretamente a variação no comportamento contraproducente. Tal resultado sugere que os comportamentos contraproducentes poderão depender de múltiplos fatores organizacionais e individuais não contemplados no presente modelo, sendo frequentemente analisados na literatura como fenómenos influenciados por variáveis contextuais e interpessoais (Rotundo & Sackett,

2002), reforçando a ideia de que a liderança atua predominantemente através de mecanismos promotores do desempenho positivo e menos pela supressão direta do negativo. As intercorrelações entre as dimensões de desempenho confirmam a distinção conceptual dos construtos. O desempenho de tarefa e o contextual associam-se de forma positiva pequena e marginalmente significativa ($r = 0.243$; $p = 0.077$), evidenciando alguma sobreposição sem redundância, o que se revela coerente com modelos multidimensionais do desempenho individual que distinguem comportamentos centrais da função de contributos voluntários, ou seja, extra-função. (Borman & Motowidlo, 1993). As relações com o comportamento contraproducente são triviais e não significativas (tarefa - comportamento contraproducente: $r = –0.064$; p = 0.644; contextual - comportamento contraproducente: $r = 0.177$; $p = 0.200$), reforçando a independência relativa dos construtos positivos e negativos. Estes padrões internos justificam a decisão de analisar as dimensões separadamente, evitando a agregação prematura.

Assim sendo, duma forma global, a matriz demonstra que os estilos de liderança ativos, em particular o transacional, exercem efetivamente um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre o desempenho de tarefa, enquanto o *laissez-faire* o compromete de modo significativo. O desempenho contextual revela apenas evidência marginal no caso da liderança transformacional, e o comportamento contraproducente surge como relativamente independente dos estilos de liderança na presente amostra, sugerindo que a influência da liderança manifesta-se, sobretudo, na promoção de comportamentos produtivos e cooperativos, mais do que na redução direta de condutas disfuncionais.

5.3 REGRESSÃO LINEAR

A matriz de regressões lineares múltiplas, analisada em articulação estreita com a matriz de correlações de Pearson, constitui um dos núcleos analíticos reveladores da presente dissertação. Enquanto as correlações bivariadas permitem identificar associações lineares diretas (Cohen, 2003) entre os três estilos de liderança e as três dimensões de desempenho individual dos colaboradores, as regressões múltiplas avançam para um nível superior de precisão ao isolar o contributo único de cada estilo de liderança, controlando simultaneamente o efeito dos restantes preditores, o que está em linha com os pressupostos metodológicos da regressão linear múltipla de Laureano (2022). Com base numa amostra de 54 observações válidas *(gl* = 52), os três modelos estimados revelam padrões de ajustamento global diferenciados, coeficientes que sustentam as correlações bivariadas e fenómenos de supressão estatística decorrentes da multicolinearidade moderada entre os estilos ativos (Cohen, 2003)

A interpretação que se segue estrutura-se por dimensão de desempenho, explicando de forma integrada, a relevância das medidas de ajustamento do modelo (*R*, R^2, *F*, *gl1*, *gl2* e *p*), dos coeficientes do modelo (estimativas *b*, erro-padrão, *t* e *p*), da verificação de pressupostos de colinearidade (VIF e Tolerância), do teste à normalidade de *Shapiro-Wilk* e do gráfico *Q-Q*.

5.3.1 Desempenho de Tarefa

Nesta dimensão, a verificação de pressupostos de colinearidade revela valores moderados e consistentes (VIF = 4.34 e Tolerância = 0.230 para transformacional; VIF = 3.49 e Tolerância = 0.286 para transacional; VIF = 2.11 e Tolerância = 0.474 para *laissez-faire*). Estes indicadores confirmam multicolinearidade moderada, mas não crítica, coerente com a forte correlação bivariada entre os estilos (r = 0.844). A relevância desta verificação reside na explicação dos fenómenos de supressão observados, que relatam que a presença de multicolinearidade pode influenciar a estabilidade e a significância dos coeficientes individuais, ainda que, neste caso, não atinja níveis que inviabilizem a análise.

O teste à normalidade de *Shapiro-Wilk* (estatística = 0.951; p = 0.029) sugere uma ligeira violação do pressuposto de normalidade dos resíduos. Contudo, o gráfico Q-Q mostra uma distribuição razoavelmente aproximada da linha diagonal, com desvios menores pelo que, considerando a dimensão da amostra, as inferências podem ser interpretadas com cautela, mas sem comprometimento significativo da validade dos resultados.

Tabela 16 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Desempenho de Tarefa

			Teste ao Modelo Global			
Modelo	***R***	***R²***	***F***	***gl1***	***gl2***	***p***
1	0.446	0.199	4.14	3	50	0.011

Tabela 17 - Coeficientes do Modelo | Desempenho de Tarefa

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	*t*	*p*
Intercepto	2.8399	0.834	3.404	0.001
Transformacional	-0.0277	0.202	-0.137	0.892
Transacional	0.3907	0.224	1.746	0.087
Laissez-faire	-0.0693	0.138	-0.501	0.618

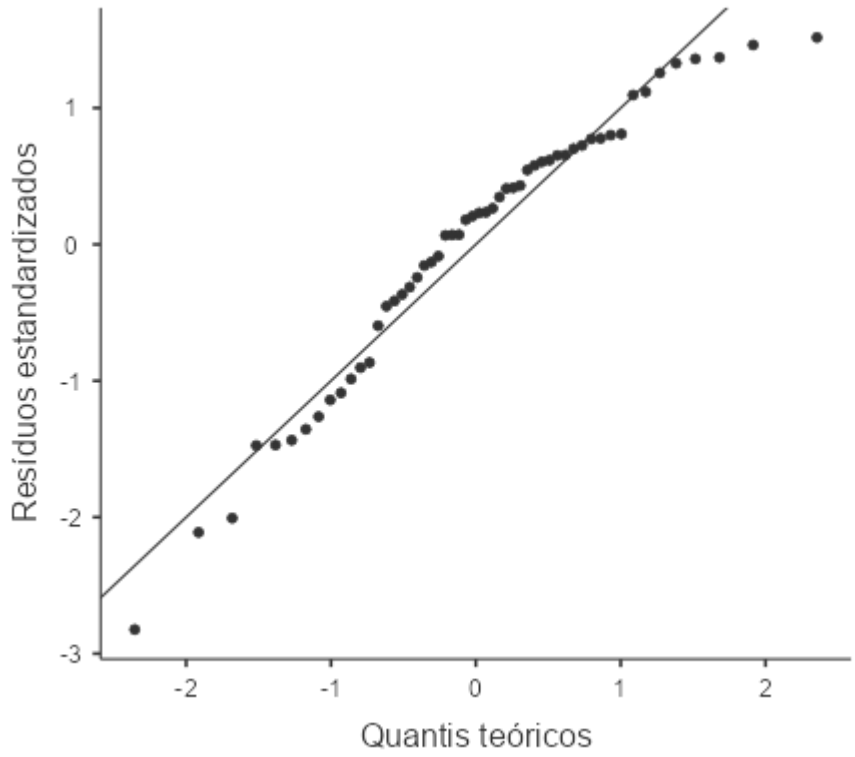
Tabela 18 - Estatísticas de Colinearidade | Desempenho de Tarefa

	VIF	Tolerância
Transformacional	4.34	0.230
Transacional	3.49	0.286
Laissez-faire	2.11	0.474

Tabela 19 - Teste à Normalidade *(Shapiro-Wilk)* | Desempenho de Tarefa

Estatística	*p*
0.951	0.029

Figura 2 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o desempenho em tarefa



As medidas de ajustamento do modelo indicam que os três estilos de liderança, em conjunto, explicam uma porção moderada e estatisticamente significativa da variância nesta dimensão ($R = 0.446$; $R^2 = 0.199$; $F(3.50) = 4.14$; $p = 0.011$). O R representa a correlação múltipla entre os preditores e o desempenho de tarefa, enquanto o R^2 revela que, aproximadamente, 20 % da variabilidade observada é atribuível aos estilos de liderança. O teste F global, com $gl1 = 3$ e $gl2 = 50$, confirma que o modelo é superior a um modelo nulo, sustentando a relevância coletiva dos estilos de liderança para a execução das tarefas, o que vai ao encontro da perspetiva de que a liderança constitui um determinante relevante do desempenho individual, particularmente no que se refere às atividades centrais do cargo (Borman & Motowidlo, 1993; Bass, 1985). Este ajustamento global complementa diretamente as correlações onde o desempenho de tarefa apresentava associações positivas com os estilos ativos e negativa com o *laissez-faire*, demonstrando que o modelo multivariado é justificado.

Os coeficientes do modelo desagregam os efeitos únicos de cada preditor, controlando os restantes. Isto é, a liderança transacional emerge como o único com significância marginal ($b = 0.3907$; erro-padrão = 0.224; $t = 1.746$; $p = 0.087$), mantendo a direção positiva forte da correlação bivariada ($r = 0.441$; $p < 0.001$) e reforçando o papel da gestão por exceção ativa e das recompensas contingentes

na clarificação de expectativas, em linha com o enquadramento teórico de Bass (1985, 1998), que sustenta que este estilo é particularmente eficaz na orientação para tarefas e no cumprimento de objetivos específicos.

Em contraste, a liderança transformacional perde significância e inverte ligeiramente o sinal (b = –0.0277; erro-padrão = 0.202; t = –0.137; p = 0.892), apesar da correlação positiva bivariada (r = 0.379; p = 0.005), o que pode ser explicado pela sobreposição conceptual entre estilos de liderança ativos (Avolio & Bass, 2004) e pela partilha de variância entre preditores, fenómeno frequentemente identificado em modelos multivariados (Cohen, 2003).

A liderança *laissez-faire* mantém a direção negativa da correlação bivariada (r = –0.329; p = 0.015), mas revela-se não significativa (b = –0.0693; erro-padrão = 0.138; t = –0.501; p = 0.618), corroborando a noção que associa este estilo à ausência de orientação e a níveis inferiores de eficácia no desempenho de tarefa (Avolio & Bass, 2004; Skogstad et al., 2007). Estes coeficientes ilustram possíveis efeitos de sobreposição entre preditores, onde o efeito partilhado entre os estilos ativos é removido, permitindo que o contributo único da transacional se destaque como mecanismo mais direto para o desempenho de tarefa.

5.3.2 Desempenho Contextual

Do mesmo modo, a verificação de pressupostos de colinearidade apresenta os mesmos valores moderados dos outros modelos (VIF e Tolerância idênticos), confirmando a multicolinearidade moderada sem comprometer a estabilidade dos coeficientes.

O teste à normalidade de *Shapiro-Wilk* (estatística = 0.968; p = 0.162) não rejeita a hipótese nula de normalidade dos resíduos, e o gráfico *Q-Q* confirma um alinhamento próximo da linha diagonal.

Tabela 20 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Desempenho Contextual

			Teste ao Modelo Global			
Modelo	***R***	***R²***	***F***	***gl1***	***gl2***	***p***
1	0.475	0.225	4.85	3	50	0.005

Tabela 21 - Coeficientes do Modelo | Desempenho Contextual

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	*t*	*p*
Intercepto	2.632	0.693	3.80	<.001
Transformacional	0.628	0.168	3.73	<.001
Transacional	-0.399	0.186	-2.15	0.037
Laissez-faire	0.248	0.115	2.16	0.036

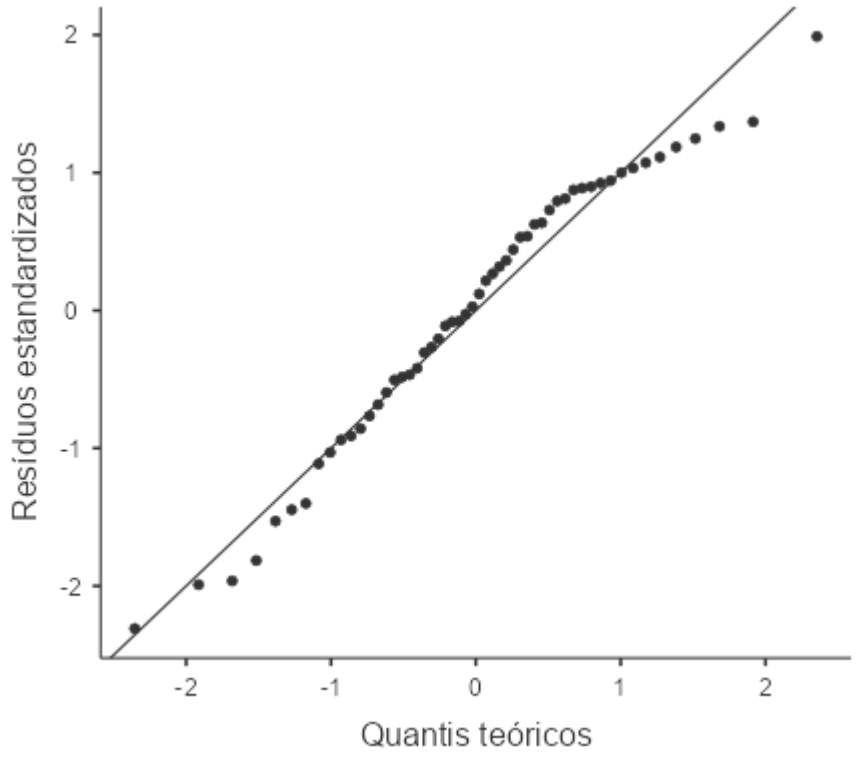
Tabela 22 - Estatísticas de Colinearidade | Desempenho Contextual

	VIF	Tolerância
Transformacional	4.34	0.230
Transacional	3.49	0.286
Laissez-faire	2.11	0.474

Tabela 23 - Teste à Normalidade *(Shapiro-Wilk)* | Desempenho Contextual

Estatística	*p*
0.968	0.162

Figura 3 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o desempenho contextual



As medidas de ajustamento do modelo revelam o melhor ajustamento global entre os três modelos (R = 0.475; R^2 = 0.225; F(3.50) = 4.85; p = 0.005), explicando 22,5 % da variância nos comportamentos relativos ao desempenho contextual. O R e o R^2 indicam uma correlação múltipla mais forte do que no modelo anterior, enquanto o teste F global confirma a superioridade estatística do modelo face a um modelo nulo.

Os coeficientes do modelo exibem padrões teoricamente ricos. A liderança transformacional surge como o preditor mais potente e significativo (b = 0.628; erro-padrão = 0.168; t = 3.73; p < 0.001), ampliando a associação bivariada marginal e reforçando o papel único da visão típica deste estilo de liderança, que promove comportamentos voluntários, cooperação e envolvimento organizacional (Bass, 1985; Podsakoff et al., 2000).

A liderança transacional inverte a correlação bivariada trivial (r = 0.069; p = 0.619) para um coeficiente negativo e significativo (b = –0.399; erro-padrão = 0.186; t = –2.15; p = 0.037), sugerindo que um ênfase excessivo em regras e recompensas extrínsecas pode inibir comportamentos voluntários, o que se alinha com a noção de que este estilo de liderança é mais orientado para o cumprimento de

tarefas formais, podendo limitar comportamentos espontâneos típicos do desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993; Judge & Piccolo, 2004)

A liderança *laissez-faire* ganha, curiosamente, significância positiva (b = 0.248; erro-padrão = 0.115; t = 2.16; p = 0.036), contrastando com a ausência de relação bivariada (r = 0.008; p = 0.954) e indicando que, controlados os estilos ativos, a ausência de supervisão pode criar espaço para maior autonomia e iniciativa, ainda que esta interpretação deva ser feita com cautela, uma vez que a literatura tende a associar este estilo a resultados negativos e menor eficácia organizacional (Avolio & Bass, 2004; Skogstad et al., 2007), sendo apenas em contextos específicos de elevada autonomia que podem surgir, efetivamente, efeitos positivos (Chaudhry & Javed, 2012).

5.3.3 Comportamento contraproducente de trabalho

A verificação de pressupostos de colinearidade mantém os valores moderados já descritos, confirmando que a multicolinearidade não altera a conclusão de independência relativa desta dimensão.

O teste à normalidade de *Shapiro-Wilk* (estatística = 0.960; p = 0.067) não rejeita a normalidade dos resíduos ao nível de 5%, sendo, no entanto, marginalmente significativo ao nível de 10%, e o gráfico *Q-Q* suporta uma distribuição adequada. Estas verificações garantem que a não-significância do modelo não resulta de violações graves dos pressupostos, reforçando a validade da conclusão de independência.

Tabela 24 - Medidas de Ajustamento do Modelo | Comportamento Contraproducente de Trabalho

			Teste ao Modelo Global			
Modelo	*R*	R^2	*F*	*gl1*	*gl2*	*p*
1	0.164	0.0270	0.463	3	50	0.709

Tabela 25 - Coeficientes do Modelo | Comportamento Contraproducente de Trabalho

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	*t*	*p*
Intercepto	2.45862	1.189	2.06812	0.044
Transformacional	-0.02480	0.288	-0.08602	0.932
Transacional	0.00235	0.319	0.00739	0.994
Laissez-faire	0.14266	0.197	0.72429	0.472

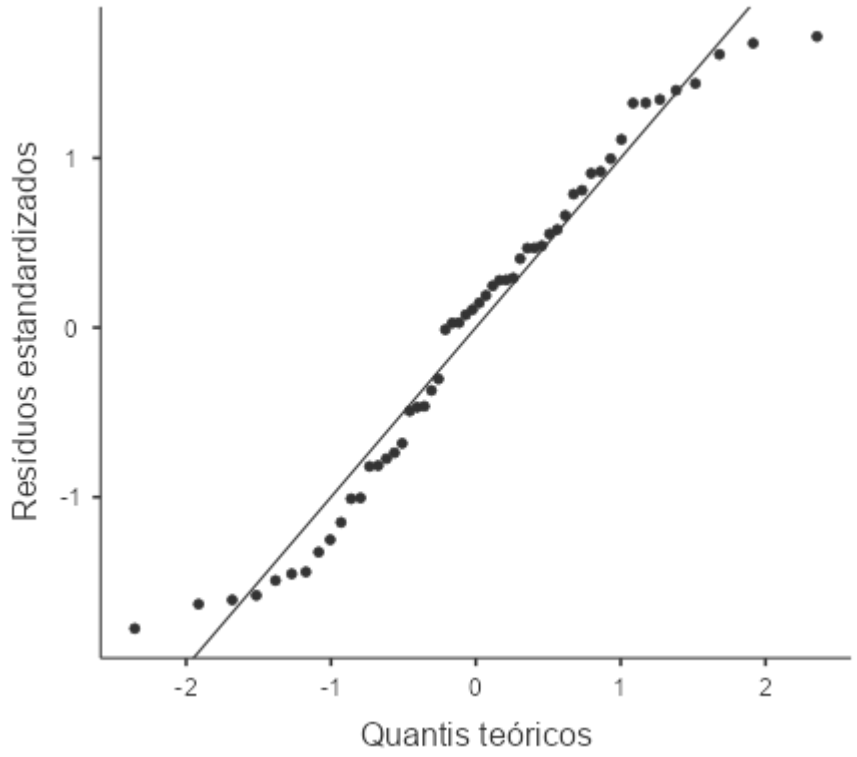
Tabela 26 - Estatísticas de Colinearidade | Comportamento Contraproducente de Trabalho

	VIF	Tolerância
Transformacional	4.34	0.230
Transacional	3.49	0.286
Laissez-faire	2.11	0.474

Tabela 27 - Teste à Normalidade *(Shapiro-Wilk)* | Comportamento Contraproducente de Trabalho

Estatística	*p*
0.960	0.067

Figura 4 - Gráfico Q-Q dos resíduos da regressão para o comportamento contraproducente de trabalho



As medidas de ajustamento do modelo indicam um ajustamento global não significativo e muito fraco ($R = 0.164$; $R^2 = 0.027$; $F(3.50) = 0.463$; $p = 0.709$), explicando apenas 2.7 % da variância. O R e o R^2 revelam uma correlação múltipla trivial, enquanto o teste F global confirma que o modelo não é superior a um modelo nulo. Este resultado alinha-se perfeitamente com as correlações bivariadas não significativas, evidenciando que os estilos de liderança, em conjunto, têm poder explicativo praticamente nulo sobre comportamentos típicos do estilo *laissez-faire*, o que indicia que os comportamentos contraproducentes poderão depender mais de variáveis individuais, contextuais ou organizacionais distintas dos estilos de liderança percecionados, como traços de personalidade, perceções de injustiça ou clima organizacional (Rotundo & Sackett, 2002).

Os coeficientes do modelo reforçam esta independência, uma vez que nenhum preditor atinge significância estatística, mesmo considerando o nível de 10% (transformacional: $b = -0.0248$; erro-padrão = 0.288; $t = -0.086$; $p = 0.932$; transacional: $b = 0.00235$; erro-padrão = 0.319; $t = 0.007$; $p = 0.994$; *laissez-faire*: $b = 0.14266$; erro-padrão = 0.197; $t = 0.724$; $p = 0.472$). Os coeficientes mantêm direções fracas e consistentes com as correlações bivariadas. A ausência de efeitos significativos nos coeficientes é, em si, informativa e posiciona a liderança como fator predominantemente promotor de

desempenho positivo, noção essa comprovada na literatura, que tem demonstrado relações mais notórias entre liderança e indicadores positivos, como desempenho, satisfação ou compromisso, do que propriamente com a redução direta de comportamentos desviantes (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Ainda assim, salienta-se que alguns estudos associam estilos de liderança ineficazes, sobretudo o *laissez-faire*, a maiores níveis de stress, conflito e insatisfação, fatores que podem indiretamente favorecer comportamentos contraproducentes (Skogstad et al., 2007; Aasland et al., 2010), embora tal relação não tenha sido confirmada na presente amostra.

5.3.4 Síntese dos dados estatísticos

De modo a esquematizar os resultados obtidos neste capítulo, segue-se a seguinte tabela-síntese.

Tabela 28 - Síntese dos principais dados estatísticos

Dimensão	Ajustamento global do modelo	Principais coeficientes	Leitura sintética
Desempenho de tarefa	$R = 0.446$ $R^2 = 0.199$ $F(3,50) = 4.14$ $p = 0.011$	Transacional: $b = 0.3907$; $p = 0.087$ Transformacional: $b = -0.0277$; $p = 0.892$ *Laissez-faire:* $b = -0.0693$; $p = 0.618$	Modelo global significativo; evidência de associação mais instrumental da liderança transacional à execução das tarefas.
Desempenho contextual	$R = 0.475$ $R^2 = 0.225$ $F(3,50) = 4.85$ $p = 0.005$	Transformacional: $b = 0.628$; $p < 0.001$ Transacional: $b = -0.399$; $p = 0.037$ *Laissez-faire:* $b = 0.248$; $p = 0.036$	Melhor ajustamento dos três modelos; forte suporte ao papel da liderança transformacional na dimensão extra-papel; coeficiente positivo do *laissez-faire* requer prudência interpretativa.
Comportamento contraproducente	$R = 0.164$ $R^2 = 0.027$ $F(3,50) = 0.463$ $p = 0.709$	Transformacional: $b = -0.0248$; $p = 0.932$ Transacional: $b = 0.00235$; $p = 0.994$ Laissez-faire: $b = 0.14266$; $p = 0.472$	Ausência de poder explicativo relevante; não há evidência empírica, nesta amostra, de efeito dos estilos de liderança sobre esta dimensão.

6. CONCLUSÕES

Os resultados desta investigação permitem concluir que a relação entre liderança e desempenho individual é real, mas não homogénea, dependendo da natureza do desempenho considerado. No quadro do FRLM, a liderança distribui-se num *continuum* que vai de formas passivas para formas transacionais e transformacionais (Avolio & Bass, 2004). A presente evidência empírica sugere que esse *continuum* não produz efeitos lineares nem equivalentes sobre todas as subdivisões do desempenho, o que reforça a necessidade da distinção entre as três dimensões.

No desempenho de tarefa, o modelo indica que os estilos de liderança, considerados em conjunto, explicam uma parcela moderada da variância observada. Contudo, ao nível dos efeitos únicos, apenas a liderança transacional apresentou um contributo relevante. Esta configuração é teoricamente plausível, uma vez que os mecanismos de troca, controlo e recompensa contingente parecem estar mais diretamente ligados à execução eficaz das tarefas centrais do cargo do que os componentes inspiracionais da liderança transformacional (Borman & Motowidlo, 1993). Nesse sentido, mecanismos assentes em recompensa contingente, supervisão e clarificação de expectativas tendem a revelar maior adequação à natureza desta dimensão (Judge & Piccolo, 2004). O facto de a liderança transformacional perder significância quando controlada com os restantes estilos não invalida a sua importância. Pelo contrário, sugere que parte do seu efeito está partilhada com outros comportamentos de liderança, sobretudo os ativos, fenómeno consistente com a complementaridade entre estilos proposta no modelo teórico (Avolio & Bass, 2004).

No desempenho contextual, o modelo apresentou o melhor ajustamento global, destacando-se a liderança transformacional como preditor significativo, uma vez que o desempenho contextual envolve iniciativa, cooperação e esforço para além do mínimo previsto (Borman & Motowidlo, 1993). Assim, o presente estudo reforça a interpretação de que a liderança transformacional é especialmente relevante quando o objetivo é promover envolvimento, entreajuda e adesão voluntária ao projeto coletivo. Em contrapartida, os resultados relativos à liderança transacional sugerem que uma ênfase mais instrumental em normas, controlo e recompensas pode limitar comportamentos espontâneos que extravasam o desempenho formal, ao privilegiar relações de troca mais restritas entre líder e colaborador (Judge & Piccolo, 2004).

Os resultados obtidos no que concerne a liderança *laissez-faire* no desempenho contextual constitui o resultado mais inesperado. Este dado não deve ser interpretado como validação substantiva do *laissez-faire* enquanto estilo eficaz. Uma interpretação mais prudente é a de que este coeficiente

reflete efeitos de supressão estatística e variância partilhada entre preditores ativos, porque a multicolinearidade pode inverter sinais e tornar significativos coeficientes que, ao nível bivariado, eram nulos ou fracos. Em termos interpretativos, isto significa que o resultado pode captar uma margem residual de autonomia percebida após controlar os estilos ativos, e não uma vantagem geral da ausência de liderança.

Relativamente ao comportamento contraproducente, o modelo não foi estatisticamente significativo. A conclusão é a de que, nesta amostra, os estilos de liderança analisados explicam melhor a promoção de comportamentos positivos do que a redução direta de comportamentos desviantes. Este resultado aconselha prudência, porque não demonstra que a liderança seja irrelevante para o comportamento contraproducente em termos gerais, demonstra apenas que esta relação não foi empiricamente confirmada nos dados disponíveis. Tal evidência é compatível com abordagens que defendem que comportamentos contraproducentes dependem, frequentemente, de múltiplos antecedentes individuais e situacionais, não se reduzindo exclusivamente à influência da chefia direta (Rotundo & Sackett, 2002). Em contexto aplicado, isto sugere que programas de liderança podem ser particularmente úteis para elevar o desempenho, mas talvez insuficientes, por si sós, para mitigar comportamentos contraproducentes.

Do ponto de vista prático, os resultados apontam para três implicações acionáveis. Primeiro, a formação de líderes deve ser orientada por objetivo: para resultados operacionais e fiabilidade na execução, importa reforçar competências transacionais; para cooperação, iniciativa e envolvimento organizacional, importa privilegiar competências transformacionais. Segundo, o sinal positivo do *laissez-faire* no desempenho contextual não deve ser interpretado como recomendação de não liderança, uma vez que se trata de um resultado local e talvez frágil. Terceiro, instrumentos como o MLQ reafirmam a sua utilidade em processos de diagnóstico e desenvolvimento, sobretudo em formatos multi-fonte, uma vez que o próprio instrumento foi concebido para avaliação, desenvolvimento e investigação da liderança em diferentes contextos e culturas (Avolio & Bass, 2004).

Esta investigação reforça, inequivocamente, a utilidade do FRLM como enquadramento explicativo da influência da liderança no desempenho, ainda que de forma parcial. Os dados presentes sugerem que as organizações não devem adotar uma visão uniforme da liderança, como se um único estilo fosse universalmente eficaz em todas as circunstâncias. Pelo contrário, os resultados indicam que diferentes estilos poderão ser mais adequados a diferentes exigências do desempenho. Assim, em contextos em que a prioridade seja a clareza de objetivos, o cumprimento de prazos e a execução

eficiente das tarefas, os comportamentos transacionais poderão assumir especial relevância. Em contrapartida, em contextos que exijam cooperação, iniciativa, envolvimento e compromisso com o coletivo, a liderança transformacional parece indiciar maior potencial. Revela, também, especial pertinência na esfera dos negócios internacionais, onde as organizações atuam frequentemente em ambientes marcados por diversidade cultural, equipas geograficamente dispersas, estruturas matriciais e maior incerteza competitiva. Perante estas exigências, líderes capazes de articular mecanismos transacionais de controlo e clarificação de objetivos com práticas transformacionais promotoras de confiança, envolvimento e coesão tendem a dispor de melhores condições para potenciar o desempenho individual e, por sua vez, coletivo.

7. LIMITAÇÕES

Apesar dos contributos empíricos apresentados, importa reconhecer algumas limitações inerentes à presente investigação.

Em primeiro lugar, a dimensão reduzida da amostra, composta por 54 participantes, limita a profundidade estatística dos resultados. Ainda que a amostra permita desenvolver uma análise exploratória relevante, uma dimensão superior, na realidade, poderia aumentar o poder explicativo dos modelos e permitir maior estabilidade dos coeficientes estimados.

Em segundo lugar, a opção por uma amostragem não probabilística por conveniência constitui uma limitação metodológica importante, uma vez que a seleção dos participantes dependeu da sua disponibilidade para responder ao questionário. Consequentemente, não é possível garantir a representatividade da amostra face ao universo de colaboradores de organizações internacionalizadas.

Em terceiro lugar, o estudo assenta num desenho transversal, dado que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Por essa razão, os resultados permitem identificar associações entre variáveis, mas não autorizam inferências causais sobre o efeito dos estilos de liderança no desempenho ao longo do tempo. Assim, a direção das relações observadas deve ser interpretada com prudência.

Em quarto lugar, o recurso exclusivo a questionários pode introduzir enviesamentos associados à perceção subjetiva dos participantes, à desejabilidade social e à tendência para respostas consistentes.

Acresce que, tanto a liderança como o desempenho, foram avaliados com base na perceção dos mesmos respondentes, o que poderá amplificar relações percebidas ou, então, atenuar outras.

Por fim, importa reconhecer que o estudo não integrou outras variáveis potencialmente relevantes para a explicação do desempenho, tais como características da personalidade, ambiente de trabalho, cultura da empresa, confiança no líder ou nível de autonomia no trabalho. A ausência destas variáveis limita a abrangência explicativa do modelo proposto.

8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Quanto às futuras investigações, recomenda-se a replicação com amostras mais amplas, idealmente probabilísticas e multissetoriais, assim como uma a recolha longitudinal em, possivelmente, três ou mais momentos. Também é recomendável o teste de mecanismos explicativos mais finos, nomeadamente mediações por confiança no líder, satisfação, clarificação de papéis e moderações por autonomia, setor, contexto cultural ou distância hierárquica. Seria igualmente relevante explorar, com métodos mistos, a razão pela qual o estilo *laissez-faire* surgiu com coeficiente positivo no desempenho contextual, através duma investigação que possa distinguir melhor a autonomia funcional da ausência efetiva de liderança. Por fim, dado que o MLQ é usado em múltiplos países e contextos organizacionais, faria sentido testar invariância de medida e comparações entre múltiplos grupos por setor, organização e contexto cultural.

9. Referências Bibliográficas

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*. *21*(2), 438-452. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x.

Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership theory. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 15–47). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch2.

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). *Performance evaluation in work settings*. *Annual Review of Psychology, 49*, 141–168. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141

Arvey, R. D., & Mussio, S. J. (1973). *A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees*. *Journal of Vocational Behavior, 3*(4), 421–432. https://doi.org/10.1016/0001-8791(73)90054-7

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: *Mindgarden. 16*(2), 157-183. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjprr1602_2.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Mind Garden.

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

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal, 41*(5), 700-708. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (3rd ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, *17*, 112-121.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

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, 88*(2), 207–218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Leaders, New York: Harper. Row, 41.

Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. Gestão & Produção, *24*(1), 2-14. http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 338–349. https://doi.org/10.1037/ocp0000082

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2005). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly, 4*(3–4), 289–304. https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90036-S

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. N.Y.: Harper and Row.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Chaudhry, A.Q. and Javed, H. (2012) Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science, 3*, 258-264.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Community. (2023). *Estudo: Liderar a mudança*. https://www.community.pt/estudo-liderar-a-mudan%C3%A7a

Costa, F. N. (2013). *Cidadania e Cultura*. https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2013/11/13/fundamentos-e-limites-do-principio-do-laisser-faire-ou-da-nao-interferencia-governamental/

Coun, M. J., De Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology.*

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). Liderar. Lisboa: Dom Quixote

Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., Dastmalchian, A., & House, R. J. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business, 47*(4), 504–518. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335–362. https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003

Engelbrecht, A. S., & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations, 48*(4), 387–404. https://doi.org/10.1177/001872679504800405

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post-heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly, 15*(5), 647–661. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização.* Loures: Lusociência.

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

Furnham, A. (2004). *The dark side of behaviour at work*. Palgrave Macmillan.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327–347. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438

Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration, 28*(3), 317–338. https://doi.org/10.1177/0263211X000283006

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 371–382. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26–34. https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of" nonleadership": from laissezfaire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1234–1248. https://doi.org/10.1037/a0012875

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 40–51. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–338. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90021-1

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409–473. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4

House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project Globe: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review, 50*, pp. 489-505. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070

Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology, 49*(1), 51–83. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01791.x

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

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286–1298. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856–866. DOI: 10.1097/JOM.0b013e318226a763

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). *Development of an Individual Work Performance Questionnaire*. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62*(1), 6-28. https://doi.org/10.1108/17410401311285273

Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Instruction manual*. Body@Work, TNO Innovation for Life, VU University Medical Center.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *Leadership Practices Inventory* (4 ed.). Pfeiffer.

Laureano, R. M. S. (2022). *Testes de hipóteses com o IBM SPSS Statistics: O meu manual de consulta rápida* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52–65. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52

Liang, B., van Knippenberg, D., & Gu, Q. (2021). A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior, 42*(1), 68–83. https://doi.org/10.1002/job.2494

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological research. *Human Relations, 62*(11), 1587–1605. https://doi.org/10.1177/0018726709346374

Lord, R. G., Foti, R. J., & DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 343–378. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6

Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures*. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 402–410. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402

Lousã, E. P., Alves, M. P., & Koopmans, L. (2024). Adaptation and validation of the individual work performance questionnaire into a Portuguese version. Administrative Sciences, 14(7), Article 150. https://doi.org/10.3390/admsci14070150

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 777–785. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777

Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance*. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218–247). Praeger.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship, 33*(1), 93–96. https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Peterson, R. A. (1994). *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*. *Journal of Consumer Research, 21*(2), 381–391. https://doi.org/10.1086/209405

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence: The role of cultural intelligence on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues, 67*(4), 825–840. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x

Rolstad, S., Adler, J., & Rydén, A. (2011). *Response burden and questionnaire length: Is shorter better? A review and meta-analysis*. *Value in Health, 14*(8), 1101–1108. https://doi.org/10.1016/j.jval.2011.06.003

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66–80. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675–688. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235

Skogstad, A., Johan Hauge, L., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & stress, 21*(3), 220-242. https://doi.org/10.1080/02678370701705810

Smith, G. T., McCarthy, D. M., & Anderson, K. G. (2000). *On the sins of short-form development*. *Psychological Assessment, 12*(1), 102–111. https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.102

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*(1), 3–34. https://doi.org/10.1080/0022027032000106726

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin, 47*, 1-14. https://doi.org/10.1037/h0053857

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational leadership*. Wiley.

United Nations Portugal. (2025). *Objetivo 8: Trabalho e crescimento económico*. https://ods.pt/objectivos/8-trabalho-e-crescimento-economico/

Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (Doctoral dissertation, University of Iowa).

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). *Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences*. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 108–131. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 381–394. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Wright, P. L. (1996). *Managerial leadership*. Routledge.

APÊNDICE 1

Estilos de Liderança e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores

Este questionário realiza-se no âmbito da dissertação de mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho, que consiste em investigar de que forma os estilos de liderança influenciam o desempenho dos colaboradores no contexto empresarial.

O presente questionário não lhe despenderá mais do que 8 minutos, não existindo respostas certas ou erradas, apenas opiniões e perceções pessoais sobre o seu ambiente de trabalho.

Será composto por 2 partes. A primeira relacionada com o estilo de liderança a que está sujeit@, e a segunda com o seu desempenho individual.

A sua participação é totalmente voluntária e anónima, não sendo recolhidos quaisquer dados pessoais que permitam a sua identificação. As respostas serão tratadas de forma confidencial e exclusiva para fins académicos.

Ao continuar, declara que compreende a informação apresentada e aceita participar neste estudo.

A sua colaboração é muito importante!

Obrigado, desde já, pela sua disponibilidade e participação.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. **Idade** *

2. **Género** *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer
- Outro

3. **Nível de escolaridade** *

Marcar apenas uma oval.

- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

4. **Setor de atividade da empresa** *

_____

5. **Há quanto tempo trabalha na empresa atual?** *

_____

6. **Cargo/Função atual** *

_____

1ª Parte

Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5, onde:

1 – Discordo totalmente
2 – Discordo
3 – Nem discordo nem concordo
4 – Concordo
5 – Concordo totalmente

7. **O meu superior inspira-me a ser mais empenhado no meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

8. **O meu superior deixa claro o que espera de mim no trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

9. **O meu superior evita envolver-se em decisões importantes.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

10. **O meu superior reconhece e valoriza as minhas conquistas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

11. **O meu superior recompensa o bom desempenho com elogios ou benefícios.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

12. **O meu superior raramente dá feedback sobre o meu desempenho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

13. **O meu superior incentiva-me a pensar sobre os problemas de novas formas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

14. **O meu superior intervém rapidamente quando o desempenho não é o esperado.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

15. **O meu superior demonstra preocupação com o meu desenvolvimento profissional.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

16. **O meu superior reforça comportamentos positivos através de feedback.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

17. **O meu superior tende a não assumir responsabilidade quando surgem dificuldades.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

18. **O meu superior pratica o que defende e serve de exemplo.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

19. **O meu superior valoriza o cumprimento de prazos e metas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

20. **O meu superior mostra pouca disponibilidade para apoiar ou orientar os colaboradores.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo Totalmente

2ª Parte

As
perguntas seguintes referem-se a forma como desempenhou o seu trabalho nos últimos **3 meses.**

Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5, onde:

1 – Raramente

2 – Por vezes

3 – Regularmente

4 – Frequentemente

5 – Sempre

21. **Consegui planear o meu trabalho para que terminasse dentro do prazo.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

22. **Tive sempre presente os resultados que precisava de atingir no meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

23. **Consegui definir prioridades.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

24. **Consegui realizar meu trabalho com eficiência** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

25. **Geri bem o meu tempo.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

26. **Por minha iniciativa, comecei tarefas novas quando as minhas tarefas anteriores foram concluídas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

27. **Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

28. **Trabalhei para manter atualizados os meus conhecimentos relacionados com o trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

29. **Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

30. **Criei soluções criativas para novos problemas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

31. **Assumi responsabilidades extra.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

32. **Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

33. **Participei ativamente em reuniões e/ou consultas.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

34. **Reclamei sobre questões menos importantes no trabalho** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

35. **Fiz os problemas no trabalho maiores do que eram.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

36. **Concentrei-me nos aspetos negativos de situações no trabalho em vez de nos aspetos positivos.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

37. **Conversei com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

38. **Conversei com pessoas que não eram da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Rara	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários