Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Manuela Gonçalves de Azevedo

# Personalidade e Liderança: como diferentes perfis de líder influenciam a forma de gerir equipas diversas

Julho 2026

Personalidade e Liderança: como diferentes perfis de líder influenciam a forma de gerir equipas diversas

Joana Azevedo

UMinho | 2026

**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joana Manuela Gonçalves de Azevedo

# Personalidade e Liderança: como diferentes perfis de líder influenciam a forma de gerir equipas diversas

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
**Professora Doutora Carolina Feliciana Sá Cunha Machado**

Julho 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.



**Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual**
**CC BY-NC-SA**
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

**Agradecimentos:**

Chegou o fim daquilo que foi um ciclo de dois anos de mestrado e de cinco anos de universidade. Cinco anos numa academia que escolhi para ser a minha segunda casa, que me acolheu e proporcionou as melhores experiências. Mas nada disso teria sido possível sem o apoio de pessoas incríveis que me acompanham desde sempre e daquelas que fui encontrando ao longo do caminho.

Primeiramente, gostaria de agradecer a toda a equipa da organização que me acolheu ao longo do processo, foi um apoio incansável, tornando tudo mais leve, bem como pelo conhecimento partilhado noutras áreas transversais. Dou especial destaque à Soraia, que, desde o primeiro dia, me acolheu da melhor forma possível. Agradeço-lhe pelo apoio constante ao longo de todo o processo, pelas palavras certas que ajudaram a alavancar esta dissertação, e, sobretudo, pela sua imensa paciência na explicação de cada procedimento. Agradeço ainda pela transmissão de conhecimentos e pela sua infindável disponibilidade.

Agradeço à minha orientadora, professora doutora Carolina Machado, pela sua disponibilidade, apoio e aconselhamento ao longo deste percurso, que foram fulcrais para a conclusão desta dissertação.

Gostaria de agradecer, de forma especial, à minha família, com especial destaque para os meus pais, irmã, tios e avós que tornaram este sonho também deles, sendo um suporte constante, presença assídua e um verdadeiro porto seguro.

Um especial agradecimento aos meus amigos de uma vida, que são casa, pelo apoio, pelo colo, pela preocupação e por estarem presentes em cada passo desta caminhada, bem como aos amigos que, ao longo destes cinco anos, partilharam esta experiência comigo, pelo apoio constante, pela ajuda em cada obstáculo e pela amizade sincera.

Um especial agradecimento às minhas estrelinhas, com um destaque muito especial para o meu avô, que foi o grande impulsionador na concretização deste sonho e que o desejava tanto quanto eu. Agora, passados cinco anos, posso dizer que está feito e que isto também é seu.

Por fim, agradeço àquela que foi, durante muito tempo, a minha primeira casa, a querida AAUMinho, que me ensinou tanto, me tornou uma pessoa melhor e me deu os melhores amigos para a vida. Sempre dissemos que estes anos são viagem e, agora, com o maior carinho, despeço-me dizendo que foram os cinco anos mais felizes naquela que, para mim, é a melhor academia.

## 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 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 assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.
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.

**Resumo:**

A presente dissertação analisa a relação entre os traços de personalidade, enquadrados no modelo dos Cinco Grande Fatores (Big Five), a inteligência emocional e a liderança transformacional, com foco especial na gestão de equipas diversas em contexto organizacional. Num cenário marcado por crescente complexidade, diversidade e exigência organizacional, compreender os fatores que influenciam a eficácia da liderança assume particular relevância para o desempenho e sustentabilidade das organizações.

Do ponto de vista teórico, o estudo articula três dimensões centrais: personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional, procurando ultrapassar abordagens isoladas e promover uma perspetiva integrada do comportamento do líder. O modelo Big Five surge como referência fundamental para a compreensão das diferenças individuais, enquanto a inteligência emocional é analisada com um mecanismo que permite traduzir disposições individuais em práticas concretas de liderança.

Empiricamente, foi desenvolvido um estudo qualitativo, baseado em entrevistas com líderes e liderados, com o objetivo de compreender como são percecionados os traços de personalidade e as competências emocionais no exercício da liderança, bem como o impacto nas dinâmicas da equipa. Os resultados evidenciam que a liderança transformacional está associada a níveis mais elevados de motivação, coesão, inclusão e desempenho, sendo particularmente valorizados o reconhecimento, o apoio interpessoal e o clima relacional positivo.

Verificou-se ainda que a eficácia da liderança depende da articulação entre caraterísticas individuais e contexto organizacional, não sendo determinada apenas pelos traços de personalidade, mas também pela capacidade do líder de gerir emoções e adaptar comportamentos às exigências da equipa.

Assim, o estudo contribui para uma compreensão mais integrada da liderança, reforçando a importância da interação entre personalidade, inteligência emocional e contexto na promoção de equipas mais eficazes e adaptadas aos desafios das organizações contemporâneas.

Palavras-Chave:

Personalidade; Big Five; Liderança Transformacional; Inteligência Emocional; Equipas Diversas; Comportamento Organizacional

**Abstract:**

This dissertation analyses the relationship between personality traits, as defined by the Big Five model, emotional intelligence, and transformational leadership, with a particular focus on the management of diverse teams with in an organizational context. In a landscape characterised by increasing complexity, diversity, and organizational demands, understanding the factors that influence leadership effectiveness is particularly relevant to the performance and sustainability of organizations.

From a theoretical perspective, the study brings together three central dimensions: personality, emotional intelligence, and transformational leadership, seeking to move beyond isolated approaches and promote an integrated perspective on leadership behaviour. The Big Five model serves as a fundamental reference for understanding individual differences, whilst emotional intelligence is analysed as a mechanism that enables individual dispositions to be translated into concrete leadership practices.

A qualitative study was conducted, based on interviews with leaders and team members, with the aim of understanding how personality traits and emotional competencies are perceived in the exercise of leadership and what impact they have on team dynamics. The results show that transformational leadership is associated with higher levels of motivation, cohesion, inclusion and performance, with recognition, interpersonal support, and positive relational climate being particularly valued.

It was also found that leadership effectiveness depends on the interplay between individual characteristics and organizational context, being determined not only by personality traits but also by the leader's ability to manage emotions and adapt behaviours to the team´s demands. Thus, the study contributes to a more integrated understanding of leadership, reinforcing the importance of the interaction between personality, emotional intelligence and context in fostering more effective teams that are better adapted to the challenges of contemporary organizations.

Keywords:

Personality; Big Five; transformational Leadership; Emotional Intelligence; Diverse Teams; Organizational Behaviour.

## Índice

Introdução ..... 1

Parte I – Enquadramento Teórico ..... 4

1. Definição de personalidade ..... 4

1.1. Principais abordagens teóricas da personalidade ..... 6

1.2. Modelo Big Five ..... 9

2. Definição de liderança ..... 13

2.1. Principais estilos e teorias de liderança ..... 15

2.2. Liderança transformacional ..... 17

2.3. Comparação entre liderança transformacional e outros estilos (transacional, situacional, laissez-faire) ..... 18

3. Relação entre personalidade e liderança transformacional ..... 20

3.1. Traços de personalidade associados a líderes eficazes ..... 22

3.2. Personalidade e liderança transformacional ..... 24

4. Liderança transformacional e gestão de equipas diversas ..... 26

Parte II – Estudo Empírico ..... 28

5. Modelo Concetual e Pressupostos de Investigação ..... 28

5.1. Problemática de investigação ..... 28

5.2. Modelo conceptual proposto ..... 29

5.3. Formulação das subquestões de investigação ..... 32

6. Metodologia ..... 34

6.1. Desenho da investigação ..... 34

6.2. Caraterização da Amostra ..... 35

6.3. Instrumentos de Recolha de Dados ..... 36

6.4. Procedimento de Recolha de Dados ..... 37

6.5. Técnicas de Análise de Dados ..... 37

6.6. Considerações Éticas ..... 38

7. Análise e Discussão dos Resultados ..... 38

Conclusão ..... 44

Referências Bibliográficas ..... 46

Apêndices ..... 50

## Índice de tabelas

Tabela 1: Perfis a incluir no estudo ..... 35

Tabela 2: Divisão das dimensões de análise ..... 54

## Índice de Figuras:

Figura 1: Esquema do Modelo Conceptual ..... 29

## Índice de Apêndices:

Apêndice 1: Guião de entrevista (Líder) ..... 50

Apêndice 2: Guião de entrevista (Liderados) ..... 52

Apêndice 3: Divisão segundo as dimensões de análise ..... 54

## Introdução

As organizações contemporâneas operam num contexto caracterizado por elevada complexidade, instabilidade e crescente diversidade das equipas de trabalho. A globalização, a mobilidade profissional e a transformação digital têm intensificado a heterogeneidade cultural, geracional e funcional das organizações, colocando novos desafios à gestão de pessoas e à eficácia da liderança. Neste cenário, a capacidade do líder para mobilizar, integrar e desenvolver equipas diversas constitui um fator estratégico para a sustentabilidade organizacional.

A literatura em comportamento organizacional (Antunes et al., 2019; Jin et al., 2016) tem reconhecido a liderança transformacional como um dos estilos mais adequados a contextos de mudança e diversidade, pela sua capacidade de inspirar uma visão partilhada, promover o compromisso e estimular o desenvolvimento individual. Todavia, embora amplamente estudada ao nível comportamental e organizacional (Cavazotte et al., 2012; de Oliveira Costa et al., 2023), a liderança transformacional continua a suscitar questões relativamente aos seus antecedentes individuais, designadamente no que respeita às disposições de personalidade que favorecem a sua manifestação.

O modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (Big Five) constitui atualmente uma das estruturas mais robustas e empiricamente sustentadas para compreender diferenças individuais relativamente estáveis. Diversos estudos (Falcão et al., 2018; Rodrigues & Gomes, 2022; de Oliveira Costa et al., 2023) apontam associações consistentes entre determinados traços, como extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade, e comportamentos de liderança transformacional, sendo o neuroticismo frequentemente identificado como preditor negativo da eficácia da liderança. Contudo, a maioria das investigações (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023) tende a privilegiar análises correlacionais diretas, assumindo implicitamente uma relação linear entre traços e comportamento, sem aprofundar os mecanismos psicológicos que explicam essa transição.

Neste enquadramento, a inteligência emocional emerge como uma variável teoricamente relevante para compreender como disposições individuais se traduzem em práticas concretas de liderança. Enquanto competência associada à perceção, compreensão e regulação das emoções, pode funcionar como mecanismo mediador entre a personalidade e o comportamento transformacional, sobretudo em contextos que exigem elevada sensibilidade relacional e

capacidade de gestão de diferenças. Apesar desta probabilidade teórica, persiste uma lacuna na literatura quanto à análise integrada destes três construtos, personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional, numa perspetiva articulada e contextualizada.

Adicionalmente, muitos estudos empíricos (Antunes et al., 2019; de Oliveira Costa et al., 2019) têm sido conduzidos em contextos organizacionais amplos ou com amostras extensas, frequentemente de natureza quantitativa, o que pode limitar a compreensão aprofundada dos processos dinâmicos que sustentam a prática da liderança no quotidiano organizacional. Assim, revela-se pertinente explorar estas relações num contexto organizacional específico, analisando, de forma interpretativa, como líderes e liderados percecionam a influência dos traços individuais e das competências emocionais no exercício da liderança.

É neste quadro que se insere a presente investigação, orientada pela seguinte questão de partida: De que forma os traços de personalidade do modelo Big Five se relacionam com a manifestação de comportamentos de liderança transformacional no contexto de uma equipa organizacional?

A partir desta problemática, o estudo propõe-se a analisar, num contexto organizacional concreto, de que forma as disposições de personalidade do líder se articulam com competências emocionais na manifestação de comportamentos transformacionais e no impacto percecionado ao nível da coesão, inclusão, motivação e desempenho da equipa.

Com base na revisão da literatura realizada, a presente investigação estrutura-se em torno de um conjunto de dimensões analíticas que orientam a análise empírica e fundamentam a formulação das sub questões de investigação. Estas dimensões resultam da articulação entre traços de personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional, permitindo explorar, numa perspetiva interpretativa, como estes elementos são percecionados e se manifestam no contexto organizacional.

Nesse sentido, a investigação procura compreender como são percecionados os traços de personalidade do líder (Big Five) e de que forma estes se refletem na manifestação de comportamentos de liderança transformacional, analisando simultaneamente o papel da estabilidade emocional na construção de um clima de confiança e segurança na equipa. Paralelamente, pretende-se explorar de que forma a inteligência emocional contribui para a tradução das disposições individuais em práticas concretas de liderança, bem como compreender

como são percecionados os efeitos da liderança transformacional ao nível da motivação, coesão, inclusão e desempenho da equipa. Por fim, procura-se ainda analisar de que forma o contexto de diversidade da equipa influencia a manifestação e a eficácia da liderança transformacional.

Do ponto de vista científico, a investigação procura contribuir para o aprofundamento teórico da relação entre diferenças individuais e estilos de liderança, evitando interpretações deterministas e privilegiando uma abordagem multidimensional e contextual da eficácia da liderança. Ao integrar níveis individuais (traços e competências), comportamentos (liderança transformacional) e coletivo (dinâmicas e resultados da equipa), o estudo posiciona-se numa perspetiva sistémica, alinhada com as abordagens contemporâneas da investigação organizacional (Joseph et at. ,2015; Macedo, 2020).

A dissertação estrutura-se em duas partes fundamentais. A primeira corresponde ao enquadramento teórico, no qual se analisam os conceitos de personalidade, liderança e liderança transformacional, bem como a sua articulação com a inteligência emocional e a gestão de equipas diversas. A segunda parte apresenta o estudo empírico, incluindo o modelo conceptual e os pressupostos de investigação, a metodologia adotada, a análise e discussão dos resultados e as conclusões finais, nas quais se explicitam as implicações teóricas e práticas do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

## Parte I — Enquadramento Teórico

### 1. Definição de personalidade

A personalidade é um conceito central da psicologia, amplamente explorado no domínio organizacional pelo seu contributo para a compreensão do comportamento humano no trabalho (de Oliveira Costa et al, 2023). Representa um conjunto de traços psicológicos relativamente estáveis que moldam a forma como os indivíduos pensam, sentem e agem em diversos contextos, incluindo o profissional. Esta expressão singular de personalidade influencia significativamente as relações interpessoais, o estilo de liderança, os processos de decisão e a adaptação a diferentes ambientes organizacionais (Rodrigues & Gomes, 2022).

Apesar do consenso quanto à sua relevância, não existe uma definição universalmente aceite de personalidade, dada a sua complexidade e a diversidade de abordagens teóricas existentes (Rodrigues & Gomes, 2022). Como salientam Rodrigues e Gomes (2022), é possível identificar algumas ideias convergentes segundo as quais a personalidade pode ser entendida como: (1) um conjunto de caraterísticas distintas; (2) um processo dinâmico intrínseco ao indivíduo; (3) um construto psicológico com fundamentos biológicos; (4) uma força interna orientadora de comportamento; (5) um padrão relativamente estável de resposta a estímulos; e (6) um fenómeno multifacetado que envolve pensamentos, emoções e comportamentos.

Neste sentido, a personalidade refere-se à forma como o indivíduo reage, percebe, pensa e age no seu contexto, podendo ser definida como um conjunto dinâmico de caraterísticas que influencia a cognição, a motivação e o comportamento em diversas situações (Antunes et al., 2019). Para Antunes et al., (2019), a personalidade corresponde à integração de traços psicológicos que distinguem os indivíduos entre si, refletindo-se num padrão relativamente estável de estados internos e comportamentos consistentes. Nesta perspetiva, constitui uma ferramenta relevante para a previsão do desempenho no trabalho, na medida em que influencia a forma como os indivíduos resolvem problemas, desempenham funções e respondem às exigências organizacionais (Antunes et al., 2019).

No contexto organizacional, a personalidade expressa-se através da autoidentidade, isto é, da forma como o indivíduo se perceciona em relação aos outros (Jackson & Johnson, 2012). Esta pode assumir três níveis: individual, relacional e coletivo (Jackson & Johnson, 2012). No nível individual, centra-se na singularidade e nos objetivos pessoais; no plano relacional, assenta na qualidade das relações com colegas e chefias; e, no nível coletivo, refere-se à identificação com

grupos e à adesão às suas metas (Jackson & Johnson, 2012). A literatura evidencia que a semelhança entre líderes e subordinados, nos níveis relacional e coletivo tende a promover relações mais positivas (Jackson & Johnson, 2012).

A investigação em psicologia organizacional destaca, ainda, a relação entre personalidade e inteligência emocional, sugerindo que a forma como o colaborador gere as emoções e interage com outros está intimamente ligada aos seus traços de personalidade (de Oliveira Costa et al., 2023). Nas organizações, os indivíduos e líderes experienciam uma ampla variedade de estados afetivos, influenciados pelas suas caraterísticas pessoais (Antunes et al., 2019). Compreender a personalidade permite, assim, antecipar padrões comportamentais e respostas emocionais face aos desafios do ambiente profissional, com implicações ao nível do desempenho, do recrutamento, da orientação vocacional, do desenvolvimento pessoal e da saúde mental (Rodrigues & Gomes, 2022; de Oliveira Costa et al., 2023).

A personalidade tem sido associada a comportamentos, atitudes e resultados no contexto de trabalho, influenciados por varáveis como o compromisso organizacional, o burnout, a partilha de conhecimento e fatores motivacionais, nomeadamente o estabelecimento de metas, a expetativa de sucesso e a autoeficácia (Antunes et al., 2019). Neste sentido, líderes eficazes tendem a promover um desempenho organizacional superior, beneficiando não apenas os indivíduos, mas também as equipas e a organização como um todo (Cavazotte et al., 2012; Jin et al., 2016).

Em ambientes organizacionais inovadores como as start-ups, torna-se ainda mais relevante considerar os traços de personalidade dos líderes e das equipas, dado o valor atribuído à criatividade, à flexibilidade e à capacidade de gerir emoções (de Oliveira Costa et al., 2023). Nestes contextos, a liderança transformacional é sustentada por caraterísticas como a empatia, a resiliência e a adaptabilidade e tende a fomentar equipas mais coesas e eficazes, promovendo um clima organizacional positivo e produtivo (de Oliveira Costa et al., 2023).

Numa perspetiva mais ampla, a personalidade pode ser entendida como um conjunto dinâmico e relativamente estável de caraterísticas que influenciam a perceção e a interação com o mundo (Falcão et al, 2018). A articulação entre a personalidade, a inteligência emocional e a liderança transformacional oferece, assim, uma perspetiva integrada dos fatores que afetam o desempenho organizacional, sublinhando a importância de estratégias de gestão de pessoas baseadas numa compreensão profunda das diferenças individuais (Antunes et al., 2019; de Oliveira Costa et al., 2023).

## 1.1. Principais abordagens teóricas da personalidade

As abordagens teóricas da personalidade são diversas e refletem a complexidade deste constructo. Algumas enfatizam os traços relativamente estáveis que distinguem os indivíduos; outras centram-se nos processos dinâmicos e motivacionais; enquanto determinadas perspetivas realçam os fundamentos biológicos do comportamento (Rodrigues & Gomes, 2022). Estas visões complementares permitem compreender a personalidade com uma estrutura multifacetada: simultaneamente estável e dinâmica, individual e relacional, interna e observável (Freitas, 2022). Para além destas perspetivas, importa considerar abordagens como a Behaviorista, a Humanista e a Sociocognitiva, que enfatizam, respetivamente, o papel do ambiente, da experiência subjetiva e da interação entre fatores pessoais, comportamentalistas e contextuais na construção da personalidade (Schaub & Tokar, 2005; Gruber, 2012; Nuha et al., 2025). Ao longo do tempo, os modelos de traços ganharam particular relevância no estudo da liderança, por fornecerem ferramentas analíticas que permitem associar determinadas características pessoais a estilos de liderança e padrões de comportamento organizacional (Freitas, 2022).

Neste contexto, os modelos fatoriais da personalidade destacam-se na psicologia contemporânea, sendo considerados abordagens empiricamente sustentadas para a descrição e previsão do comportamento humano, nomeadamente em contextos profissionais e de liderança (Wan et al., 2019). Ainda assim, a abordagem Behaviorista defende que a personalidade resulta essencialmente de processos de aprendizagem, sendo o comportamento moldado por estímulos ambientais, reforços e experiências vividas, podendo ser observado, medido e modificado ao longo do tempo (Fall et al., 2004; Nuha et al., 2025).

As primeiras abordagens ao estudo da liderança partiram do pressuposto de que a aptidão para liderar estaria associada a características individuais, específicas. Até à Segunda Guerra Mundial, os estudos centraram-se essencialmente na identificação de atributos que distinguissem líderes de não líderes, abrangendo traços de personalidade, capacidades cognitivas e, em alguns casos, caraterísticas físicas (Macedo, 2020).

A literatura inicial destacou um conjunto de traços frequentemente associados aos líderes, incluindo criatividade, inteligência, autoestima, fluência verbal, energia, capacidade de persuasão, intuição e estabilidade emocional (Macedo, 2020). Contudo, verificou-se que a presença isolada destes traços não assegurava, por si só, uma liderança eficaz, uma vez que a sua influência variava em função da situação e do contexto organizacional (Macedo, 2020).

Apesar de um abrandamento inicial do interesse científico pela liderança baseada em traços, a investigação neste domínio manteve-se ativa, passando a integrar novas caraterísticas pessoais, competências e abordagens metodológicas (Macedo, 2020). Gradualmente, consolidou-se a compreensão de que determinados traços podem contribuir para a eficácia da liderança, não como determinantes absolutos, mas como fatores cuja relevância depende das exigências do contexto e da situação. Esta perspetiva contingencial sobre a relação entre traços de personalidade e liderança encontra-se hoje amplamente aceite na literatura (Macedo, 2020).

A literatura identifica diversos traços pessoais associados à eficácia da liderança, como energia, autoconfiança, equilíbrio emocional, conscienciosidade e integridade (Macedo, 2020). No entanto, estes traços não determinam diretamente o desempenho do líder, influenciando, sobretudo, o desenvolvimento de competências essenciais à liderança eficaz (Macedo, 2020). Além disso, o seu impacto varia consoante o contexto, podendo caraterísticas geralmente consideradas positivas gerar efeitos menos favoráveis em determinadas situações, enquanto outras, habitualmente vistas como negativas, podem revelar utilidade estratégica (Macedo, 2020). Assim, a combinação de traços em perfis integrados e a diversidade de estilos de liderança surgem como elementos relevantes para responder às exigências organizacionais e situacionais (Macedo, 2020).

Neste enquadramento, destaca-se o Modelo dos Cinco Fatores (Big Five), amplamente reconhecido na análise da personalidade em contexto organizacional como uma referência teórica fundamental para a explicação das diferenças individuais (Macedo,2020). Este modelo assenta numa organização estruturada dos traços de personalidade, permitindo compreender, de forma integrada, padrões comportamentais relativamente estáveis que distinguem os indivíduos entre si (Macedo, 2020). Em particular as cinco dimensões, Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade, têm demonstrado capacidade explicativa relevante em diversos comportamentos, incluindo a empatia, o desempenho profissional e a adaptação social (Wan et al.,2019).

Segundo esta perspetiva, a personalidade é concebida como um sistema articulado que integra disposições relativamente estáveis e processos psicológicos dinâmicos, que influenciam a forma como o indivíduo interpreta e reage ao meio envolvente (Macedo, 2020). Por outro lado, a teoria Sociocognitiva propõe que a personalidade resulta de um processo de determinismo recíproco, no qual comportamento, cognições e ambiente interagem continuamente, sendo a

autoeficácia e as expectativas de resultado elementos centrais na regulação do comportamento (Bandura, 1986; Schaub & Tokar, 2005; Gruber, 2012). A estrutura dos traços organiza-se em dois níveis de análise: um nível mais específico, associado a caraterísticas individuais, e outro mais abrangente, composto por cinco dimensões, Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Conscienciosidade, e Amabilidade, que sintetizam as principais diferenças individuais (Macedo, 2020).

De forma complementar, o modelo HEXACO veio alargar a compreensão da personalidade ao introduzir uma sexta dimensão, Honestidade/Humildade, associada a caraterísticas como a sinceridade, justiça e modéstia (Lee & et al., 2022; Lee et al., 2026). Esta dimensão tem sido particularmente relevante na explicação de comportamentos éticos e pró-sociais, bem como na identificação de tendências para comportamentos manipulativos ou antiéticos. Assim, o modelo HEXACO oferece uma perspetiva mais abrangente da personalidade, sobretudo em contextos organizacionais e sociais. Evidências recentes demonstram ainda que as dimensões, Honestidade/Humildade e Abertura à Experiência apresentam níveis mais elevados de similaridade entre parceiros sociais, sugerindo o seu papel na formação e manutenção de relações interpessoais e na partilha de valores (Kandler et al., 2024; Lee et al., 2026).

A Teoria dos Traços constitui, assim, uma das perspetivas clássicas no estudo da liderança, ao assumir que as caraterísticas pessoais dos líderes resultam tanto de predisposições inatas como de processos de desenvolvimento ao longo do tempo (Macedo, 2020). Contudo, abordagens humanistas defendem que o comportamento humano é orientado por uma tendência inata à autorrealização, sendo os indivíduos motivados a desenvolver o seu potencial e alcançar o seu "ideal", num processo contínuo de crescimento pessoal (Gruber, 2012; Nuha et al., 2025). Apesar do seu caráter histórico, continua a revelar pertinência científica, sustentada pela evidência empírica acumulada e pelos avanços da investigação genética, que apontam a existência de uma componente hereditária relevante na configuração de determinados traços de personalidade (Macedo, 2020).

No domínio da liderança, estudos recentes indicam que determinados traços de personalidade, como a extroversão e a amabilidade, estão associados a uma maior eficácia na liderança e a melhores dinâmicas de grupo, nomeadamente no que respeita à coesão e à identificação dos membros com a equipa (Wölk & Kerschreiter, 2026). Estes resultados reforçam a relevância dos modelos de traços na compreensão do comportamento organizacional.

De forma complementar, a investigação no domínio organizacional demonstra que os traços de personalidade dos gestores se associam ao desempenho das organizações, entendido como a capacidade de mobilizar recursos de forma eficaz para atingir objetivos estratégicos e assegurar resultados sustentáveis. Assim, a análise das caraterísticas individuais dos líderes assume particular importância para compreender as variações observadas no desempenho organizacional e no sucesso global das organizações (Antunes et al., 2019).

Adicionalmente, a evidência empírica sugere que os traços de personalidade influenciam também as escolhas académicas e profissionais, refletindo o seu papel estruturante na orientação do comportamento individual ao longo do ciclo de vida (Griffiths, 1991; Lee et al., 2022). Neste sentido, a investigação no domínio da aprendizagem de línguas demonstra que caraterísticas individuais, como a motivação, a ansiedade e os traços de personalidade, desempenham um papel determinante no processo de aprendizagem, influenciando o envolvimento, a persistência e o sucesso dos indivíduos (Griffiths, 1991).

## 1.2. Modelo Big Five

Entre os modelos mais reconhecidos no estudo da personalidade destaca-se o Modelo dos Cinco Grandes Fatores (Big Five), que identifica cinco dimensões principais: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade (Rodrigues & Gomes, 2022; de Oliveira Costa et al., 2023; Falcão et al., 2018).

Este modelo assume particular relevância por propor um conjunto de traços considerados universais, amplamente utilizados para compreender a personalidade e prever o comportamento humano, incluindo em contextos organizacionais e de liderança (Silva, 2023). A sua estrutura permite analisar padrões comportamentais relativamente estáveis que distinguem os indivíduos entre si, mantendo aplicabilidade transversal a diferentes culturas e contextos profissionais (Macedo, 2020; Silva, 2023).

Importa, contudo, salientar que, embora o Big Five seja habitualmente apresentado como uma estrutura por cinco traços amplos situados no mesmo nível de análise, a literatura também tem discutido a possibilidade de existirem relações hierárquicas entre esses traços. Nesse sentido, Gomes & Golino (2012) argumentam que os fatores amplos podem não se encontrar todos no mesmo nível hierárquico, sugerindo, antes, uma organização em que certos traços funcionam

como bases explicativas de outros. Esta perspetiva não invalida o modelo, mas contribui para uma compreensão mais aprofundada da sua organização interna, mostrando que a personalidade pode ser compreendida não apenas como um conjunto de cinco dimensões, mas também como uma rede organizada de relações entre traços amplos e disposições mais específicas (Gomes & Golino, 2012).

(1) A Amabilidade refere-se a tendências interpessoais associadas à empatia, generosidade, cooperação e fiabilidade, favorecendo a construção de relações interpessoais positivas e ambientes organizacionais mais harmoniosos. (de Oliveira Costa et al., 2023; Freitas, 2022; Rodrigues & Gomes, 2022; Antunes et al., 2019; Macedo, 2020; Shahzad & Hashmi, 2020; Silva, 2023). Indivíduos com níveis elevados deste traço tendem a demonstrar comportamentos altruístas, confiança nos outros e orientação para a manutenção da harmonia social, sendo frequentemente percecionados como colaborativos e conciliadores na gestão de conflitos. Em contraste, níveis reduzidos associam-se a padrões interpessoais mais antagonistas, caraterizados por desconfiança, hostilidade e menor predisposição para a cooperação, podendo comprometer a qualidade das relações no contexto organizacional (de Oliveira Costa et al., 2023; Freitas, 2022; Rodrigues & Gomes, 2022; Antunes et al., 2019; Macedo, 2020; Shahzad & Hashmi, 2020; Silva, 2023).

(2) O Neuroticismo refere-se à predisposição para a experiência de emoções negativas, como ansiedade, irritabilidade, tristeza ou insegurança, o que indica menor estabilidade emocional. (Rodrigues & Gomes, 2022; Freitas, 2022; Falcão et al., 2018; Antunes et al., 2019; Macedo, 2020; de Oliveira Costa et al., 2023). Níveis elevados associam-se a dificuldades na gestão do stress e a respostas emocionais mais intensas, podendo comprometer o desempenho em contextos de pressão. Indivíduos com elevado neuroticismo tendem ainda a interpretar situações comuns como ameaçadoras, o que revela maior vulnerabilidade ao stress. Por contraste, os níveis reduzidos associam-se a uma maior estabilidade emocional e a uma gestão mais eficaz das emoções, favorecendo respostas mais ajustadas às exigências organizacionais e ao exercício da liderança (Rodrigues & Gomes, 2022; Shahzad & Hashmi, 2020; Silva, 2023).

(3) A extroversão carateriza-se por elevados níveis de sociabilidade, assertividade e energia, associando-se à expressão de emoções positivas e à necessidade de estimulação social. Indivíduos com este traço envolvem-se ativamente nas interações interpessoais, demonstrando entusiasmo, iniciativa e facilidade na criação de relações sociais, o que se revela particularmente relevante em

funções que exigem comunicação frequente, influência social e mobilização de equipas (Rodrigues & Gomes, 2022; Freitas, 2022; Antunes et al., 2019; Shahzad & Hashmi, 2020; de Oliveira Costa et al., 2023; Silva, 2023). Em contraste, níveis mais baixos associam-se a comportamentos mais reservados e a uma menor expressividade emocional (Macedo, 2020).

(4) A Abertura à Experiência refere-se à curiosidade intelectual, à criatividade e à flexibilidade cognitiva, refletindo recetividade a novas ideias, valores e perspetivas. Indivíduos com níveis elevados apreciam experiências novas, demonstram tolerância à diversidade e apresentam uma orientação imaginativa e inovadora. Esta caraterística facilita a adaptação a contextos organizacionais em mudança, promovendo inovação e aprendizagem contínua, sendo particularmente relevante em ambientes culturalmente diversos. Por outro lado, níveis reduzidos associam-se a interesses mais restritos e preferência por abordagens tradicionais (Rodrigues & Gomes, 2022; Falcão et al., 2018; Antunes et al., 2019; Shahzad & Hashmi, 2020; Macedo, 2020; de Oliveira Costa et al., 2023; Silva, 2023).

(5) A Conscienciosidade refere-se ao grau de autodisciplina, organização, responsabilidade e persistência orientados para a concretização de objetivos. Associa-se a comportamentos metódicos, planeamento, cumprimento de normas e capacidade de priorização de tarefas, distinguindo indivíduos confiáveis e diligentes daqueles menos organizados e persistentes (Rodrigues & Gomes, 2022; Falcão et al., 2018; Antunes et al., 2019; Macedo, 2020; Shahzad & Hashmi, 2020; de Oliveira Costa et al., 2023; Silva, 2023). A evidência empírica indica que níveis elevados de conscienciosidade estão fortemente relacionados com o desempenho, à fiabilidade e ao sucesso profissional, especialmente em funções que exigem esforço contínuo e orientação para resultados. (Rodrigues & Gomes, 2022; Falcão et al., 2018; Antunes et al., 2019; Macedo, 2020; Shahzad & Hashmi, 2020; de Oliveira Costa et al., 2023; Silva, 2023).

A robustez do modelo Big Five não se limita à sua utilização em contextos normativos, estendendo-se também a outros domínios de investigação. A análise de síntese realizada por Saulsman e Page (2004) evidencia a utilização consistente deste modelo no estudo das perturbações da personalidade, identificando relações sistémicas entre diferentes perfis patológicos e combinações específicas de traços. Estes resultados reforçam a capacidade explicativa do modelo, demonstrando que a sua utilidade ultrapassa o contexto organizacional, contribuindo igualmente para a compreensão de padrões de funcionamento psicológico disfuncional (Saulsman & Page, 2004).

O modelo Big Five apresenta forte suporte empírico, revelando estabilidade e aplicabilidade em diferentes culturas, grupos étnicos e contextos socioeconómicos, o que reforça a sua relevância para o estudo das diferenças individuais e para a antecipação de comportamentos em contextos organizacionais (Macedo, 2020; Silva, 2023). Embora lhe sejam apontadas limitações, nomeadamente o seu carácter predominantemente descritivo e a reduzida explicação dos mecanismos dinâmicos subjacentes à personalidade, permanece uma referência central na investigação psicológica, constituindo um enquadramento sólido para o estudo da liderança e do comportamento organizacional (Macedo, 2020).

Essa dimensão torna-se particularmente evidente quando se analisam contextos de desempenho ao longo do tempo. O estudo de Ramos-Villagrasa et al. (2013), desenvolvido no contexto desportivo, demonstrou que a relação entre os traços do Big Five e o desempenho não é estática, podendo variar conforme o momento de avaliação. Os autores verificaram que a conscienciosidade se manteve como um fator consistente associado à eficácia, enquanto a abertura à experiência se destacou na explicação das mudanças do desempenho, sugerindo que os traços de personalidade influenciam não apenas o nível de desempenho, mas também a sua evolução ao longo do tempo (Ramos-Villagrasa et al., 2013).

Esta conclusão é particularmente pertinente para o estudo da liderança, uma vez que sugere que os traços do Big Five não devem ser entendidos apenas como preditores de comportamentos estáveis, mas também como fatores que podem ajudar a compreender as oscilações na forma como os indivíduos respondem às exigências do contexto, da função e das equipas. Deste modo, o modelo torna-se útil não só para descrever perfis de personalidade, mas também para analisar a adaptação comportamental em ambientes complexos e exigentes.

Este modelo tem sido amplamente adotado na investigação em liderança, ao permitir analisar de que modo diferentes traços de personalidade se associam a estilos específicos, incluindo liderança transformacional e autêntica (Freitas, 2022; Shahzad & Hashmi, 2020). Evidências empíricas indicam que níveis elevados de Conscienciosidade e de Abertura à Experiência associam-se a práticas de liderança mais inovadoras, enquanto níveis reduzidos de Neuroticismo contribuem para uma liderança mais estável e eficaz (de Oliveira Costa et al., 2023).

A investigação sugere ainda que os traços de personalidade se articulam com outras formas de inteligência interpessoal, como a inteligência emocional e a inteligência cultural, o que condiciona a adoção de comportamentos que favorecem uma adaptação mais eficaz a contextos

culturalmente diversos (Silva, 2023). Neste enquadramento, a Abertura à Experiência destaca-se como o traço mais consistentemente associado às várias dimensões da inteligência cultural, sendo igualmente identificados contributos da Extroversão, da Conscienciosidade (Silva, 2023).

Assim, o modelo Big Five constitui uma base sólida para analisar o impacto da personalidade na liderança e nas dinâmicas organizacionais, contribuindo para a identificação de características que favorecem o desenvolvimento de líderes mais éticos, eficazes e ajustados às equipas e aos contextos organizacionais contemporâneos (Shahzad & Hashmi, 2020; Silva, 2023). Paralelamente, evidências provenientes de diferentes linhas de investigação indicam que este modelo pode ser aprofundado através de perspetivas complementares, nomeadamente ao nível da sua organização estrutural, da sua aplicação no domínio clinico e da sua capacidade de explicar variações no desempenho ao longo do tempo, reforçando, assim, o seu valor explicativo para além de uma abordagem meramente descritiva dos traços (Gomes & Golino, 2012; Saulsman & Page, 2004; Ramos-Villagrasa et al., 2013).

## 2. Definição de liderança

A liderança é um tema central nas ciências organizacionais, amplamente estudado para compreender os fatores que distinguem líderes eficazes (Joseph et al., 2015). Inicialmente, os estudos centraram-se na identificação de traços de personalidade relativamente estáveis que predispunham alguns indivíduos para o exercício da liderança (Freitas, 2022). Contudo, à medida que a investigação evoluiu, tornou-se evidente que a liderança não poderia ser explicada apenas por disposições individuais, exigindo a integração do contexto organizacional, das dinâmicas relacionais e das perceções dos seguidores (Rego & Cunha, 2008; Freitas, 2022).

Atualmente, a liderança é compreendida como um processo de influência interpessoal através do qual um indivíduo mobiliza outros para a concretização de objetivos partilhados, num quadro de interdependência e reconhecimento mútuo (Freitas, 2022; Rego & Cunha, 2008; Macedo, 2020). Mais do que uma posição formal, trata-se de um fenómeno relacional e socialmente construído, cuja legitimidade depende da aceitação dos seguidores e da adequação ao contexto cultural e organizacional (Macedo, 2020; Brito da Silva, 2024).

Nos últimos anos, a investigação voltou a valorizar traços individuais, nomeadamente a inteligência, a criatividade e os fatores do modelo Big Five, os quais apresentam associações

consistentes, ainda que moderadas, com a eficácia da liderança (Joseph et al., 2015). Este reenquadramento não representa um retorno simplista às teorias dos traços, mas antes uma tentativa de integrar disposições individuais com processos afetivos e contextuais, reforçando a ideia de que a personalidade influencia a forma como o líder interpreta situações, regula emoções e estrutura relações (Joseph et al., 2015).

Paralelamente, destaca-se a denominada "revolução afetiva", que sublinha o papel das emoções na liderança. As emoções dos líderes não são meramente estados internos, mas elementos que moldam perceções, decisões e interações sociais, influenciando o clima organizacional e a forma como os comportamentos são interpretados pelos seguidores (Joseph et al., 2015; Matthews et al., 2025). A investigação recente evidencia que as emoções seguem um processo que inclui gatilhos emocionais, estratégias de regulação e efeitos nas reações dos seguidores, o que demonstra que a liderança envolve uma dinâmica emocional contínua e bidirecional (Matthews et al., 2025).

Além das características pessoais, as perceções dos seguidores também influenciam a construção da liderança. As teorias implícitas de liderança (ILTs — Implicit Leadership Theories), funcionam como esquemas cognitivos que orientam a interpretação dos comportamentos observados (Trichas &. Schyns, 2012). Assim, a liderança não depende exclusivamente do que o líder faz, mas também da forma como os seus comportamentos são categorizados e avaliados pelos membros do grupo. Elementos como as expressões emocionais e sinais não verbais podem reforçar ou fragilizar perceções de competência e legitimidade (Trichas &. Schyns, 2012; Matthews et al., 2025).

A literatura organizacional destaca, ainda, que a liderança constitui um ativo estratégico para as organizações, influenciando diretamente os processos de decisão, a mobilização de recursos e o desempenho coletivo (Caiombo, 2022; Brito da Silva, 2024). Contudo, a sua eficácia tende a depender da adequação entre o estilo adotado, as exigências situacionais e as características da equipa, sendo a liderança um fenómeno dinâmico e sensível às variações ambientais (Brito da Silva, 2024; Ogunnaike, 2023).

No atual contexto globalizado, marcado por equipas culturalmente diversas, a liderança exige competências adicionais, nomeadamente a inteligência cultural. Esta refere-se à capacidade de compreender, adaptar e ajustar o comportamento em contextos culturalmente distintos, facilitando interações eficazes e promovendo inclusão (Silva, 2023). A articulação entre inteligência

emocional e inteligência cultural revela-se particularmente relevante, pois permite ao líder reconhecer diferenças, gerir tensões interculturais e transformar a diversidade numa fonte de aprendizagem e inovação, em vez de potencial conflito (Silva, 2023; Ogunnaike, 2023).

Importa igualmente reconhecer que o exercício formal da liderança pode acarretar custos em termos do bem-estar. Embora frequentemente idealizada como posição de prestígio e poder, a função implica exigências emocionais, cognitivas e relacionais significativas (Oc & Chintakananda, 2025). Neste sentido, abordagens ecológicas e sistémicas têm reforçado a necessidade de compreender a liderança em múltiplos níveis de análise, integrando dimensões micro, meso e macro contextuais (Oc & Chintakananda, 2025).

Assim, a liderança deve ser entendida como um fenómeno multifacetado que emerge da interação entre traços de personalidade, competências emocionais, perceções sociais, estruturas organizacionais e enquadramentos culturais (Joseph et al., 2015; Macedo, 2020; Ogunnaike, 2023). A sua eficácia não decorre de um único fator, mas da congruência entre disposições individuais e exigências contextuais, reforçando a importância de analisar os diferentes estilos e teorias que procuram sistematizar essas variações.

Neste enquadramento, torna-se pertinente aprofundar as principais abordagens conceptuais que estruturam o estudo da liderança, analisando de que modo diferentes estilos e teorias explicam a influência do líder nos resultados organizacionais e nas dinâmicas da equipa.

## 2.1. Principais estilos e teorias de liderança

A evolução dos estudos sobre a liderança desenvolveu-se em diferentes momentos teóricos. As abordagens iniciais centraram-se na identificação de traços individuais que distinguiam líderes de não líderes, assumindo que determinadas caraterísticas pessoais, como a inteligência, autoconfiança ou estabilidade emocional, aumentariam a probabilidade de eficácia na liderança (Macedo, 2020). Contudo, revisões posteriores demonstraram que nenhum conjunto fixo de traços garantia, por si só, o sucesso do líder, o que salienta a importância das circunstâncias em que a liderança é exercida (Macedo, 2020).

Numa fase subsequente, a investigação passou a privilegiar o comportamento do líder, analisando padrões de atuação orientados para as pessoas ou para as tarefas, numa tentativa de compreender quais estilos favoreciam melhores resultados organizacionais (Freitas, 2022; Brito

da Silva et al., 2024). Ainda assim, estas perspetivas revelaram limitações, por não integrarem de forma suficientemente consistente o impacto das variáveis contextuais e situacionais.

É neste enquadramento que emerge a teoria situacional, que defende que a eficácia da liderança resulta da adequação entre o estilo adotado e as exigências do contexto organizacional (Freitas, 2022). Paralelamente, a literatura passou a valorizar os processos motivacionais e emocionais, reconhecendo que liderar implica influenciar e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns (Antunes et al., 2019).

Neste âmbito, consolidaram-se dois grandes modelos contemporâneos: a liderança transacional e a liderança transformacional. A liderança transacional assenta numa lógica de troca, baseada em recompensas contingentes e mecanismos de supervisão e correção, estando mais orientada para a execução de tarefas e o cumprimento de objetivos previamente definidos (Antunes et al., 2019). Por sua vez, a liderança transformacional privilegia a inspiração, a construção de significado e o desenvolvimento dos seguidores, estimulando o compromisso, a autonomia e a superação das expectativas (Antunes et al., 2019; de Oliveira Pacheco et al., 2023).

A investigação recente reforça que a dimensão emocional constitui um elemento central no exercício da liderança. As emoções expressas pelos líderes influenciam os seguidores através de processos cognitivos e afetivos, moldando perceções de eficácia, confiança e legitimidade, bem como os estados emocionais das equipas (Matthews et al., 2025). Estas dinâmicas podem ser reguladas pelo próprio líder e estratégias adequadas tendem a potenciar resultados positivos, enquanto estratégias menos ajustadas podem gerar efeitos adversos.

Adicionalmente, estudos que analisam a relação entre estilos de liderança e bem-estar indicam que comportamentos transformacionais associam-se, de modo geral, a níveis mais elevados de realização e satisfação do líder, ao passo que estilos mais passivos ou excessivamente centrados no controlo podem relacionar-se com maiores níveis de stress e exaustão (Oc & Chintakananda, 2025). Importa, contudo, reconhecer que estes efeitos dependem de fatores contextuais, incluindo suporte organizacional e as expetativas sociais associadas ao papel de liderança.

Assim, a investigação contemporânea (Joseph et al., 2015; Macedo, 2020; Antunes et al., 2019) evidencia que a liderança eficaz não decorre exclusivamente de traços individuais, nem apenas de comportamentos isolados, mas da articulação entre características pessoais, estilos de

atuação, regulação emocional e contexto organizacional. Esta visão integrada constitui a base para compreender a centralidade da liderança transformacional nas organizações atuais, sem descurar a importância das contingências situacionais e das exigências específicas de cada realidade organizacional.

## 2.2. Liderança transformacional

Entre os modelos contemporâneos, a liderança transformacional destaca-se pelo seu enfoque na inspiração, no desenvolvimento humano e na criação de significado organizacional. Dada a sua relevância teórica e empírica, importa aprofundar as suas dimensões e contributos para o desempenho e para a dinâmica das equipas.

A liderança transformacional carateriza-se por inspirar os colaboradores a colocar os objetivos coletivos acima dos interesses individuais, promovendo uma cultura organizacional baseada no compromisso, na inovação e no desenvolvimento pessoal (Barling, Slater & Kelloway, 2000). Este estilo é frequentemente considerado mais eficaz do que a Liderança Transacional, na medida em que estimula o envolvimento emocional, o sentido de propósito e o crescimento dos membros da equipa (Cavazotte et al., 2012).

As organizações contemporâneas, marcadas por elevados níveis de exigência, competitividade e mudança constante, necessitam de líderes capazes de fomentar empenho voluntário, comportamentos de cidadania organizacional e a predisposição para "ir além" das tarefas formais. Tal tende a emergir quando os colaboradores percecionam justiça, confiança e preocupação genuína com o seu bem-estar (Caiombo, 2022).

Este modelo estrutura-se em quatro dimensões fundamentais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Cavazotte et al., 2012). O líder atua como modelo de referência, comunica uma visão mobilizadora, incentiva o pensamento crítico e oferece apoio individualizado aos seus seguidores (Barling et al., 2000; Freitas, 2022). A influência idealizada traduz-se na capacidade do líder de construir credibilidade e servir de exemplo ético; a motivação inspiradora manifesta-se através da comunicação de uma visão estimulante; a estimulação intelectual promove a criatividade e o questionamento construtivo; e a consideração individualizada pressupõe atenção às necessidades específicas de desenvolvimento, favorecendo o empoderamento e a capacitação dos colaboradores.

Surgida nos anos 80, esta abordagem tornou-se central em contextos organizacionais marcados pela complexidade e incerteza, contribuindo para a transformação de atitudes, valores e padrões comportamentais, bem como para o fortalecimento da identificação com a missão organizacional (Freitas, 2022). A sua aplicabilidade estende-se não apenas aos níveis hierárquicos superiores, mas também a posições intermédias de gestão (Antunes, 2021).

A inteligência cognitiva desempenha igualmente um papel relevante ao facilitar a análise de problemas complexos e a formulação de estratégias (Cavazotte et al., 2012). Paralelamente, investigações recentes indicam que a liderança transformacional se associa a níveis mais elevados de bem-estar do próprio líder, atuando como fator protetor diante das exigências emocionais e organizacionais do cargo. Em contraste, estilos mais passivos ou excessivamente centrados no controlo, tendem a associar-se com maiores níveis de stress e exaustão (Oc & Chintakananda, 2025).

Adicionalmente, a literatura destaca que o impacto do estilo transformacional no bem-estar pode ser influenciado por fatores contextuais, nomeadamente pelas expectativas sociais associadas aos papéis de género. A incongruência entre comportamentos de liderança e normas de género pode gerar pressões adicionais, especialmente para mulheres em contextos dominados por homens, afetando negativamente a perceção de eficácia e o equilíbrio emocional (Oc & Chintakananda, 2025).

Ainda que algumas correlações com eficácia apresentem magnitude moderada, a liderança transformacional mantém-se como um dos preditores mais consistentes de ambientes colaborativos, inovadores e orientados para o desenvolvimento humano, produzindo impactos positivos tanto nos colaboradores como nos resultados organizacionais (Antunes, 2021).

## 2.3. Comparação entre liderança transformacional e outros estilos (transacional, situacional, laissez-faire)

Após esta distinção conceptual, torna-se pertinente alargar a análise comparativa a outros estilos de liderança amplamente discutidos na literatura, nomeadamente a liderança transacional, situacional e a liderança laissez-faire, de forma a evidenciar as suas especificidades e implicações organizacionais.

A liderança transformacional diferencia-se da transacional pelo seu foco no envolvimento emocional, na inspiração e no desenvolvimento humano, em vez de se limitar à gestão de recompensas e punições. Enquanto a liderança transacional assenta em relações de troca e no cumprimento de objetivos previamente definidos, privilegiando a eficiência operacional e o controlo do desempenho, a liderança transformacional procura mobilizar os seguidores em torno de uma visão partilhada e de objetivos de longo prazo (Freitas, 2022; Brito da Silva et al., 2024).

Neste sentido, a liderança transacional tende a centrar-se na clarificação de papéis, na monitorização do desempenho e na correção de desvios, operando dentro do sistema organizacional vigente. Por sua vez, a liderança transformacional procura transcender esse enquadramento, promovendo a mudança, significado e o alinhamento estratégico (Brito da Silva, et al., 2024).

Relativamente à liderança situacional, a principal distinção reside na natureza da orientação estratégica. Este modelo privilegia a adaptação do comportamento do líder às caraterísticas e ao nível de maturidade dos subordinados, ajustando o grau de direção e de apoio às exigências imediatas do contexto. Por contraste, a liderança transformacional mantém uma orientação mais consistente e visionária, centrada na construção de propósito coletivo e no desenvolvimento contínuo das equipas (Freitas, 2022). Enquanto a abordagem situacional enfatiza a flexibilidade comportamental diante das circunstâncias, a transformacional assenta na capacidade de inspirar e influenciar valores, promovendo mudanças mais profundas na cultura e no compromisso organizacional.

Já em comparação com a liderança laissez-faire, as diferenças tornam-se ainda mais evidentes. Este estilo carateriza-se por uma intervenção mínima do líder, com ampla delegação de autoridade e acompanhamento reduzido das atividades, podendo resultar em falta de coordenação e menor eficácia quando inexistem mecanismos claros de orientação (Brito da Silva et al., 2024; Caiombo, 2022).

Em oposição, a liderança transformacional pressupõe um papel ativo, mobilizador e responsável, no qual o líder assume a função de modelo, orientador e facilitador do desenvolvimento individual e coletivo. Em vez de abdicar da liderança, como frequentemente ocorre no estilo laissez-faire, o líder transformacional envolve-se diretamente na construção de significado, na estimulação intelectual e na promoção de elevados níveis de compromisso (Brito da Silva et al., 2024).

Importa ainda considerar que diferentes estilos de liderança produzem impactos distintos não apenas nas equipas, mas também no próprio bem-estar do líder. Estudos recentes indicam que estilos passivos, como o laissez-faire, tendem a associar-se a maiores níveis de exaustão e menor eficácia percebida, enquanto comportamentos transformacionais se relacionam, em geral, com resultados organizacionais mais positivos e maior realização profissional (Oc & Chintakananda, 2025). Contudo, a liderança transformacional pode igualmente implicar custos emocionais quando as exigências superam os recursos disponíveis, reforçando a importância do equilíbrio entre exigências e suporte organizacional (Oc & Chintakananda, 2025).

Apesar da reconhecida relevância da liderança transformacional, importa salientar que a eficácia de qualquer estilo depende das exigências do contexto organizacional e das caraterísticas da equipa, não podendo, por isso, ser considerada universalmente superior. Deste modo, enquanto a liderança transacional assegura estabilidade e eficiência operacional, a situacional promove o ajustamento contextual e a laissez-faire privilegia a autonomia, a liderança transformacional distingue-se pela sua capacidade de gerar compromisso, significado e mudança sustentada.

## 3. Relação entre personalidade e liderança transformacional

A liderança transformacional tem sido amplamente estudada nas últimas décadas, destacando-se pela sua capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores, promovendo mudanças positivas nas organizações (Jin et al., 2016; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Esta forma de liderança baseia-se em quatro dimensões-chave: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Jin et al., 2016). Entre os fatores que explicam a sua eficácia, destaca-se a personalidade dos líderes, uma vez que os traços individuais influenciam a forma como estes comunicam, estabelecem relações interpessoais, gerem as emoções e mobilizam os colaboradores para os objetivos comuns. moldam comportamentos e influenciam a perceção dos seguidores (Cavazotte et al., 2012; Brandt & Laiho, 2013; de Oliveira et al., 2023).

Neste enquadramento, a liderança transformacional distingue-se da liderança transacional, não como um estilo oposto, mas como uma abordagem complementar, orientada para a criação de significado, visão de longo prazo e alinhamento em torno dos valores organizacionais (Brito da Silva et al., 2024). Enquanto a liderança transacional se centra na gestão de tarefas, no

cumprimento de objetivos imediatos e em relações de trocas baseadas em recompensas e correções, a liderança transformacional transcende essas práticas ao promover o desenvolvimento individual dos colaboradores e o compromisso com objetivos coletivos (Brito da Silva et al., 2024).

Ao contrário do líder transacional, cuja atuação tende a focar-se na manutenção do funcionamento organizacional e no cumprimento de metas estabelecidas, o líder transformacional assume um papel ativo na mobilização das equipas, tornando-se uma referência e um modelo a seguir (Brito da Silva et al., 2024). Ao estimular níveis mais elevados de envolvimento, confiança e desempenho para além do esperado, procura elevar o nível de consciência dos liderados quanto à importância dos resultados e dos valores subjacentes à sua concretização, promovendo um sentido de propósito partilhado e de responsabilidade coletiva (Brito da Silva et al., 2024).

A investigação evidencia, ainda, que a eficácia da liderança transformacional está associada a determinados traços de personalidade. Estudos demonstram que a extroversão e a amabilidade estão positivamente relacionadas com este estilo de liderança, uma vez que favorecem a interação social, a empatia e a influência interpessoal (Tatlan, 2011). De igual modo, a Abertura à Experiência associa-se à liderança transformacional, refletindo a capacidade de lidar com novas ideias, estimular a criatividade e promover a inovação (Tatlan, 2011).

Por outro lado, níveis elevados de neuroticismo tendem a dificultar o exercício da liderança transformacional, uma vez que se associam à instabilidade emocional, à visão negativa do futuro e à menor predisposição para assumir papéis de liderança (Tatlan, 2011). Em contraste, a combinação de elevada conscienciosidade e baixos níveis de neuroticismo surge associada a um desempenho mais eficaz, reforçando a importância do equilíbrio emocional, da autodisciplina e da orientação para objetivos na liderança (Tatlan, 2011).

Deste modo, a liderança transformacional pode ser compreendida como um estilo de liderança profundamente enraizado nas caraterísticas de personalidade do líder, sendo a sua eficácia condicionada pela presença de traços que favorecem a estabilidade emocional, a orientação para os outros e a abertura à mudança (Brito da Silva et al., 2024; Tatlan, 2011).

## 3.1. Traços de personalidade associados a líderes eficazes

O modelo dos cinco grandes fatores da personalidade (Big Five) constitui uma das estruturas teóricas mais consolidadas para compreender a relação entre disposições individuais e estilo de liderança (McCrae & John, 1992; Macedo, 2020). A evidência empírica tem demonstrado que a extroversão, a abertura à experiência, a conscienciosidade e a amabilidade apresentam associações positivas com a liderança transformacional, enquanto o neuroticismo tende a revelar uma relação negativa (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Estes resultados sugerem que determinadas disposições estáveis favorecem comportamentos orientados à inspiração, à mobilização coletiva e ao desenvolvimento dos seguidores.

De forma consistente, líderes transformacionais tendem a apresentar elevados níveis de extroversão, traduzidos em comunicação assertiva e influência social; abertura à experiência, refletida na predisposição para a inovação e mudança; conscienciosidade, associada à disciplina e orientação para objetivos; e amabilidade, que sustenta relações interpessoais de confiança. Paralelamente, níveis reduzidos de neuroticismo associam-se a maior estabilidade emocional, resiliência e capacidade de gestão do stress, especialmente em contextos de elevada pressão (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Estes resultados reforçam que a combinação entre estabilidade emocional e competências interpessoais constitui um importante suporte para o exercício de uma liderança orientada para a inspiração, o desenvolvimento dos colaboradores e a adaptação às exigências do contexto organizacional (Antunes et al., 2019; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Contudo, importa salientar que estes traços não operam de forma isolada ou determinística, sendo a sua expressão influenciada pelas exigências situacionais e pelas dinâmicas organizacionais (Freitas, 2022; Brito da Silva et al., 2024).

A literatura sobre estilos de liderança reforça que o comportamento do líder resulta da interação entre características pessoais e contextuais, variando conforme a forma como a autoridade é exercida e partilhada (Brito da Silva et al., 2024). Neste sentido, a liderança transformacional, embora frequentemente associada a traços carismáticos e visionários, não se reduz a atributos individuais, antes, envolve competências relacionais e emocionais que permitem ao líder alinhar expectativas, promover significado e estimular compromisso coletivo (Freitas, 2022).

A inteligência emocional surge, assim, como um mecanismo explicativo relevante. A capacidade de reconhecer, regular e utilizar adequadamente as emoções, próprias e alheias, potencia a criação de equipas mais coesas, ressonantes e orientadas para uma visão comum (Nunes, 2016). A sintonia entre a realidade organizacional e a visão estratégica depende, em larga medida, da competência do líder para gerir estados emocionais e reduzir dissonâncias internas, favorecendo mudanças sustentadas (Nunes, 2016).

Por outro lado, a eficácia da liderança não pode ser dissociada das condições estruturais e do clima organizacional. Fatores como as condições de trabalho, sistemas de recompensa, oportunidades de promoção e qualidade das relações interpessoais influenciam significativamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Caiombo, 2022). Assim, ainda que o estilo transformacional promova envolvimento e compromisso, a sua eficácia tende a ser maximizada quando enquadrada por políticas organizacionais justas e contextos que reforcem perceções de equidade e reconhecimento (Caiombo , 2022).

Adicionalmente, a investigação recente evidencia que os estilos de liderança têm implicações relevantes para o bem-estar do próprio líder (Antunes et al., 2019; de Oliveira Costa et al., 2023). Estudos fundamentados no Modelo Multifatorial de Liderança indicam que a liderança transformacional tende a associar-se a níveis superiores de bem-estar psicológico, atuando como fator protetor face ao stress e burnout, quando comparada com estilos transacionais ou laissez-faire (Oc & Chintakananda, 2025). O bem-estar deve, contudo, ser compreendido de forma multidimensional, integrando dimensões psicológicas, físicas e sociais. Neste enquadramento, a capacidade do líder para mobilizar significado e promover relações positivas pode contribuir não apenas para resultados organizacionais, mas também para a preservação dos seus próprios recursos psicológicos (Oc & Chintakananda, 2025).

Em síntese, a liderança transformacional  não pode ser compreendida isoladamente, mas sim como resultado da interação entre traços de personalidade, competências emocionais e condições organizacionais (Antunes et al., 2019). A evidência sugere que determinadas disposições individuais favorecem a adoção de comportamentos transformacionais, ainda que a sua expressão dependa das exigências contextuais e dos recursos disponíveis (Antunes et al., 2019). Neste enquadramento, torna-se particularmente pertinente aprofundar-se de que modo os traços de personalidade se articulam com as dimensões da liderança transformacional, analisando as

relações específicas entre caraterísticas individuais e comportamentos inspiradores, motivacionais e de desenvolvimento que caraterizam este estilo (Antunes et al., 2019).

## 3.2. Personalidade e liderança transformacional

No contexto da liderança, o modelo Big Five tem sido amplamente utilizado para analisar como as diferenças individuais influenciam a eficácia dos líderes e os estilos de liderança adotados. A investigação evidencia que determinadas caraterísticas de traços de personalidade estão associadas a padrões comportamentais distintos no exercício da liderança, nomeadamente no que respeita à capacidade de influenciar, motivar e orientar equipas (Falcão et al., 2018 ; Antunes et al., 2019; Rodrigues & Gomes, 2022).

A evidência empírica tem demonstrado que a extroversão, a abertura à experiência, a conscienciosidade e a amabilidade apresentam associações positivas com a liderança transformacional, enquanto o neuroticismo tende a revelar uma associação negativa (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Estes resultados encontram suporte em meta-análises clássicas que evidenciam a relação consistente entre traços de personalidade e emergência e eficácia da liderança (Tatlah et al., 2011; Shahzad et al., 2020).

Neste sentido, os traços de personalidade devem ser entendidos como predisposições que influenciam a probabilidade de determinados comportamentos emergirem, e não como determinantes diretos e invariáveis da ação do líder. (Antunes et al., 2019; Macedo, 2020)

Assim, a relação entre personalidade e liderança é mais bem compreendida numa perspetiva interacional, na qual os comportamentos de liderança resultam da articulação entre caraterísticas individuais e fatores contextuais, como a cultura organizacional, a estrutura hierárquica e as exigências situacionais (Schaub & Tokar, 2005; Mitchell & Boyle, 2009).

De forma integrada, líderes com níveis mais elevados de extroversão tendem a evidenciar maior capacidade de comunicação e influência social, a abertura à experiência associa-se à inovação e adaptação à mudança, a conscienciosidade relaciona-se com orientação para objetivos e responsabilidade, e amabilidade favorece relações interpessoais positivas e cooperação. Por sua vez, níveis mais baixos de neuroticismo contribuem para maior estabilidade emocional e resiliência em contextos exigentes (Antunes et al., 2019; Falcão et al., 2018).

Importa, contudo, salientar que a influência destes traços não é linear nem universal, podendo assumir efeitos distintos consoante o contexto organizacional e as exigências da função,

reforçando a natureza contingencial da liderança (Jackson & Johnson, 2012; Mitchell & Boyle, 2009)

Neste enquadramento, a Inteligência Emocional (IE) surge como um mecanismo explicativo complementar, permitindo compreender como disposições individuais se traduzem em comportamentos concretos de liderança (Thiel et al., 2012; de Oliveira Costa et al., 2023). E distingue-se dos traços de personalidade pela sua natureza mais dinâmica e de desenvolvimento, podendo ser aperfeiçoada através da experiência e da formação, o que a torna particularmente relevante em contextos organizacionais (Nunes, 2016; de Oliveira Pacheco et al., 2023).

Competências como a autoconsciência e a regulação emocional permitem ao líder ajustar o seu comportamento às exigências do contexto, promovendo relações de confiança, uma gestão eficaz de conflitos e ambientes de trabalho positivos (Barling et al., 2000; Thiel et al., 2012; Brandt & Laiho, 2013). Ainda assim, a literatura reconhece interligações entre a inteligência emocional e traços de personalidade, sugerindo que ambos contribuem de forma complementar para a eficácia da liderança (Cavazotte et al., 2012).

Para além das caraterísticas individuais, a eficácia da liderança transformacional depende também de fatores contextuais. Estruturas organizacionais rígidas e culturas excessivamente hierarquizadas podem limitar a expressão deste estilo de liderança, ainda que o líder apresente traços favoráveis (Ogunnaike, 2023; da Silva et al., 2024). Por outro lado, contextos organizacionais mais flexíveis e orientados para a inovação tendem a potenciar comportamentos transformacionais e níveis mais elevados de desempenho e satisfação (Kasimoglu & Ammari, 2020; Caiombo, 2022).

Adicionalmente, investigações recentes demonstram que a personalidade influencia processos de tomada de decisão em diferentes domínios, evidenciando que os indivíduos podem apresentar maior tendência para decisões de natureza emocional ou relacional consoante os seus traços de personalidade (Ma & Liu, 2023). Esta perspetiva reforça a ideia de que os traços de personalidade influenciam não apenas estilos de liderança, mas também os processos cognitivos subjacentes à tomada de decisão.

Complementarmente, abordagens sociocognitivas sugerem que estas decisões são mediadas por fatores como experiências de aprendizagem e perceções individuais, reforçando o papel da interação entre cognição, comportamento e contexto na atuação do líder (Schaub & Tokar, 2005).

Em contextos organizacionais marcados pela diversidade cultural e funcional, estas competências assumem particular relevância. A liderança eficaz nestes ambientes exige não apenas visão estratégica, mas também sensibilidade interpessoal, capacidade de adaptação e gestão de diferentes perspetivas (Silva, 2023; Fernandes, 2014).

Em síntese, a liderança transformacional não deve ser entendida como resultado exclusivo de traços de personalidade, mas como um fenómeno multidimensional que emerge da interação entre disposições individuais, competências desenvolvidas e condições contextuais específicas. (Cavazotte et al., 2012; Antunes, 2021).

## 4. Liderança transformacional e gestão de equipas diversas

A articulação entre personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional, desenvolvida no ponto anterior, adquire particular relevância quando analisada no contexto de gestão de equipas diversas. Num cenário organizacional marcado pela globalização, digitalização e mobilidade internacional, as equipas são cada vez mais compostas por membros de diferentes origens culturais, sociais e profissionais (Kasımoğlu & Ammari, 2020). Esta heterogeneidade, embora potencialmente geradora de inovação, também introduz desafios no nível da comunicação, coesão e coordenação.

A liderança transformacional tem sido amplamente identificada como particularmente adequada a estes contextos, na medida em que promove uma visão partilhada, reforça o significado coletivo do trabalho e estimula o desenvolvimento individual dos membros da equipa (Antunes, 2021; Ferrel et al., 2025). As suas quatro dimensões, influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, permitem ao líder atuar simultaneamente nos níveis simbólico, relacional e estratégico (Fernandes, 2014). Contudo, a sua eficácia em contextos multiculturais não deve ser considerada automática.

A diversidade cultural pode potenciar a criatividade, a flexibilidade cognitiva e a qualidade na resolução de problemas, através da multiplicidade de perspetivas e experiências disponíveis na equipa (Ogunnaike, 2023). Todavia, pode igualmente gerar conflitos intergrupais, desconfiança, barreiras linguísticas e divergências na perceção de hierarquia e autoridade, sobretudo quando coexistem diferentes valores culturais (Ogunnaike, 2023). Assim, a liderança transformacional

revela-se eficaz não apenas pela sua capacidade inspiradora, mas, sobretudo, quando combinada com competências de sensibilidade intercultural e de gestão de diferenças.

Neste sentido, a inteligência emocional, anteriormente discutida como mediadora entre traços de personalidade e comportamento transformacional, assume aqui uma função crítica. A capacidade do líder para reconhecer estados emocionais, regular tensões e promover ressonância emocional contribui para a construção de segurança psicológica e confiança interpessoal (Nunes, 2016). Em equipas diversas, esta competência é particularmente determinante para mitigar conflitos latentes e evitar a fragmentação do grupo.

Importa ainda considerar que o comportamento do líder constitui um mecanismo central de influência na organização. Os líderes não apenas coordenam tarefas, mas também moldam práticas, normas e expectativas comportamentais, influenciando o processo de mudança organizacional (Brito da Silva, 2024). Em contextos de diversidade, essa influência estende-se à definição de padrões de inclusão, reconhecimento e equidade.

Contudo, a gestão da diversidade não depende exclusivamente do estilo de liderança. A literatura sublinha a importância do contexto organizacional, nomeadamente no que respeita à cultura, às práticas institucionais e ao suporte à atuação dos líderes, fatores que podem reforçar ou limitar o impacto da liderança transformacional (Macedo, 2020; Brito da Silva, 2024).

Para além das implicações no desempenho da equipa, a gestão de equipas diversas também influencia o bem-estar do próprio líder. A diversidade introduz exigências adicionais, nomeadamente maior complexidade relacional, necessidade de mediação intercultural e maior carga emocional. De acordo com a literatura recente, o bem-estar do líder é influenciado por múltiplos sistemas ecológicos, desde características individuais até fatores organizacionais e culturais mais amplos (Ogunnaike, 2023). Assim, a eficácia da liderança transformacional em contextos diversos depende igualmente dos recursos organizacionais disponíveis e do suporte institucional prestado.

Acresce que a cultura organizacional desempenha um papel estruturante neste processo. A investigação demonstra que os líderes influenciam e são influenciados pela cultura da organização, atuando como agentes de criação, manutenção e transformação de normas e valores partilhados (Macedo, 2020). Em organizações que valorizam a inclusão e a diversidade como ativos

estratégicos, a liderança transformacional encontra maior espaço para potenciar a inovação e o desempenho sustentável.

Deste modo, a liderança transformacional, embora particularmente promissora na gestão de equipas diversas, não deve ser entendida como uma solução universal. A sua eficácia resulta na interação entre traços de personalidade favoráveis, competências emocionais desenvolvidas e contextos organizacionais que apoiem práticas inclusivas. É precisamente nesta interseção entre indivíduo, equipa e organização que se constrói a capacidade de transformar diversidade em vantagem competitiva.

# Parte II — Estudo Empírico

## 5. Modelo Concetual e Pressupostos de Investigação

### 5.1. Problemática de investigação

A liderança transformacional tem sido amplamente reconhecida como um dos estilos mais eficazes no contexto organizacional contemporâneo, particularmente em ambientes caraterizados por mudança, complexidade e diversidade (Antunes, 2021; Jin et al., 2016). Paralelamente, a investigação em psicologia organizacional tem demonstrado que determinados traços de personalidade, conceptualizados no âmbito do Modelo de Big Five, associam-se de forma consistente a comportamentos de liderança (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023).

Contudo, apesar da evidência empírica que relaciona personalidade e liderança transformacional, permanece por se esclarecer o mecanismo pelo qual essas disposições individuais se traduzem em comportamentos concretos de influência, inspiração e desenvolvimento dos colaboradores. A literatura tem sugerido que a inteligência emocional poderá desempenhar um papel mediador relevante, na medida em que facilita a regulação emocional, a empatia e a gestão das relações interpessoais (Thiel et al., 2012; Nunes, 2016). Ainda assim, muitos estudos tendem a analisar estes construtos de forma isolada ou predominantemente quantitativa, carecendo de abordagens que explorem a articulação dinâmica entre personalidade, inteligência emocional e prática de liderança em contextos organizacionais específicos.

Neste enquadramento, a presente investigação orienta-se pela seguinte pergunta de partida: De que forma os traços de personalidade do modelo Big Five se relacionam com a manifestação de comportamentos de liderança transformacional no contexto de uma equipa organizacional?

A formulação desta questão decorre da necessidade de compreender não apenas se existe associação entre personalidade e liderança transformacional, mas, sobretudo, como essa relação se constrói e se manifesta na prática, considerando as perceções tanto dos líderes quanto dos liderados. Pretende-se, assim, aprofundar a compreensão dos mecanismos individuais que sustentam a liderança transformacional, contribuindo para uma visão mais integrada e contextualizada da eficácia da liderança em ambiente organizacional.

## 5.2. Modelo conceptual proposto

A Fig. 1 apresenta o modelo conceptual que orienta a presente investigação, representando a articulação entre os diferentes níveis de análise, individual, coletivo e contextual, e evidenciando as relações entre traços de personalidade, inteligência emocional, liderança transformacional e as dinâmicas da equipa, enquadradas no contexto organizacional.

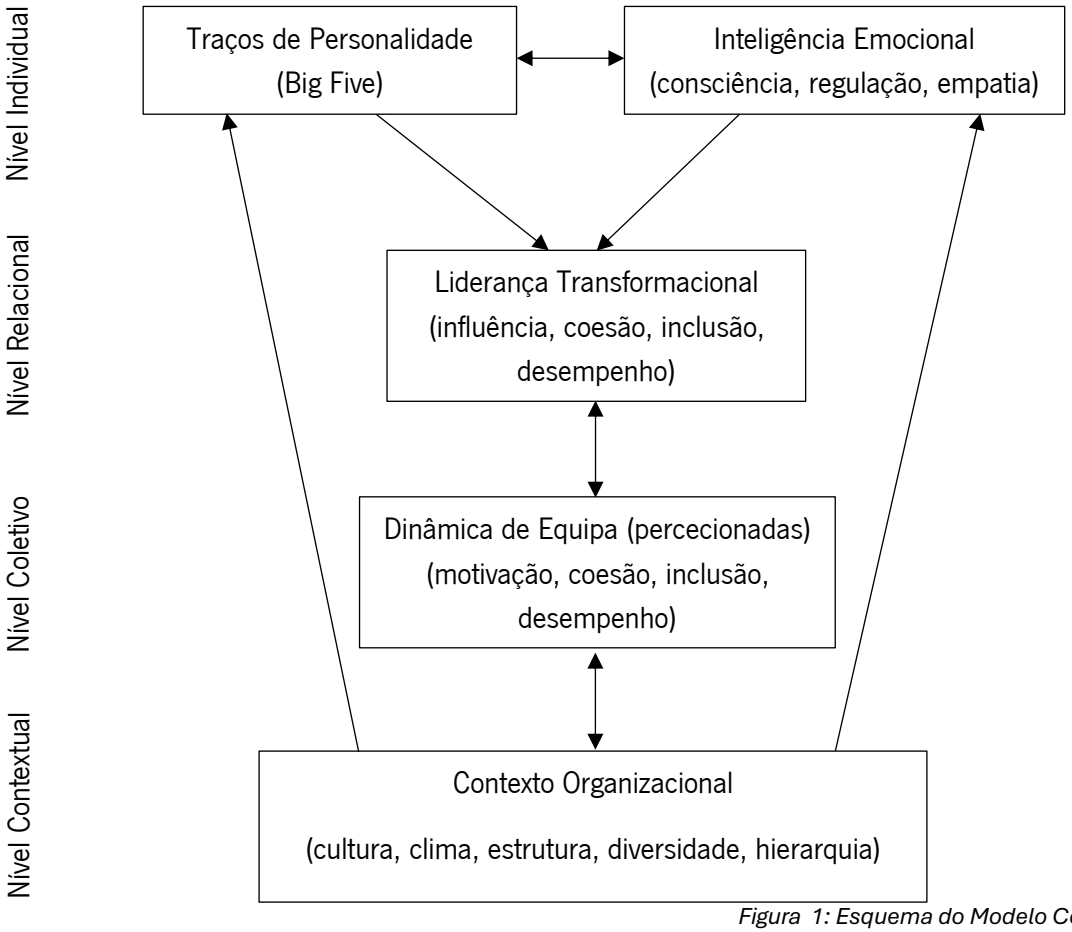



*Figura 1: Esquema do Modelo Conceptual*

O modelo conceptual proposto assenta numa perspetiva integradora da liderança, articulando traços de personalidade, inteligência emocional, comportamentos de liderança transformacional e impacto na equipa. Esta abordagem reconhece a liderança como um fenómeno multidimensional e dinâmico, que emerge da interação entre disposições individuais, processos emocionais e contexto organizacional (Joseph et al., 2015; Macedo, 2020). No âmbito da presente investigação, o modelo não assume relações causais determinísticas, mas, antes, orienta a exploração das perceções dos participantes sobre a forma como estas dimensões se interligam e se manifestam na prática organizacional.

O ponto de partida do modelo corresponde aos traços de personalidade, operacionalizados através do Modelo Big Five, amplamente validado em contexto organizacional (Rodrigues & Gomes, 2022; Falcão et al., 2018). As dimensões de extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade, amabilidade e neuroticismo traduzem disposições estáveis que podem influenciar padrões de pensamento, de regulação emocional e de interação social.

A evidência empírica indica que a extroversão, a abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade apresentam associações positivas com a liderança transformacional, enquanto o neuroticismo tende a relacionar-se negativamente com a eficácia da liderança (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Todavia, os traços não determinam comportamentos de forma direta, funcionando antes como predisposições cuja expressão depende de competências desenvolvidas e do contexto organizacional (Macedo, 2020). Neste sentido, o modelo não assume relações causais, mas orienta a exploração de como estas associações são percecionadas e interpretadas pelos participantes no contexto organizacional em estudo.

A inteligência emocional assume, neste modelo, um papel mediador entre personalidade e comportamento de liderança. Entendida como a capacidade de reconhecer, compreender e regular emoções próprias e alheias (Nunes, 2016), esta competência facilita a tradução das disposições individuais em comportamentos eficazes. No âmbito da presente investigação qualitativa, a inteligência emocional é analisada como um processo interpretativo e relacional, tal como é percecionado pelos participantes, e não como uma variável mensurável.

Estudos demonstram que a inteligência emocional se associa positivamente à liderança transformacional, favorecendo a criação de climas organizacionais positivos, a gestão construtiva de conflitos e a mobilização dos colaboradores em torno de objetivos comuns (Thiel et al., 2012;

de Oliveira Costa et al., 2023; Barling et al., 2000). Ao contrário dos traços de personalidade, a inteligência emocional apresenta potencial de desenvolvimento, reforçando a sua relevância para a formação e aperfeiçoamento de líderes (Nunes, 2016). Nesta investigação procura-se compreender de que forma estas competências são reconhecidas e descritas pelos participantes no exercício da liderança.

Assim, o modelo sustenta que os traços de personalidade influenciam a liderança transformacional, tanto de forma direta como indireta, sendo esta última parcialmente mediada pelas competências emocionais do líder. Deste modo, determinadas disposições individuais podem refletir-se diretamente em comportamentos de liderança, enquanto a sua expressão é facilitada pala capacidade de reconhecer, compreender e regular emoções. Contudo, em coerência com a abordagem qualitativa, estas relações não são assumidas como determinísticas, sendo antes exploradas enquanto construções emergente das perceções dos participantes, procurando compreender como estes articulam personalidade, emoções e práticas de liderança no seu contexto específico.

A liderança transformacional constitui o nível comportamental do modelo. Este estilo integra quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Cavazotte et al., 2012; Freitas, 2022). Estas dimensões refletem a capacidade do líder para atuar como referência ética, comunicar uma visão mobilizadora, estimular o pensamento crítico e promover o desenvolvimento dos colaboradores. A investigação tem evidenciado que este estilo se associa a maiores níveis de envolvimento, satisfação e desempenho organizacional (Antunes, 2021; Jin et al., 2016). Além disso, pode contribuir para o bem-estar do próprio líder, quando comparado a estilos mais passivos ou excessivamente transacionais (Oc & Chintakananda, 2025). No presente estudo, estas dimensões são analisadas a partir das experiências e narrativas dos participantes, permitindo compreender como são vivenciadas e interpretadas no contexto organizacional em análise.

Neste enquadramento, a liderança transformacional é compreendida como resultado da articulação entre disposições individuais, competências emocionais e exigências contextuais (Joseph et al., 2015). Importa, contudo, sublinhar que esta articulação é aqui abordada como um processo dinâmico e contextualizado, cuja compreensão decorre da análise qualitativa das perceções dos diferentes intervenientes no contexto organizacional.

O último nível do modelo refere-se ao impacto da liderança transformacional nas dinâmicas da equipa. A literatura indica que este estilo favorece a coesão grupal, a confiança interpessoal, a inclusão e o desempenho coletivo (Antunes, 2021; Ogunnaike, 2023). Em equipas diversas, estes efeitos assumem particular relevância, na medida em que a construção de uma visão partilhada e o reconhecimento das diferenças individuais promovem integração e partilha de conhecimento (Silva, 2023; Ogunnaike, 2023). Contudo, o impacto da liderança depende igualmente de condições estruturais e culturais que sustentem práticas inclusivas e equitativas (Caiombo, 2022), o que evidencia a importância da interação entre o comportamento do líder e o contexto organizacional. Neste estudo, estes impactos são explorados com base nas perceções dos membros da equipa, permitindo captar a forma como a liderança é vivenciada no quotidiano organizacional.

Em síntese, o modelo concetual propõe que os traços de personalidade influenciam a liderança transformacional de forma indireta, através da mediação da inteligência emocional, sendo os comportamentos transformacionais determinantes para os resultados ao nível da equipa. No entanto, em coerência com o paradigma qualitativo, o modelo é utilizado como um instrumento orientador da análise, permitindo explorar de forma aprofundada como estas relações são construídas, percecionadas e interpretadas pelos participantes, em vez de serem testadas de forma hipotético-dedutiva. Esta perspetiva integra níveis individuais e coletivos de análise, evitando interpretações deterministas e reconhecendo a natureza dinâmica e contextual da liderança (Joseph et al., 2015; Macedo, 2020).

## 5.3. Formulação das subquestões de investigação

Com base na revisão da literatura realizada, a presente investigação estrutura-se em torno de um conjunto de dimensões analíticas que orientam a análise empírica e fundamentam a formulação das subquestões de investigação. Estas dimensões surgem da articulação entre os traços de personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional, permitindo explorar, numa perspetiva interpretativa, como estes elementos são percecionados e se manifestam no contexto organizacional.

Em primeiro lugar, a investigação procura compreender como são percecionados os traços de personalidade do líder (Big Five) e de que forma estes se refletem na manifestação de comportamentos de liderança transformacional. A literatura tem evidenciado que dimensões como

a extroversão, a abertura à experiência, a conscienciosidade e a amabilidade tendem a associar-se positivamente a este estilo de liderança, enquanto o neuroticismo apresenta uma relação negativa com a sua eficácia (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Estes traços influenciam padrões de interação social, regulação emocional e orientação para objetivos, constituindo disposições que podem favorecer comportamentos inspiradores, mobilizadores e orientados para o desenvolvimento dos colaboradores.

Em segundo lugar, a investigação procura analisar de que forma a estabilidade emocional do líder influencia a construção de um clima de confiança e segurança psicológica na equipa. A evidência empírica sugere que líderes com menor tendência à instabilidade emocional demonstram maior capacidade para gerir situações de pressão e conflito, contribuindo para a criação de contextos de trabalho mais equilibrados e previsíveis (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023). Esta estabilidade emocional assume-se, assim, como um elemento central na construção de relações de confiança e na promoção de um ambiente favorável ao envolvimento dos colaboradores.

Em terceiro lugar, a investigação centra-se em compreender como a inteligência emocional contribui para a forma como os traços de personalidade se traduzem em comportamentos de liderança transformacional. Entendida como a capacidade de reconhecer, compreender e regular emoções próprias e alheias (Nunes, 2016), a inteligência emocional tem sido associada a práticas de liderança mais eficazes e a relações interpessoais mais ajustadas (Thiel et al., 2012; de Oliveira Costa et al., 2023). Neste sentido, considera-se que os traços de personalidade poderão influenciar indiretamente a liderança transformacional através das competências emocionais do líder, que permitem transformar disposições individuais em comportamentos concretos de inspiração, apoio e mobilização coletiva.

Adicionalmente, a investigação procura explorar como são percecionados os efeitos de liderança transformacional no nível da motivação, da coesão, da inclusão e do desempenho da equipa. Estudos anteriores indicam que este estilo de liderança favorece o envolvimento dos colaboradores, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a qualidade das relações interpessoais (Antunes, 2021; Jin et al., 2016; Ogunnaike, 2023). Estes efeitos tornam-se particularmente relevantes para a compreensão do impacto da liderança no funcionamento das equipas.

Por fim, a investigação considera igualmente pertinente analisar de que forma o contexto de diversidade da equipa influencia a manifestação e a eficácia da liderança transformacional. Em contextos organizacionais caraterizados por diversidade cultural, funcional ou geracional, as exigências relacionais e comunicacionais tendem a intensificar-se, tornando a liderança transformacional um elemento central na promoção da inclusão, da coesão e da construção de uma visão partilhada (Silva, 2023).

Em síntese, a presente investigação assenta na compreensão de que a liderança transformacional não pode ser compreendida de forma isolada, emergindo da interação entre traços individuais, competências emocionais e dinâmicas relacionais no contexto organizacional. As subquestões de investigação definidas orientam a análise qualitativa, explorando, a partir das perceções de líderes e liderados, de que forma estes fatores se articulam na prática organizacional.

# 6. Metodologia

## 6.1. Desenho da investigação

A presente investigação adota um desenho qualitativo de natureza exploratória e interpretativa, orientado para a compreensão aprofundada da relação entre os traços de personalidade dos líderes, a inteligência emocional e a manifestação de comportamentos de liderança transformacional no contexto de uma equipa organizacional diversa.

A opção por um estudo qualitativo justifica-se pela necessidade de captar significados, perceções e interpretações dos participantes relativamente às dinâmicas de liderança, permitindo analisar o fenómeno em profundidade e no seu contexto natural. Considerando que o estudo incide sobre uma única organização e uma equipa com múltiplos níveis hierárquicos, o recurso a entrevistas semiestruturadas revela-se metodologicamente mais adequado do que um desenho quantitativo, na medida em que permite explorar a articulação entre disposições individuais e práticas concretas de liderança.

O estudo assume a configuração de estudo de caso único, centrado numa equipa organizacional, permitindo uma análise contextualizada das interações entre personalidade, inteligência emocional e liderança transformacional.

## 6.2. Caraterização da Amostra

A amostra é composta por indivíduos de uma equipa real de um departamento comercial de uma organização, constituída por 10 elementos, distribuídos por diferentes níveis hierárquicos. Esta equipa integra 6 liderados, que desempenham funções de lojistas, e 4 líderes, dos quais 2 são gerentes de loja, 1 exerce funções de coordenador de lojas e 1 desempenha funções de chefe de departamento.

Importa clarificar que não se trata de uma equipa criada para efeitos do presente estudo, mas sim de uma estrutura organizacional já existente, caraterizada por relações funcionais e hierárquicas contínuas entre os seus membros. Neste contexto, a equipa organiza-se em diferentes níveis: um nível global, que integra todos os elementos do departamento comercial, e dois níveis operacionais, correspondentes a duas lojas distintas, cada uma constituída por liderados e respetivo gerente de loja. Esta estrutura permite compreender a existência de dinâmicas relacionais tanto ao nível da equipa global como ao nível das subequipas operacionais.

Esta equipa carateriza-se ainda por apresentar uma diversidade ao nível das funções, da experiência profissional e do posicionamento hierárquico, o que permite analisar a liderança em contextos organizacionais distintos dentro da mesma estrutura.

A seleção dos participantes foi efetuada por amostragem intencional, considerando como critérios de inclusão: (1) exercício de funções de liderança formal (no caso dos líderes); (2) integração na equipa há pelo menos seis meses; e (3) a participação ativa nas dinâmicas de trabalho. Esta estratégia visa assegurar que os participantes tenham experiência suficiente para refletir sobre as práticas de liderança e os respetivos impactos na equipa. Os perfis dos entrevistados encontram-se descritos abaixo (Tabela 2).

Deste modo, a utilização do termo “equipa” ao longo do estudo refere-se a uma realidade organizacional efetiva, na qual existem interações regulares entre os seus membros, sendo simultaneamente considerada, para efeitos metodológicos, a amostra da investigação.

| Nome | Género | Tempo de antiguidade | Função |
|---|---|---|---|
| Lid.1 | Feminino | 22 anos (2004) | Lojista |
| Lid. 2 | Feminino | 8 meses (2025) | Lojista |
| Lid. 3 | Masculino | 3 anos (2023) | Lojista |
| Lid. 4 | Masculino | 2 anos (2024) | Lojista |
| Lid. 5 | Masculino | 4 anos (2021) | Lojista |
| Lid. 6 | Feminino | 7 anos (2018) | Lojista |
| L1 | Masculino | 7 anos (2018) | Coordenador de lojas |
| L2 | Masculino | 4 anos (2022) | Chefe de Departamento |
| L3 | Masculino | 1 ano (2025) | Gerente de Loja |
| L4 | Masculino | 5 anos (2020) | Gerente de Loja |

*Tabela 1: Perfis a incluir no estudo*

### 6.3. Instrumentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada por meio de dois instrumentos principais. Em primeiro lugar, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, com guiões diferenciados para líderes e liderados (Apêndices 1 e 2). Estas entrevistas foram organizadas em torno de dimensões previamente definidas com base no modelo concetual da investigação, nomeadamente: traços de personalidade percebidos, inteligência emocional (incluindo perceção e regulação emocional), comportamentos de liderança transformacional, impacto da liderança na coesão, motivação e desempenho da equipa, bem como sugestões e reflexões adicionais dos participantes (Apêndice 3).

A natureza semiestruturada das entrevistas permitiu assegurar a consistência temática entre os diferentes entrevistados, garantindo simultaneamente flexibilidade para aprofundar os aspetos relevantes que foram surgindo no decorrer da interação.

Em segundo lugar, foram analisados dados internos relativos às avaliações de desempenho realizadas na organização, incluindo a avaliação efetuada pelo líder aos liderados e a respetiva autoavaliação dos colaboradores. Estes dados foram utilizados exclusivamente para efeitos analíticos agregados e interpretativos, não sendo divulgada qualquer informação individual identificável.

A sua integração no estudo permitiu reforçar a triangulação metodológica, possibilitando a articulação entre as perceções recolhidas nas entrevistas e indicadores formais de desempenho e desenvolvimento profissional, particularmente no que respeita ao impacto da liderança na equipa.

## 6.4. Procedimento de Recolha de Dados

O processo de recolha de dados decorreu ao longo de aproximadamente quatro semanas. Numa fase inicial, foi solicitado o consentimento informado a todos os participantes, garantindo-se a participação voluntária, o direito de desistência a qualquer momento e a salvaguarda do anonimato e da confidencialidade das informações prestadas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes, com uma duração de cerca de 30 minutos. Mediante autorização prévia, as entrevistas foram gravadas para assegurar a fidelidade da informação recolhida, sendo posteriormente transcritas para efeitos de análise.

No que respeita aos dados de avaliação de desempenho, foi solicitada autorização formal à organização para a consulta e análise dos respetivos registos. Em todos os casos, foi assegurado o anonimato de qualquer informação individual identificável, bem como o cumprimento dos princípios éticos e legais aplicáveis à investigação científica.

## 6.5. Técnicas de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram analisados através da análise de conteúdo temática, adotando uma abordagem mista, de natureza dedutiva e indutiva. Numa primeira fase, procedeu-se a uma leitura flutuante das transcrições das entrevistas, com o objetivo de familiarizar com o corpus de dados. Seguidamente, definiram-se categorias de análise com base no modelo concetual da investigação, designadamente: traços de personalidade, inteligência emocional, liderança transformacional e impacto na equipa.

Posteriormente, realizou-se a codificação das unidades de significado, identificando padrões recorrentes, convergências e divergências entre os discursos de líderes e liderados. Esta etapa permitiu explorar de que forma as perceções dos diferentes participantes se articulam com as dimensões teóricas previamente definidas, bem como identificar eventuais categorias emergentes relevantes.

A análise dos dados de avaliação de desempenho foi integrada numa lógica de triangulação metodológica, possibilitando o confronto entre as perceções qualitativas recolhidas nas entrevistas e indicadores formais de desempenho e desenvolvimento profissional. Esta estratégia visou

reforçar a credibilidade, a consistência interna e a robustez interpretativa do estudo, assegurando uma análise rigorosa e contextualizada dos dados.

### 6.6. Considerações Éticas

A investigação seguiu os princípios deontológicos da prática científica, garantindo o anonimato, a confidencialidade e a utilização exclusiva dos dados para fins académicos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e o tratamento dos dados recolhidos.

## 7. Análise e Discussão dos Resultados

A presente análise e discussão integram os dados recolhidos junto de 10 participantes, distribuídos por diferentes níveis hierárquicos da organização, permitindo explorar de forma articulada as perceções de líderes e liderados sobre os fenómenos em estudo. Importa clarificar que, embora os participantes pertençam à mesma estrutura organizacional, não se assume correspondência direta entre líderes e liderados entrevistados, sendo a análise desenvolvida numa lógica transversal e interpretativa. Esta opção permite identificar padrões e tendências gerais, evitando estabelecer relações causais diretas entre respostas individuais.

A integração dos dados qualitativos provenientes das entrevistas com os dados de avaliação de desempenho permite reforçar a robustez da análise, por meio de uma abordagem de triangulação metodológica, possibilitando compreender de forma mais aprofundada a relação entre as perceções de liderança e os resultados organizacionais.

Sub Questão 1- Como são percecionados os traços de personalidade dos líderes no contexto organizacional?

A análise evidencia que os traços de personalidade dos líderes são percecionados predominantemente através de caraterísticas associadas à conscienciosidade e à estabilidade emocional. Os liderados descrevem os seus líderes como responsáveis, organizados, focados e orientados para objetivos, como ilustram expressões tais como *"sentido de responsabilidade, e organização"* (Lid.2) e "*focado e objetivo, sempre na procura da melhoria*" (Lid.3), refletindo dimensões centrais da conscienciosidade, tal como conceptualizada no modelo Big Five (Falcão et al., 2018; Rodrigues & Gomes, 2022).

A estabilidade emocional surge igualmente como uma dimensão relevante, sendo os líderes caraterizados como *"calmos"* (Lid. 5), e *"compreensivos"* (Lid. 6), o que contribui para a perceção de ambientes de trabalho mais equilibrados, em consonância com a literatura que associa a estabilidade emocional a práticas de liderança mais eficazes e à promoção de relações interpessoais positivas (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; de Oliveira Costa et al., 2023. No entanto, nem todos os liderados partilham esta visão, sendo referido por um participante que o líder, embora profissional, revela "falta de toque humano" (Lid. 4), o que evidencia alguma oscilação nas perceções.

Adicionalmente, o Lid. 1 refere que valoriza um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, destacando que o comportamento do líder influencia diretamente a sua motivação diária, o que reforça a importância as dimensões relacionais na perceção da liderança.

Do lado dos líderes, verifica-se uma autoimagem alinhada a estas dimensões. O L1 refere procura ser *"justo e flexível*', o L2 destaca a importância da comunicação, enquanto o L3 diz-se *"atento às necessidades da equipa"* e o L4 considera-se "empático e compreensível". Estes testemunhos evidenciam a valorização da empatia e da proximidade no exercício da liderança. Esta convergência entre perceção dos liderados e autoimagem dos líderes sugere reconhecimento social de determinados traços como relevantes para a liderança.

Esta leitura é reforçada pelas respostas dos líderes, que identificam caraterísticas pessoais que condicionam a sua atuação. O L1 associa a liderança ao *"temperamento"* e à *"paciência"*, reconhecendo que a sua atuação depende da forma como gere as situações. O L2 destaca a *"calma"*, a "*sensatez"* e a capacidade de ouvir, o L3 refere ser *"bom ouvinte, aberto a novas ideias e sempre disponível"*, enquanto o L4 enfatiza ser *"compreensível, calmo e paciente"*. Estes testemunhos reforçam a importância da estabilidade emocional e da amabilidade no exercício da liderança.

A articulação com os dados de desempenho revela padrões consistentes. O caso do Lid. 6, com avaliações predominantemente de "bom" e alguns níveis de "excelente", sugere um contexto de liderança associado à estabilidade e à organização. Em contraste, o Lid. 2 apresenta maior incidência de classificações "regulares, o que pode refletir menor consistência percecionada ao nível da liderança.

A análise dos dados de avaliação de desempenho permite aprofundar esta leitura. No caso do Lid. 6, observam-se classificações positivas em múltiplas dimensões, como satisfação do cliente, colaboração em equipa, comunicação e conhecimento de produtos, com valores predominantemente no nível de "bom". Já no Lid. 2, verificam-se classificações "regulares" em dimensões como a organização de loja, a gestão de stock e a comunicação, o que evidencia maior instabilidade.

Adicionalmente, verifica-se uma discrepância entre a autoavaliação e a heteroavaliação, com os liderados atribuindo classificações superiores ao próprio desempenho. Este padrão pode ser interpretado à luz de diferentes critérios de avaliação, sendo os liderados mais centrados no esforço e os líderes nos resultados, conforme sugerido por Caiombo (2022).

Importa ainda aprofundar esta discrepância. No caso do Lid. 6, observa-se maior proximidade entre a autoavaliação e a avaliação do líder, sugerindo alinhamento entre ambas do na perceção do desempenho. No Lid. 3, existem diferenças pontuais, enquanto no Lid. 2 a discrepância é mais evidente, como a autoavaliação apresentando valores superiores aos atribuídos pelo líder. Este padrão reforça a importância de considerar múltiplas perspetivas na avaliação do desempenho organizacional.

Sub Questão 2- De que forma a inteligência emocional dos líderes se manifesta na gestão das equipas?

Os resultados indicam que a inteligência emocional se manifesta sobretudo ao nível da empatia, do ouvir e do apoio aos liderados. Os liderados referem que o líder *"procura ouvir a equipa, mostra-se disponível para compreender as dificuldades"* (Lid.2) ou *"tenta sempre falar connosco quando nota que algo não está bem"* (Lid.6), evidenciando competências de perceção emocional (Nunes, 2016).

Contudo, a análise revela alguma inconsistência na aplicação destas competências. Enquanto alguns participantes destacam comportamentos positivos, outros referem que o líder, *"não percebe, ou simplesmente não quer perceber"* (Lid. 4), evidenciando divergência na perceção da inteligência emocional.

Os líderes reconhecem a importância desta competência e mencionam estratégias como *"ouvir mais do que falar "* (L3) e "*controlar as emoções"* (L4). O L2 reforça ainda o papel da

comunicação como ferramenta central na gestão da equipa, enquanto o L1 destaca a necessidade de equilíbrio nas decisões

As respostas dos líderes evidenciam a complexidade desta competência. O L1 admite que pode ser "mais intempestivo", o L2 refere que, apesar de lidar bem com a pressão, pode ser afetado pelo stress, o L3 destaca a importância de refletir antes de agir e o L4 reconhece que a gestão emocional depende do contexto. Estes testemunhos reforçam a ideia de que a inteligência emocional é uma competência dinâmica e não totalmente estabilizada.

A articulação com a avaliação de desempenho evidencia que contextos em que a inteligência emocional é percecionada como mais consistente tendem a apresentar avaliações mais estáveis.

No caso do Lid 6, observa-se coerência entre a perceção positiva e a estabilidade nas classificações. No Lid 3, surgem classificações mais baixas em dimensões como adaptabilidade e organização, enquanto no Lid. 2 essas fragilidades são mais evidentes, reforçando a importância da regulação da inteligência emocional para a consistência de desempenho.

Estes resultados reforçam a literatura que identifica a inteligência emocional como facilitadora da eficácia da liderança, embora dependente do contexto (Thiel et al., 2012; de Oliveira Costa et al., 2023).

Sub Questão 3- Como se manifestam os comportamentos de liderança transformacional no contexto analisado?

A análise evidencia a presença de comportamentos associados à liderança transformacional, sobretudo no que diz respeito à motivação inspiradora e à consideração individualizada. Os liderados referem que os líderes *"explicam os objetivos"* (Lid.2) e que *"há formações que acabam por ser positivas no nosso desenvolvimento"* (Lid.3), evidenciando práticas alinhadas a este estilo (Cavazotte et al., 2012).

Contudo, a consideração individualizada revela-se inconsistente. Enquanto alguns liderados reconhecem apoio ao desenvolvimento, outros referem a ausência dessa preocupação, indicando que o crescimento depende mais da experiência individual (Lid. 4; Lid. 5).

A estimulação intelectual surge de forma limitada, centrada na melhoria operacional.

Estes resultados estão alinhados com a literatura, que indica que a liderança transformacional, quando aplicada de forma parcial, tende a ter impacto limitado na inovação e no desenvolvimento individual (Cavazotte et al., 2012; Freitas, 2022).

Os líderes aprofundam esta leitura. O L1 refere que orienta a equipa para tarefas concretas, como o atendimento e a organização da loja, o L2 destaca a importância de transmitir uma visão global do trabalho, o L3 enfatiza o envolvimento da equipa nas tarefas e o L4 refere a definição de objetivos e responsabilidades claras. Estes dados mostram uma liderança transformacional mais orientada para a prática do que para a inovação estratégica.

A integração dos dados de desempenho revela padrões distintos.

No Lid. 3, observa-se desempenho positivo nas dimensões relacionais, mas classificações mais baixas na organização e na gestão de stock. No Lid. 2, verifica-se predominância de classificações regulares, enquanto o Lid. 6 apresenta maior consistência global. Estes resultados sugerem que a liderança transformacional, quando aplicada de forma desigual, pode gerar resultados positivos, embora não uniformes.

Sub questão 4- Como são percecionados os efeitos da liderança transformacional ao nível da equipa?

Os resultados evidenciam o impacto da liderança na motivação, na coesão e no funcionamento da equipa. Os liderados destacam a importância do clima relacional, referindo *que "existe muito espírito de equipa (...) é que me faz estar motivada no dia a dia"* (Lid. 1) ou *que "os membros ajudam-se mutuamente"* (Lid.2), o que evidencia níveis elevados de coesão (Jin et al., 2016). A motivação apresenta maior instabilidade, enquanto o Lid. 2 associa a motivação ao reconhecimento do líder, o Lid. 5 afirma que depende de fatores individuais, e o Lid. 4 evidencia desmotivação associada a práticas organizacionais.

Os líderes reconhecem este impacto. O L3 destaca a importância de tratar os colaboradores "como humanos", o L4 associa liderança a esforço e ambição, o L2 enfatiza a comunicação e o L1 reforça a justiça organizacional.

Os testemunhos dos líderes evidenciam também a influência do contexto organizacional. O L1 refere ainda que a falta de organização pode limitar a sua capacidade de acompanhamento da equipa, enquanto o L2 aponta falhas de planeamento como obstáculo, reforçando a influencia do contexto organizacional, o L3 destaca problemas de comunicação e o L4 identifica a organização

como fator crítico. Estes dados reforçam a ideia de que o impacto da liderança também depende de fatores estruturais.

A articulação com os dados de desempenho mostra que contextos com maior coesão apresentam avaliações mais consistentes enquanto contextos mais instáveis apresentam maior dispersão.

A análise dos dados de desempenho confirma esta tendência, o Lid. 6 apresenta maior estabilidade nas classificações, O Lid. 3 apresenta instabilidade e o Lid. 2 evidencia maior concentração de níveis regulares. Estes dados sugerem que a liderança influencia a coesão e a estabilidade da equipa, mas o desempenho individual, depende também de fatores adicionais, como a experiência, a organização e o acompanhamento.

Este padrão reforça a literatura que associa a liderança transformacional à promoção da coesão e de um clima organizacional positivo, ainda que o seu impacto no desempenho individual dependa de fatores adicionais (Jin et al., 2016; Antunes, 2021).

Os resultados evidenciam que a liderança transformacional emerge de forma não linear, decorrente da interação entre traços de personalidade, inteligência emocional e contexto organizacional (Joseph et al., 2015; Macedo, 2020).

Os traços de personalidade contribuem para a consistência do desempenho, a inteligência emocional influencia a qualidade das relações e a liderança transformacional influencia a coesão e a motivação da equipa. Contudo, o impacto no desempenho individual revela-se indireto e condicionado por fatores contextuais.

A análise conjunta de entrevistas e de avaliações de desempenho permite reforçar a compreensão da liderança como fenómeno multidimensional, evidenciando tanto convergências como discrepâncias entre as perceções e os resultados formais.

Os resultados evidenciam, assim, que a liderança não se traduz apenas em comportamentos observáveis, mas também na forma como estes são percecionados pelos membros da equipa, sendo essa perceção determinante para os efeitos observados ao nível da coesão, da motivação e do desempenho, reforçando a natureza relacional e contextual do fenómeno da liderança.

## Conclusão

A presente investigação teve como objetivo compreender de que forma os traços de personalidade, enquadrados no modelo Big Five, se articulam com a inteligência emocional na manifestação de comportamentos de liderança transformacional, bem como analisar o seu impacto na gestão de equipas diversas em contexto organizacional.

Os resultados obtidos permitem concluir que a relação entre personalidade e liderança não se traduz numa associação direta e linear, mas sim num processo dinâmico em que os traços individuais influenciam a forma como o líder interpreta situações, gere emoções e interage com a equipa. Verificou-se que caraterísticas como a responsabilidade, a organização, a estabilidade emocional e a capacidade de relacionamento são consistentemente valorizadas pelos liderados, o que contribui para uma perceção de maior previsibilidade e equilíbrio no contexto de trabalho.

A análise evidenciou igualmente que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental na tradução dessas caraterísticas em práticas concretas de liderança. A capacidade de escuta, a empatia e a gestão das relações surgem como elementos centrais na forma como os líderes são percecionados, embora a sua manifestação não seja uniforme, variando conforme a consistência comportamental e as dinâmicas da equipa.

No que respeita à liderança transformacional, conclui-se que este estilo está presente no contexto analisado, sobretudo no que diz respeito à orientação para objetivos, ao envolvimento da equipa e à comunicação. No entanto, a sua aplicação revela-se parcial, sendo menos evidente nas dimensões associadas ao desenvolvimento individual estruturado e à promoção de novas formas de pensar, o que indica uma predominância de práticas mais operacionais do que estratégicas.

Relativamente ao impacto na equipa, os resultados demonstram que a liderança influencia de forma mais evidente o clima relacional, a coesão e a motivação coletiva do que o desempenho individual de forma direta. Observou-se que contextos com maior estabilidade relacional e organizacional tendem a apresentar avaliações de desempenho mais consistentes, enquanto ambientes mais instáveis evidenciam maior oscilação nos resultados.

Deste modo, conclui-se que a eficácia da liderança resulta da forma como os traços de personalidade são mobilizados por meio de competências emocionais e ajustados às exigências do contexto. Assim, a liderança assume uma natureza essencialmente relacional e contextual,

dependendo tanto das caraterísticas do líder como da forma como estas são percecionadas e experienciadas pelos membros da equipa.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a importância de desenvolver competências emocionais nos líderes, bem como de promover práticas de comunicação claras e consistentes. Evidencia-se também a necessidade de considerar as caraterísticas individuais nos processos de gestão de pessoas, nomeadamente na seleção, formação e desenvolvimento de liderança, especialmente em contextos organizacionais marcados pela diversidade.

Por fim, importa reconhecer algumas limitações do estudo. Desde logo, a reduzida dimensão da amostra e o facto de análise incidir sobre um único contexto organizacional condicionam o alcance dos resultados, restringindo a sua aplicabilidade a realidades distintas. Acresce que a natureza qualitativa da investigação implica uma análise baseada nas perceções e interpretações dos participantes, o que pode introduzir alguma subjetividade na leitura dos dados. Adicionalmente, a inclusão das perspetivas dos líderes pode refletir tendências de autoavaliação mais favoráveis, influenciando a forma como a sua atuação é descrita. Estas condicionantes devem ser consideradas na interpretação global dos resultados

Em síntese, a investigação permite compreender que a liderança eficaz não resulta apenas das caraterísticas individuais do líder, mas também da sua capacidade de mobilizar essas caraterísticas de forma adequada ao contexto, contribuindo para a construção de equipas mais coesas, motivadas e capazes de responder às exigências organizacionais.

Esta dissertação foi editada com ajuda do Grammarly, uma ferramenta de escrita baseada em IA, para melhorar a correção e clareza.

**Referências Bibliográficas**

Antunes, D. H. P. (2021). *A importância da liderança nas equipas dentro das organizações* (Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa (Portugal)).

Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., do Rosário Teixeira, M., & Justino, J. T. Q. (2019). O papel dos traços de personalidade nos estilos de liderança e estratégias de inovação dos gestores. In *Livro de Atas do XVII CICA (Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria)–A Contabilidade na Era Digital: Oportunidades e Desafios* (p. 89).

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study.* Leadership & Organization Development Journal, 21(3), 157-161.

Brandt, T., & Laiho, M. (2013). *Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives*. Leadership & Organization Development Journal, 34(1), 44-66.

Caiombo, J. (2022). Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 3(02), 43-65.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance.* The Leadership Quarterly, 23(3), 443-455.

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. Heliyon*, 9(10).

da Silva, G. B., Paz, H. C., & da Silva, A. M. V. (2024). *O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations.* Revista Visão: Gestão Organizacional, e3408-e3408.

de Oliveira Costa, S., Almeida dos Santos, L., & Marchi, J. (2023). *Inteligência emocional. Liderança transformacional e desempenho profissional: Uma investigação em empresas incubadas*. ADAS. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 17(1).

de Oliveira Pacheco, O., Peixoto, I., & Muniz, M. (2023). Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *23*(1), 2415-2425.

Falcão, P. F., Saraiva, M., Santos, E., & Cunha, M. P. E. (2018*). Big Five personality traits in simulated negotiation settings*. EuroMed Journal of Business, 13(2), 201-213.

Fernandes, F. M. M. (2014). *A relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Freitas, M. L. F. (2022). *A perceção da personalidade de líder e a sua relação com os estilos de liderança em Portugal* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Gomes, C. M. A., & Golino, H. F. (2012). Relações hierárquicas entre os traços amplos do Big Five. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *25*, 445-456.

Griffiths, R. (1991). Personality and Second-Language Learning: Theory, Research, and Practice.

Gruber, C. W. (2012). Humanistic Cognitive Behavioral Theory, a value-added approach to teaching theories of personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *46*, 252-259.

Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). *When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange.* The Leadership Quarterly, 23(3), 488-501.

Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (2016). *Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership*. The Leadership Quarterly, 27(1), 64-84.

Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C., & McCord, M. A. (2015). *Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affects and leadership*. The Leadership Quarterly, 26(4), 557-576.

Kasımoğlu, M., & Ammari, D. (2020). *Transformational leadership and employee creativity across cultures*. Journal of Management Development, 39(4), 475-498.

Lee, K., Ashton, M. C., & Novitsky, C. (2022). Academic majors and HEXACO personality. *Journal of Career Assessment*, *30*(2), 345-366.

Lee, K., Ashton, M. C., & De Vries, R. E. (2026). Self/spouse agreement, similarity, and assumed similarity in the HEXACO personality factors. Journal of Research in Personality, 104718.

Ma, Y., & Liu, C. (2023). Emotional or rational choice: The influence of individual personality on energy-saving behavior. *Energy Economics*, *124*, 106768.

Macedo, A. C. L. O. (2020). *Personalidade dos líderes e Cultura organizacional: Um estudo de caso* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).

Matthews, S. H., Kelemen, T. K., Shao, B., Matthews, M. J., & Wang, D. D. (2025). Leader state emotions in organizations. *The Leadership Quarterly*, *36*(5), 101909.

Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2009). A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams. Leadership & Organization Development Journal, 30(5), 455-474.

Nuha, M. S., Lismaini, N. H., & Wahyuni, F. Counselor (2025). Personality and The Development of Personal Theory in Behavioristic Counseling: A Literature-Based Exploration.

Oc, B., & Chintakananda, K. (2025). Well-being of formal leaders: A critical and interdisciplinary review of predictors shaping leader well-being. *The Leadership Quarterly*, *36*(1), 101842.

Ogunnaike, T. J. (2023). The Influence of Learship Style on Multicultural Teams Quality and Outcomes

Pereira Veiga Alves Nunes, S. P. (2016). *O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional. Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra).*

Ramos-Villagrasa, P. J., García-Izquierdo, A. L., & Navarro, J. (2013). *Predicting the dynamic criteria of basketball players: The influence of the 'Big Five', job experience, and motivation.* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(1), 29-35.

Rodrigues, R. I., & Gomes, C. (2022). *Desenvolvimento e validação de uma versão Portuguesa do Inventário de Personalidade Big Five.* Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica, 2(63), 163.

Saulsman, L. M., & Page, A. C. (2004). *The five-factor model and personality disorder empirical literature: A meta-analytic review*. Clinical psychology review, *23*(8), 1055-1085.

Schaub, M., & Tokar, D. M. (2005). *The role of personality and learning experiences in social cognitive career theory.* Journal of Vocational Behavior, 66(2), 304-325.

Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2020). *Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. Leadership & Organization Development* Journal, 42(2), 208-218.

Silva, V. R. C. (2023). *A influência da inteligência cultural na gestão da diversidade e de equipas multiculturais: estudo exploratório* (Master's thesis, ISLA -Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Gaia (Portugal)).

Tatlah, I. A., Nizami, R., & Siddiqui, K. A. (2011). *Influence of personality traits on leadership styles: A secondary level study*. SSRN.

Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2012). *Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies.* The Leadership Quarterly, 23(3), 517-533.

Trichas, S., & Schyns, B. (2012). *The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression*. The Leadership Quarterly, 23(3), 545-566.

Wan, Q., Jiang, L., Zeng, Y., & Wu, X. (2019). A big-five personality model-based study of empathy behaviors in clinical nurses. *Nurse education in practice*, *38*, 66-71.

Wölk, J., & Kerschreiter, R. (2026). Leader HEXACO personality traits, narcissism, and follower perception of identity leadership. *Personality and Individual Differences*, *257*, 113747.

## Apêndices

### Apêndice 1: Guião de entrevista (Líder)

Bom dia/Boa tarde/Boa noite, sou uma aluna da Universidade do Minho no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e estou a contactá-la/o no âmbito do meu estudo de dissertação, intitulada "Personalidade e liderança: como diferentes perfis de líder influenciam a forma de gerir equipas diversas". Espero encontrá-la/o bem e, desde já, agradeço a sua disponibilidade!

Autoriza a gravação áudio desta entrevista?

Por favor, avalie se concorda com as seguintes afirmações, destinadas a assegurar que dispõe de toda a informação necessária e adequada para facultar, em condições confortáveis e adequadas para si, o seu consentimento para participar neste estudo.

Concorda em participar no estudo?

Foram-lhe fornecidas informações claras e detalhadas sobre os objetivos, a importância e o âmbito do estudo, bem como os requisitos decorrentes da sua participação. Todas as suas perguntas foram respondidas de forma suficiente e compreensível. Teve tempo para decidir se gostaria de participar neste estudo e, neste momento, não tem mais perguntas. Está tudo claro ou tem alguma questão adicional?

A sua participação é totalmente voluntária. Pode interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa. Se desejar terminar a entrevista, poderá fazê-lo a qualquer momento e a gravação interrompida de imediato. Caso pretenda desistir do estudo após a entrevista, poderá contactar-me posteriormente para o efeito.

As informações recolhidas serão tratadas de forma totalmente anónima e confidencial. O seu nome e quaisquer elementos que permitam a sua identificação não serão associados às respostas fornecidas. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, no âmbito desta dissertação de mestrado, não sendo utilizados para quaisquer outros propósitos. Os ficheiros de áudio e restantes dados serão armazenados de forma segura e apenas eu terei acesso aos mesmos.

Concorda com estes procedimentos? Concorda que os seus dados sejam recolhidos para efeitos deste estudo, gravados e analisados nas condições acima descritas?

1ª Parte- Percurso e Auto perceção

1. Como se descreve enquanto líder? Pode explicar, por favor?
2. Que caraterísticas pessoais considera que mais influenciam a sua forma de liderar?
3. Como reage normalmente perante situações de pressão ou de conflito?

2ª Parte- Traços de personalidade

4. Considera-se uma pessoa aberta à inovação? De que forma isso se reflete na gestão da equipa?
5. Como define e acompanha os objetivos da equipa?
6. Como descreve a sua relação interpessoal com os colaboradores?

3ª Parte- Inteligência Emocional

7. Como gere as suas próprias emoções no contexto profissional?
8. De que forma identifica e gere as emoções dos membros da equipa?
9. Pode dar um exemplo de uma situação em que teve de regular as emoções para manter o equilíbrio da equipa?

4ª Parte- Liderança Transformacional

10. Procura transmitir uma visão estratégica à equipa? Como faz?
11. Incentiva o desenvolvimento individual dos colaboradores? De que forma?
12. Como estimula a criatividade e o pensamento crítico?

5ª Parte- Impacto

13. Considera que a sua forma de liderar influencia a motivação da equipa? Como?
14. Que impacto acredita ter no desempenho coletivo?

6ª Parte- Sugestões e Reflexão Final

15. Considera que poderia desenvolver alguma competência para melhorar a sua liderança? Qual?
16. Que fatores organizacionais facilitam ou dificultam o exercício da sua liderança?
17. Há algum aspeto da sua experiência enquanto líder que considere relevante e que não tenha sido abordado nesta entrevista?

## Apêndice 2: Guião de entrevista (Liderados)

Bom dia/Boa tarde/Boa noite, sou uma aluna da Universidade do Minho no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e estou a contactá-la/o no âmbito do meu estudo de dissertação, intitulada "Personalidade e liderança: como diferentes perfis de líder influenciam a forma de gerir equipas diversas". Espero encontrá-la/o bem e, desde já, agradeço a sua disponibilidade!

Autoriza a gravação áudio desta entrevista?

Por favor, avalie se concorda com as seguintes afirmações, destinadas a assegurar que dispõe de toda a informação necessária e adequada para facultar, em condições confortáveis e adequadas para si, o seu consentimento para participar neste estudo.

Concorda em participar no estudo?

Foram-lhe fornecidas informações claras e detalhadas sobre os objetivos, a importância e o âmbito do estudo, bem como os requisitos decorrentes da sua participação. Todas as suas perguntas foram respondidas de forma suficiente e compreensível. Teve tempo para decidir se gostaria de participar neste estudo e, neste momento, não tem mais perguntas. Está tudo claro ou tem alguma questão adicional?

A sua participação é totalmente voluntária. Pode interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa. Se desejar terminar a entrevista, poderá fazê-lo a qualquer momento e a gravação interrompida de imediato. Caso pretenda desistir do estudo após a entrevista, poderá contactar-me posteriormente para o efeito.

As informações recolhidas serão tratadas de forma totalmente anónima e confidencial. O seu nome e quaisquer elementos que permitam a sua identificação não serão associados às respostas fornecidas. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, no âmbito desta dissertação de mestrado, não sendo utilizados para quaisquer outros propósitos. Os ficheiros de áudio e restantes dados serão armazenados de forma segura e apenas eu terei acesso aos mesmos.

Concorda com estes procedimentos? Concorda que os seus dados sejam recolhidos para efeitos deste estudo, gravados e analisados nas condições acima descritas?

1ª Parte- Caraterização do líder

1. Como descreveria a personalidade do seu líder?
2. Que caraterísticas mais se destacam na sua forma de ser?

2ª Parte- Inteligência Emocional

3. Considera que o líder demonstra empatia? Pode explicar?
4. Na sua opinião e com base na relação que se estabelece entre ambos, como é que ele reage em situações de tensão ou conflito?
5. Sente que o seu líder compreende as emoções da equipa?

3ª Parte- Liderança Transformacional

6. O líder transmite uma visão clara para a equipa? De que forma? Pode dar exemplos?
7. Incentiva novas ideias? De que forma?
8. Demonstra preocupação com o seu desenvolvimento profissional dos seus liderados?

4ª Parte- Impacto na Equipa

9. Sente-se motivado pela liderança? Pode dar alguns exemplos concretos de como o líder vos motiva (pessoal) e profissionalmente?
10. Existe espírito de equipa? Pode explicar?
11. Considera que a forma de liderar influencia o desempenho da equipa?

5ª Parte- Sugestões e reflexão final

12. Que aspetos da liderança considera mais positivos?
13. Que aspetos poderiam ser melhorados?
14. Que sugestões daria para melhorar a liderança na equipa?
15. Há algo que considere importante mencionar e que não tenha sido abordado?

**Apêndice 3: Dimensões de análise**

| Dimensão | Sub dimensão | Perguntas | Objetivos |
|---|---|---|---|
| Traços de Personalidade (Big Five) | Extroversão | Como carateriza a forma de comunicar do líder? | Identificar traços de personalidade percecionados e compreender a sua influência na prática de liderança |
| | Abertura à Experiência | O líder incentiva novas ideias e inovação? | |
| | Conscienciosidade | Define objetivos claros e acompanha o desempenho? | |
| | Amabilidade | Demonstra empatia e preocupação com a equipa? | |
| | Estabilidade Emocional | | |
| Inteligência Emocional | Perceção emocional | Sente que o seu líder compreende as emoções da equipa? | Analisar o papel da inteligência emocional como mecanismo mediador entre personalidade e liderança |
| | Regulação emocional | Na sua opinião e com base na relação que se estabelece entre ambos, como é que ele reage em situações de tensão ou conflito? | |
| Liderança Transformacional | Inspiração motivacional | O líder transmite uma visão clara para a equipa? Pode dar exemplos? | Identificar a presença de comportamentos transformacionais |
| | Estímulo intelectual | Incentiva novas ideias? Pode explicar? | |
| | Consideração individualizada | Demonstra preocupação com o desenvolvimento profissional dos seus liderados? | |
| Impacto na Equipa | Coesão | Existe espírito de equipa? Pode explicar? | Avaliar o impacto percebido da liderança na equipa |
| | Motivação | Sente-se motivado pela liderança? Pode dar alguns exemplos concretos de como o líder vos motiva (pessoal) e profissionalmente? | |
| | Desempenho percebido | Considera que a forma de liderar influencia o desempenho da equipa? | |

*Tabela 2*: Divisão das dimensões de análise