PSICOLOGIA

Revista da Associação Portuguesa de Psicologia
ISSN 2183-2471

Revista PSICOLOGIA, Vol. 40(1), 2026, 79-91, https://doi.org/10.17575/psicologia.2035

Perceções de Prontidão para Liderança e Rendimento: Estudo em Contexto Organizacional

Emanuel Penada da Cunha [1], Catarina Morais [2] & A. Rui Gomes [3]

[1] Grupo de Investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano. Escola de Psicologia. Universidade do Minho. Braga, Portugal.
[2] Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.
[3] Centro de Investigação em Psicologia. Escola de Psicologia. Universidade do Minho. Braga, Portugal.

Resumo: Este estudo foi realizado no setor da indústria, analisando a relação entre a perceção dos colaboradores sobre a prontidão para a liderança das respetivas chefias e a perceção de rendimento profissional que os colaboradores assumem face ao trabalho. A amostra foi composta por 236 colaboradores (51% do sexo feminino), tendo-lhes sido solicitada a resposta a instrumentos de avaliação da liderança (ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes da liderança) e do rendimento profissional. A análise de clusters permitiu identificar três perfis de prontidão para a liderança percebidos pelos colaboradores. Com base nestes perfis, destacam-se: (a) perfis mais positivos de liderança correspondem a maior perceção de rendimento profissional; (b) os perfis de liderança percebidos pelos colaboradores não variaram em função das suas características sociodemográficas. Em síntese, este estudo demonstra uma relação entre a perceção de prontidão para a liderança e a perceção de rendimento profissional nos colaboradores.

Palavras-chave: *Liderança; Prontidão; Estilos de Liderança; Perfis de liderança; Rendimento; Organizações.*

Abstract: This study was conducted within the industrial sector, examining the relationship between employees' perceptions of their supervisors' leadership readiness and employees' perceptions of their own professional performance at work. The sample comprised 236 employees (51% female), who were asked to respond to instruments assessing leadership (leadership cycles, leadership styles, and antecedent factors of leadership) and professional performance. Cluster analysis enabled the identification of three profiles of leadership readiness as perceived by employees. Based on these profiles, the following findings stand out: (a) more positive leadership profiles correspond to a higher perception of professional performance; (b) the leadership profiles perceived by employees did not vary according to their sociodemographic characteristics. In summary, this study demonstrates a relationship between the perception of leadership readiness and the perception of professional performance among employees.

Keywords: *Leadership; Readiness; Leadership Styles; Leadership Profiles; Performance; Organizations.*

O fenómeno da liderança tem sido amplamente estudado cientificamente, tendo evoluído, ao longo do tempo, na forma como é compreendido e analisado (Antonakis, 2012; Bass & Riggio, 2006; Fiedler, 1967; Northouse, 2025; Yukl, 2013). De um modo geral, a liderança tem sido entendida como um processo de influência, orientada para o alcance de objetivos partilhados, envolvendo a mobilização de pessoas em torno de uma finalidade comum (Avolio & Bass, 2004).

Um dos aspetos que tem suscitado a atenção dos autores refere-se aos fatores que podem potenciar os efeitos da liderança, isto é, que dimensões da liderança podem contribuir para a eficácia da liderança (DeRue et al., 2011; Stiliadi, 2024; Zaccaro, 2007). A este nível, a investigação tem realçado a importância das características pessoais do líder, tais como a integridade, a autoconsciência, a empatia e a coragem no exercício da liderança (Harvard Business Publishing, 2023; Yukl, 2013). No entanto, outros referem que os comportamentos assumidos pelo líder são o fator mais importante, nomeadamente as ações de transmitir energia positiva e inspiração, bem como a importância das lideranças servidora, altruísta e carismática (House & Howell, 1992; Lemoine et al., 2019; McClean et al., 2019). Numa outra linha de análise dos fatores de eficácia da liderança, encontramos perspetivas que destacam as circunstâncias/contexto onde ocorre a

[1] Morada de correspondência: A. Rui Gomes, Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal. E-mail: rgomes@psi.uminho.pt.

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

liderança, englobando as características dos colaboradores, da organização e do ambiente externo onde ocorre a liderança (Aslam et al., 2022; Oc, 2018).

Uma das maiores dificuldades que se pode colocar a todas estas perspetivas prende-se com o facto de a análise parcelar de cada um dos fatores da eficácia da liderança condicionar o entendimento deste fenómeno. Porém, uma das alternativas a este entendimento parcelar radica no surgimento de perspetivas integradoras, que conjuguem vários fatores de liderança, procurando um entendimento mais abrangente dos impactos decorrentes da mesma (Fiedler, 1967; Figueiredo et al., 2023; Hersey & Blanchard, 1996; Meirovich & Gu, 2015; Parkkinen, 2025; Shaikh, 2018; Uysal, 2022). Estudos recentes atestam a análise, de forma integrada, dos fatores da liderança como estratégia de credibilização ampliada do desempenho, envolvimento, desenvolvimento das competências dos colaboradores e da eficácia das equipas (Fransen et al., 2020).

Eficácia da Liderança: Uma Proposta Integrativa. Uma destas perspetivas integradoras é o Modelo da Eficácia da Liderança (MEL; Gomes, 2020) que propõe três fatores que, quando conjugados entre si, ajudam a compreender os impactos produzidos pela liderança. O primeiro fator designa-se por ciclos de liderança, que congrega a filosofia (e.g., ideias, valores, atitudes, princípios e objetivos acerca do que é a liderança e ser líder), a prática de liderança (e.g., ações assumidas pelo líder no sentido de concretizar a filosofia de liderança) e os indicadores de liderança (e.g., critérios, preferencialmente objetivos e mensuráveis que o líder utiliza para monitorizar a implementação da filosofia e prática de liderança). Neste modelo, salienta-se que os ciclos de liderança podem ocorrer ao nível conceptual (modo como o líder pensa exercer a liderança) e ao nível prático (modo efetivo como o líder implementa a sua liderança), sugerindo-se que quanto mais próximos são estes dois ciclos, maior é a eficácia da liderança (esta aproximação entre os dois ciclos designa-se por Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança - ICCL) (Gomes, 2020).

O segundo fator do MEL são os estilos de liderança (Burns, 1978), divididos em liderança transformacional (e.g., estilo em que os líderes inspiram e desenvolvem os seus colaboradores, procurando estimular a criatividade, permitindo que estes excedam as suas próprias expectativas), incluindo cinco comportamentos de liderança: visão (entusiasmo e otimismo relativamente ao futuro); inspiração (promoção do esforço contínuo e sucesso); instrução (transmissão positiva das indicações técnicas); individualização (atenção às expectativas e desejos individuais dos colaboradores) e apoio (desenvolvimento de relações positivas, tendo em consideração o bem-estar dos colaboradores). Por outro lado, a liderança transacional (e.g., um estilo baseado em trocas e recompensas, estabelecendo acordos para que os objetivos sejam cumpridos) inclui dois comportamentos de liderança: feedback positivo (reforço do desempenho e esforço dos colaboradores) e feedback negativo (punição de comportamentos inadequados e resultados negativos). Propõe-se, assim, uma congregação entre os comportamentos de liderança, para gerar o Índice do Perfil Ótimo de Liderança (IPOL), que engloba a maior utilização dos comportamentos transformacionais, a maior utilização do feedback positivo e menor utilização do feedback negativo da liderança transacional e uma maior utilização da gestão ativa e menor utilização da gestão passiva da tomada de decisão. Assim sendo, segundo o MEL, sempre que os líderes utilizam o perfil ótimo de liderança, alargam ainda mais a eficácia da liderança (Gomes, 2020).

O terceiro, e último fator do MEL são os fatores antecedentes da liderança, circunscritos às características específicas do líder (e.g., personalidade, experiência, competências técnicas); dos colaboradores (e.g., motivação, expectativas, maturidade) e da situação (e.g., contexto organizacional, recursos disponíveis, cultura) que podem potenciar (aumentar a favorabilidade da liderança) ou fragilizar (diminuir a favorabilidade da liderança) os efeitos produzidos pelos ciclos de liderança na eficácia da liderança (Gomes, 2020). Daqui resulta o Índice de Favorabilidade da Liderança (IFL) que congrega os três fatores antecedentes (líder, liderados e situação), sugerindo-se que se os líderes tiverem valores elevados neste índice podem aumentar ainda mais a sua eficácia da liderança. Em síntese, preconiza-se no MEL que a congruência dos ciclos de liderança aumenta a eficácia nesta área, principalmente quando a congruência entre os ciclos é obtida segundo o perfil ótimo de liderança e considerando os fatores antecedentes da liderança (Gomes, 2020; ver Figura 1).

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

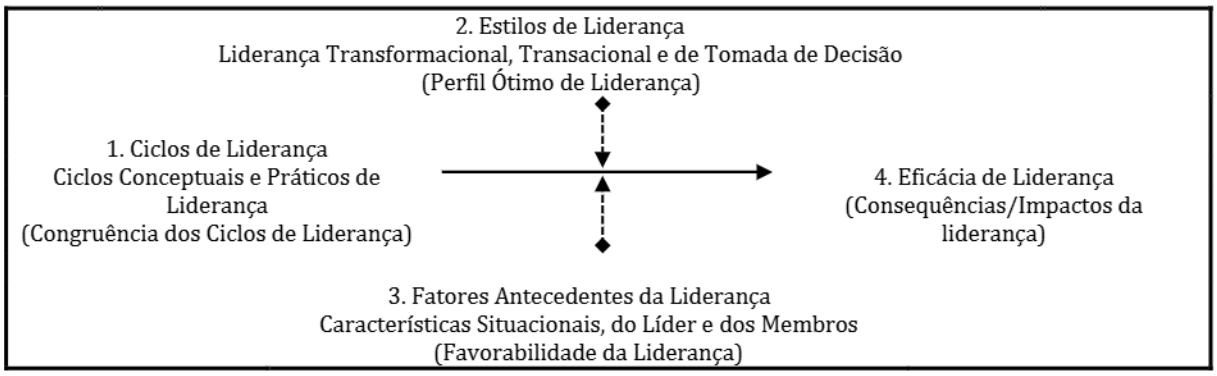


Figura 1. Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020)

Modelo da Eficácia da Liderança: Investigação. Em termos de investigação, o Modelo da Eficácia da Liderança tem sido testado sobretudo em contexto desportivos, onde se verificou que os fatores que compõe o modelo estão associados a maiores níveis de eficácia da liderança, motivação, desempenho e perceção de rendimento individual dos atletas e das respetivas equipas (Gomes et al., 2020; Lisá et al., 2023; Ribeiro et al., 2016). Já em contexto organizacional, Ribeiro et al. (2024), embora sem utilizar os três fatores do modelo, observaram que a congruência dos ciclos de liderança relacionou-se positivamente com o compromisso organizacional e a satisfação profissional, sendo que a relação entre os ciclos de liderança e o compromisso organizacional foi mais forte para os colaboradores com mais tempo de permanência nos respetivos locais de trabalho. Nesse estudo, foi utilizada uma das componentes do MEL para analisar as relações entre estilos de liderança e três dimensões da atividade profissional (trabalho em equipa, rendimento profissional e compromisso organizacional), numa empresa multinacional que utilizava o método Scrum, tendo-se verificado que os comportamentos de feedback positivo e de gestão ativa foram as principais dimensões explicativas da forma como os membros da equipa se sentiam face à sua atividade profissional.

Oportunidade de Investigação. Apesar do interesse destes dados, não existem ainda registos com o MEL que tenham testado se os três fatores de liderança (i.e., ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes de liderança) ajudam a compreender a perceção de rendimento dos trabalhadores. Ou seja, será que quando os trabalhadores percecionam de modo diferente a liderança das suas chefias nos três fatores de liderança (i.e., ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes de liderança) assumem, também, perceções distintas do seu rendimento profissional?

Este estudo procura responder a esta questão da relação entre liderança e perceção de rendimento profissional, sendo um tópico relevante no contexto da psicologia das organizações (Dzikriana et al., 2024; Kaiser et al., 2008; Wang, 2023). De facto, a avaliação da eficácia da liderança depende da escolha de indicadores que traduzam não apenas o desempenho objetivo, mas também a experiência subjetiva dos colaboradores, como é o caso da sua perceção de rendimento profissional (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). A perceção de rendimento profissional pode ser entendida como a avaliação subjetiva que o indivíduo possui acerca da qualidade do seu próprio desempenho laboral, sendo influenciada por fatores como a satisfação no trabalho, o ambiente organizacional e a perceção da liderança (Acheampong et al., 2016; Dias & Borges, 2017). De facto, a literatura tem procurado estudar as relações entre liderança e rendimento dos colaboradores (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011), mas existe uma escassez de conhecimento sobre até que ponto a conjugação de três aspetos estruturantes da liderança (i.e., ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes da liderança) podem estar relacionados com a perceção de rendimento profissional dos trabalhadores. Neste sentido, importa explorar a relação entre liderança das chefias e a perceção de rendimento dos colaboradores, sendo este um dos tópicos mais significativos na literatura (Deci & Ryan, 2000; Spreitzer & Cameron, 2011; Wang, 2023). O nosso estudo segue esta linha de análise, procurando compreender até que ponto a liderança, entendida de um modo integrador com as três dimensões do MEL, pode estar relacionada com a perceção de rendimento profissional dos colaboradores. O mesmo é dizer, será que o modo como os colaboradores concebem a liderança das respetivas chefias pode relacionar-se com menor ou maior perceção de rendimento profissional dos colaboradores? Deste modo, espera-se que este trabalho possa contribuir para a compreensão de como diferentes fatores interagem e contribuem para organizações eficazes (Figueiredo et al., 2023; Parkkinen, 2025).

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

Mais especificamente, no nosso estudo efetuamos um cálculo de um valor agregador das três áreas da liderança incluídas no MEL (e.g., ciclos de liderança considerando os resultados do ICCL, estilos de liderança considerando os resultados do IPOL e fatores antecedentes da liderança considerando os resultados do IFL), cruzando-o com a perceção de rendimento profissional dos colaboradores de empresas da área da indústria. Este valor agregador de liderança pode ser entendido como uma medida de perceção para a prontidão para a liderança, indicando até que ponto uma determinada chefia assume a competência de liderança. No nosso caso, esta perceção de prontidão para a liderança foi obtida através da avaliação que os colaboradores efetuaram da liderança das respetivas chefias (valores do ICCL, IPOL e IFL), podendo, assim, ser concebida como as representações mentais que os colaboradores possuem sobre a capacitação das respetivas chefias (i.e., prontidão) para o exercício da liderança. Repare-se que, neste estudo, o conceito de prontidão para a liderança é uma medida da perceção dos colaboradores sobre o modo como a liderança é exercida pelas respetivas chefias (em termos de ciclos, estilos e fatores antecedentes da liderança), não devendo ser confundido com a capacidade efetiva e real dos líderes exercerem a sua atividade. Neste sentido, a perceção de prontidão para a liderança é compreendida de um modo integrativo, dado que as representações mentais dos colaboradores sobre a liderança das respetivas chefias inclui a opinião que os colaboradores possuem sobre a capacidade das chefias formularem a filosofia, prática e indicadores de um modo congruente (do ponto de vista conceptual e prático), usarem adequadamente os estilos e comportamentos de liderança e conseguirem adequar corretamente a liderança às características de todos os envolvidos e ao contexto em causa. Que seja do nosso conhecimento, é a primeira vez, no âmbito do MEL, que é utilizada uma medida global de perceção de prontidão para a liderança para se efetuar a relação com a perceção de rendimento de colaboradores de empresas da área da indústria.

Hipóteses de Investigação. O propósito central deste estudo consistiu em explorar as eventuais relações entre a liderança percebida pelos colaboradores nas suas chefias (i.e., perceção de prontidão para a liderança) e a perceção de rendimento profissional que os colaboradores assumem na sua atividade laboral, considerando o contexto real de trabalho.

Assim sendo, tendo por base o MEL, foram formuladas duas hipóteses para este estudo, a saber:

- H1 – Perfis de entendimento mais favoráveis de perceção de prontidão para a liderança por parte dos participantes (i.e., maior prontidão para a liderança atribuída às chefias) correspondem a perceções mais elevadas de rendimento profissional. Explicitando, espera-se que os colaboradores com perfis de avaliação mais positivos acerca da prontidão para a liderança das respetivas chefias apresentem perceções mais elevadas do seu rendimento profissional do que os colaboradores com perfis de avaliação mais baixos acerca da prontidão para a liderança das respetivas chefias.

- H2 – Os perfis de perceção de prontidão para a liderança não variam em função de variáveis pessoais e profissionais dos participantes. Assim, espera-se que os perfis de prontidão para a liderança (i.e., a prontidão para a liderança atribuída às chefias) não variem em função das características pessoais e profissionais dos colaboradores.

MÉTODO

Participantes

A amostra deste estudo foi selecionada por conveniência, incluindo 236 colaboradores de empresas do setor secundário, localizadas no norte de Portugal, 121 (51%) do sexo feminino e 111 (47%) do sexo masculino (4 participantes preferiram não responder; 1%). O nível de escolaridade foi o seguinte: ensino básico (n = 73; 31%), ensino secundário (n = 108; 46%), licenciatura (n = 22; 9%), bacharelato, (n = 25; 11%), mestrado, (n = 7; 3%) e doutoramento (n = 1; 0.4%). Na situação profissional, verificou-se a seguinte distribuição: contrato de trabalho sem termo (n = 176; 75%), contrato a termo (n = 24; 10%) e outras situações (n = 36; 15%). A média de anos de experiência foi 7.36 (min. = 1, máx. = 40; DP = 7.34).

Instrumentos

Questionário sociodemográfico, composto por 15 itens, permitiu recolher a seguinte informação: sexo dos participantes, estado civil, grau académico, profissão, setor de atividade atual, departamento onde exerce as funções, trabalho em equipa ou individualmente, horário de trabalho, situação contratual, número médio de horas de trabalho por semana, anos de experiência profissional na função desempenhada e indicação do email, caso pretendesse ter acesso aos seus resultados.

Liderança

Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL - Versão breve de 9 itens – Gomes et al., 2022). O QCL tem por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) e avalia os ciclos de liderança em três dimensões: (a) filosofia de liderança (α = .90, para este estudo): valores, crenças, pressupostos, atitudes,

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

princípios e prioridades assumidos pelos lideres que influenciam tanto a prática como a ideia acerca do que é a liderança ("O meu chefe/responsável diz-nos as ideias que mais valoriza"); (b) prática de liderança (α = .92, para este estudo): comportamentos específicos assumidos pelos líderes para concretizar a sua filosofia de liderança ("O meu chefe/responsável age de acordo com as ideias que valoriza"); e (c) indicadores de liderança (α = .92, para este estudo): critérios pessoais e profissionais que ajudam os líderes a monitorizar se estão a cumprir os princípios da sua filosofia e prática de liderança ("O meu chefe/responsável avalia se as suas ideias foram executadas"). Os itens são respondidos numa escala Likert de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Os participantes neste estudo responderam aos itens duas vezes, uma vez, pensando nas ações ideais das chefias em termos de filosofia, prática e indicadores de liderança (ciclo conceptual de liderança) e nas ações atuais das chefias nas mesmas três dimensões (ciclo prático de liderança). Neste sentido, foi possível calcular o Índice de Congruência do Ciclos de Liderança (ICCL), que resulta da diferença entre as médias dos ciclos de liderança (conceptual e prático), sendo os valores negativos convertidos em valores positivos (valores modulares), significando que valores mais próximos de zero indicam uma congruência nas ações de liderança das chefias. A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento à estrutura original trifatorial, $\chi2(22) = 42.161$, $p < .006$; $\chi2/df = 1.916$; TLI = .984; CFI = .990; PCFI = .605; RMSEA = .062, (90% C.I. [.033; .091], pclose = .005); SRMR = .0247.

Escala Multidimensional de Liderança (EMLO - Versão breve de 27 itens – Gomes et al., 2021). O EMLO tem por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) e avalia os comportamentos de liderança em nove dimensões, distribuídos por três estilos de liderança: (1) transformacional, circunscrita à influência exercida pelo líder nos membros da equipa, com o objetivo que estes incorporem a visão estabelecida para que resultados acima do esperado possam ser alcançados; (2) transacional, referente à influência exercida pelo líder mediante um sistema de trocas, onde o membro da equipa aceita a autoridade do líder na expetativa de obter algo em troca (e.g., salário, prémios, prestígio, etc.); e (3) tomada de decisão, relacionada com modo como o líder gere o seu poder e influencia junto dos membros da equipa, podendo fazê-lo de uma forma mais ou menos ativa, ou com mais passividade. Estes três estilos são avaliados por nove dimensões: (a) visão (α = .93, para este estudo) - tendência de o líder estabelecer um futuro positivo e desafiador para os membros da equipa ("Promove uma visão positiva de futuro para mim"); (b) inspiração (α = .85, para este estudo) - comportamentos do líder no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos membros da equipa na concretização das tarefas ("Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar"); (c) instrução (α = .88, para este estudo) - indicações positivas dadas pelo líder acerca do que os membros da equipa devem fazer ou como podem corrigir e melhorar as suas capacidades desportivas ("Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir"); (d) individualização (α = .84, para este estudo), reportada à tendência de o líder considerar nas suas decisões as necessidades, desejos e expectativas dos membros da equipa ("Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho"); (e) apoio (α = .79, para este estudo) - comportamentos do líder orientados para o bem-estar dos colaboradores, evidenciando um interesse em estabelecer relações pessoais francas e informais com os membros da equipa ("Ajuda-me quando tenho um problema pessoal"); (f) feedback positivo (α = .89, para este estudo) - comportamentos de reforço e reconhecimento do líder face ao bom rendimento dos membros da equipa ("Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento"); (g) feedback negativo (α = .85, para este estudo) - comportamentos de desagrado e irritação do líder após comportamentos inadequados dos membros da equipa ("Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado"); (h) gestão ativa (α = .89, para este estudo) - envolvimento do líder e dos membros da equipa no processo de tomada de decisão ("Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho"); e (i) gestão passiva (α = .72, para este estudo) - evitamento ou adiamento na tomada de decisão e distanciamento do líder face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes ("Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo"). Os itens são respondidos numa escala Likert de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Os itens do instrumento foram respondidos uma única vez pelos colaboradores, tendo estes de pensar sobre os comportamentos assumidos pelas suas chefias no dia a dia. O Índice de Perfil Ótimo de Liderança (IPOL) é calculado com base na média dos itens das nove dimensões, nomeadamente, Visão, Inspiração, Instrução, Individualização, Apoio, Feedback positivo, Feedback negativo invertido, Gestão ativa e Gestão passiva invertida. Valores mais elevados nesta variável são indicadores de melhor perfil de liderança. A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento à estrutura original de nove fatores, $\chi2(288) = 542.874$, $p < .001$; $\chi2/df = 1.885$; TLI = .941; CFI = .952; PCFI = .781; RMSEA = .061, (90% C.I. [.053; .069], pclose = .000); SRMR = .0421.

Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança (QFAL - Versão completa de 15 itens - Membros da equipa – Gomes et al., 2022). O QFAL tem por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes,

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

2020) e avalia os fatores antecedentes da liderança em cinco dimensões: (a) Líder – orientação para a tarefa (α = .93, para este estudo): refere-se a líderes que tem maior interesse por aspetos técnicos do trabalho, com preocupação centrada na realização das tarefas e alcance dos objetivos definidos ("O meu chefe/responsável valoriza que os membros da nossa equipa atinjam os objetivos definidos"); (b) Líder – orientação para as pessoas (α = .92, para este estudo): refere-se a líderes que tem maior interesse e preocupação com os aspetos pessoais e humanos do trabalho ("O meu chefe/responsável valoriza as necessidades pessoais dos membros da nossa equipa"); (c) Membros da equipa – maturidade técnica (α = .88, para este estudo): nível de conhecimento técnico que os colaboradores possuem para desempenhar as tarefas ("Como membro desta equipa sou muito bom a realizar as minhas tarefas"); (d) Membros da equipa – maturidade psicológica (α = .79, para este estudo): sentimentos de autoconfiança e abertura que os colaboradores possuem para aceitar as funções atribuídas, ou seja, o quanto estão confiantes sobre as competências necessárias para desempenhar com sucesso as tarefas ("Como membro desta equipa sou muito motivado/empenhado na realização das tarefas"); e (e) situação (α = .78, para este estudo): fatores contextuais que o líder enfrenta e que influenciam a realização das tarefas ("O meu chefe/responsável tem boas condições para realizar a sua atividade"). Os itens são respondidos numa escala Likert de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). O Índice de Favorabilidade da Liderança (IFL) é obtido com base na média de todas as dimensões da escala. A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo original, $\chi2(80) = 129.901$, $p < .000$; $\chi2/df = 1.624$; TLI = .974; CFI = .980; PCFI = .747; RMSEA = .052, (90% C.I. [.035; .067], pclose = .005); SRMR = .0380.

Rendimento

Questionário de Perceção de Rendimento Profissional (QPRP versão laboral; Gomes et al., 2020). O QPRP avalia a perceção de rendimento profissional individual e coletivo, tendo neste estudo sido usada apenas esta dimensão: (a) perceção de rendimento profissional individual (α = .89, para este estudo): refere-se à perceção das pessoas acerca do rendimento laboral que alcançam a nível individual ("Até ao momento tive o rendimento profissional/ocupacional"). Os itens são respondidos numa escala Likert de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Esta é a variável dependente do estudo, sendo que quanto maior o valor registado, maior o rendimento individual percecionado, sendo que para efeitos de testes é utilizada a média. A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo original de um fator, $\chi2(4) = 8.381$, $p < .079$; $\chi2/df = 2.095$; TLI = .984; CFI = .994; PCFI = .397; RMSEA = .068, (90% C.I. [.000; .134], pclose = .005); SRMR = .0209.

Procedimento

Após a aprovação do estudo pelo Comité de Ética da Universidade do Minho (CEICSH 128/2020), a equipa de investigação iniciou o contacto com a organização selecionada. Para o efeito, contactou a direção do departamento de recursos humanos (DRH), a fim de obter autorização para a recolha dos dados. Adquirida a anuência da organização, foi elaborado o protocolo de recolha de dados com recurso à ferramenta eletrónica Qualtrics, composto pelo consentimento informado, descrição dos objetivos do estudo e os questionários de avaliação psicológica. Os participantes conheceram previamente o teor voluntário da participação no estudo, a que se seguiu o consentimento para a respetiva avaliação. A divulgação do link de acesso à plataforma, foi efetuada através de computadores disponibilizados pela organização. A taxa de retorno de respostas foi de 29%.

RESULTADOS

Análise Preliminar dos Dados

As análises foram realizadas utilizando o IBM SPSS Statistics (v. 29) e o AMOS (v. 29; SPSS Inc., Chicago, IL, EUA). A assimetria e a curtose das variáveis foram analisadas e concluiu-se que estas apresentam uma distribuição normal: (-1.970 < assimetria > 1.370; -1.121 < curtose > 4.430). Também não foram encontrados problemas de multicolinieridade (VIF < 5.00). As análises realizadas consideraram um valor de $p < .05$ como estatisticamente significativo.

Ciclos de Liderança

Numa primeira análise, procurou-se compreender se os participantes percecionavam que os seus líderes deveriam diminuir (valores inferiores a zero), aumentar (valores superiores a zero) ou manter (valores iguais a zero) os ciclos de liderança nas três dimensões avaliadas (filosofia, prática e indicadores), utilizando-se a média das dimensões dos ciclos de liderança (QCL). A maioria dos participantes considerou que os respetivos líderes deveriam manter os níveis de explicitação da filosofia, prática e indicadores (valores a rondar os 51 a 56%), logo seguidos dos participantes, a apostar mais na filosofia, prática e

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

indicadores (valores a rondar os 43 a 48%). Apenas uma minoria bastante reduzida indicou que os ciclos de liderança deveriam diminuir, com percentagens residuais inferiores a 2% em todas as dimensões (ver Tabela 1).

Tabela 1. Ciclos de liderança: Avaliação da Filosofia, Prática e Indicadores de Liderança

ICCL	Aumentar *n* (%)	Diminuir *n* (%)	Manter *n* (%)
Filosofia de liderança	102 (43%)	2 (1%)	132 (56%)
Prática de liderança	113 (48%)	3 (1%)	120 (51%)
Indicadores de liderança	109 (46%)	4 (2%)	123 (52%)

Correlações entre as Variáveis

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis do estudo. Como se pode verificar, quanto maior é a perceção dos colaboradores na aproximação entre os ciclos de liderança das chefias (valores mais próximos de zero), maior é a perceção de utilização dos perfis ótimos de liderança pelas chefias, maior é a perceção de favorabilidade no exercício da liderança pelas chefias e maior é a perceção de rendimento profissional nos colaboradores. De igual modo, quanto mais os funcionários percecionam a utilização dos perfis ótimos de liderança pelas chefias, maior é a perceção de favorabilidade no exercício da liderança pelas chefias e maior é a perceção de rendimento profissional nos colaboradores. Finalmente, à medida que os colaboradores percecionam favorabilidade no exercício da liderança pelas chefias, aumenta a sua perceção de rendimento profissional.

Tabela 2. Correlações entre Variáveis em Estudo

Dimensões	1	2	3
1. QCL-ICCL – Ciclos de liderança	--	--	--
2. EMLO-IPOL: Perfil ótimo de liderança	-.611**	--	--
3. QFAL-IFL – Favorabilidade da liderança	-.499**	.797**	--
4. QPRP- Perceção de rendimento profissional	-.285**	.534**	.637**

Nota. ** $p < .01$; * $p < .05$.

Constituição dos Perfis de Liderança

Nesta parte do trabalho, iniciámos a preparação dos dados para poder testar as hipóteses previamente formuladas para este estudo, suportadas pelo MEL, principalmente a Hipótese 1 que referia que a perceção mais favorável por parte dos colaboradores (i.e., maior perceção de prontidão para a liderança atribuída às respetivas chefias) está associada a níveis mais elevados de rendimento profissional. Por conseguinte, começamos por efetuar uma análise de clusters, utilizando o método K-means, com o objetivo de identificar perfis liderança, agrupando os participantes consoante padrões semelhantes de resposta. Esta análise serviu para definir perfis mais e menos positivos na perceção que os participantes tinham da liderança das respetivas chefias.

As variáveis consideradas para a criação dos perfis incluíram os resultados dos ciclos de liderança (calculados através do ICCL), dos estilos de liderança (calculados através do IPOL) e dos fatores antecedentes da liderança (calculados através do IFL). A determinação do número ideal de clusters fundamentou-se na análise descritiva dos grupos resultantes, tendo em conta o número de participantes em cada cluster e as médias obtidas nas variáveis ICCL, IPOL e IFL. Este critério permitiu assegurar que os clusters representavam perfis de perceção de liderança distintos estatisticamente [ICCL: $F(2,233) = 243.51$, $p < .001$, $\eta 2 = .68$; IPOL: $F(2,233) = 308\text{-}26$, $p < .001$, $\eta 2 = .673$; IFL: $F(2,233) = 139.00$, $p < .001$, $\eta 2 = .54$]. A validade dos clusters foi avaliada com recurso ao Coeficiente de Silhueta. O coeficiente global foi de .40 (Cluster 1 = .36; Cluster 2 = .46, Cluster 3 = .35), indicando um nível moderado de separação entre clusters. Com base nesta análise, optou-se por um modelo composto por três perfis: Não Otimizado, Otimizado Inferior e Otimizado Superior.

A Tabela 3 apresenta os resultados descritivos de cada cluster (perfil de liderança) identificado. Como se pode verificar, é o grupo de participantes integrado no Perfil de Liderança Otimizado Superior (i.e., que possui maior perceção de prontidão para a liderança) que apresenta uma visão mais positiva da liderança das respetivas chefias (em todas as dimensões relativas ao ICCL, IPOL e IFL), seguido do grupo do Perfil de Liderança Otimizado Inferior, com resultados já bastante mais baixos que o grupo Otimizado superior, e do grupo de Liderança Não Otimizado, que demonstrou as avaliações ainda mais desfavoráveis nas diferentes dimensões da liderança do ICCL, IPOL e IFL.

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

Tabela 3. Constituição e Caracterização dos Perfis de Liderança

Perfis de prontidão para a liderança	N	ICCL (*M; DP*)	IPOL (*M; DP*)	IFL (*M; DP*)
Perfil liderança Não Otimizado	39	2.47; 0.68	2.28; 0.53	3.08; 0.63
Perfil liderança Otimizado Inferior	97	0.84; 0.47	2.99; 0.46	3.55; 0.56
Perfil liderança Otimizado Superior	100	0.36; 0.46	4.20; 0.41	4.46; 0.37

Diferenças na Perceção de Rendimento em Função dos Perfis de Liderança

Na segunda etapa, efetuamos o teste propriamente dito da hipótese principal formulada para este estudo que afirmava a relação entre a perceção mais favorável da liderança por parte dos colaboradores (i.e., maior perceção de prontidão para a liderança atribuída às respetivas chefias) e níveis mais elevados de rendimento profissional percecionado. Para tal, foi efetuada uma ANOVA Univariada, para testar se o agrupamento dos participantes pelos três perfis de liderança (i.e., Não Otimizado, Otimizado Inferior e Otimizado Superior) correspondia a diferenças na conceção de rendimento profissional (QPRP). Simplificando, será que percecionar mais e menos positivamente a prontidão para a liderança das chefias é relacionável com a perceção de rendimento que as pessoas têm face ao seu trabalho?

A análise ANOVA efetuada mostrou que os perfis apresentaram uma relação estatisticamente significativa com a perceção de rendimento, $F(2, 233) = 31.36$; $p < .001$; $\eta p^2 = .21$; Potência (π) = 1.000, tendo os perfis de liderança explicado cerca de 21% da oscilação nos valores obtidos na estimativa de rendimento. Mais concretamente, (e confirmando a hipótese formulada para este estudo), o Perfil de Liderança Otimizado Superior apresentou a média mais elevada de perceção de rendimento ($M = 4.03$, $DP = 0.68$), quando equiparado com o Perfil de Liderança Otimizado Inferior ($M = 3.29$, $DP = 0.75$) e com o Perfil de Liderança Não Otimizado que registou a média mais baixa ($M = 3.10$, $DP = 0.98$).

As comparações post-hoc de Bonferroni revelaram que existiam diferenças estatisticamente significativas entre o Perfil Otimizado Superior e os Perfis Otimizado Inferior e Não Otimizado (ambos $p < .001$). É ainda de registar que não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre o Perfil de Liderança Otimizado Inferior e o Perfil de Liderança Não Otimizado ($p = .876$[2]) .

Diferenças nos Perfis de Liderança em Função de Variáveis Sociodemográficas

Na última etapa deste estudo, procurou-se verificar se os diferentes perfis de liderança delimitados na análise de clusters, se diferenciavam em função de variáveis sociodemográficas, nomeadamente sexo, idade, experiência profissional e grau académico. Ou seja, importava perceber se os grupos de perfis de liderança diferiam entre si nestas variáveis, uma vez que tal poderia, de algum modo, explicar as diferenças encontradas na perceção de rendimento profissional, tendo em conta os perfis de liderança (etapa anterior da análise de dados). Por outras palavras, importava perceber se os grupos de perfis de liderança eram diferentes em variáveis sociodemográficas o que, se fosse o caso, verificar se isso poderia contribuir para as diferentes perceções de rendimento, sendo de questionar, então, os resultados da etapa anterior (teste da primeira hipótese deste estudo).

Para o efeito, foram realizados testes do Qui-quadrado (no caso da variável sexo e grau académico) e a ANOVA (para a idade e a experiência profissional). De referir que as variáveis sexo e grau académico foram recodificadas, equivalendo, no caso do sexo, a contabilizar o sexo feminino e masculino, não tendo sido consideradas os participantes que preferiram não responder a esta questão ($n = 4$; 1%). No grau académico, foram criadas duas categorias: 12.º ano ou inferior ($n = 181$; 77%) e licenciatura ou superior ($n = 47$; 20%).

As análises de Qui-Quadrado revelaram que os grupos estavam proporcionalmente compostos, não se verificando diferenças estatisticamente significativas na variável sexo, $\chi 2(2) = 0.63$, $p = .731$, nem na relativa ao grau académico, $\chi 2(2) = 2.610$, $p = .271$. Na variável idade, os resultados da ANOVA também não foram estatisticamente relevantes, $F(2, 233) = .411$; $p = .663$ nem na experiência profissional, $F(2, 199) = 1.178$; $p = .310$[3]. Estes resultados indicam que as diferenças observadas na variável de perceção de rendimento não podem ser atribuídas a variações na composição ou não proporcionalidade dos grupos

[2] O teste desta hipótese foi também repetido com uma ANCOVA, incluindo as variáveis Idade e Experiência Profissional como covariáveis. Foram obtidos os mesmos resultados [$F(4,197) = 28.97$, $p < .001$, $\eta p^2 = .23$; Potência (π) = 1.00. O mesmo padrão de comparações entre perfis foi encontrado: maior perceção de rendimento reportada no perfil otimizado superior por comparação com o otimizado inferior ($p < .001$) e não otimizado ($p < .001$); sem diferenças estatisticamente significativas entre os dois últimos perfis ($p = .642$).

[3] 34 participantes não incluíram informação sobre a sua experiência profissional e, por esse motivo, não foram considerados nesta análise.

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

relativamente à idade, sexo, experiência profissional e grau académico dos participantes, reforçando-se assim os resultados encontrado na primeira hipótese deste estudo.

DISCUSSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar a relação entre a prontidão para a liderança percebida por colaboradores do setor da indústria acerca das chefias e a perceção de rendimento profissional dos colaboradores face ao trabalho. Considerando o Modelo da Eficácia da Liderança, os dados permitiram verificar que, quando os colaboradores percecionam de modo diferente a prontidão para a liderança das suas chefias, assumem perceções distintas do seu rendimento profissional. Mas vejamos em maior detalhe os dados do nosso estudo.

Em primeiro lugar, os resultados mais descritivos permitiram verificar que a maioria dos participantes entende que os seus líderes devem manter a sua filosofia, prática e indicadores de liderança (valores a rondar os 51 a 56%). No entanto, uma percentagem bastante significativa (valores a rondar os 43 a 48%) consideraram que os respetivos líderes deveriam explicitar mais a filosofia, prática e indicadores. Somente um número residual de participantes (abaixo dos 2%) sugere diminuição desta explicitação. Resultados semelhantes foram observados no estudo de Sousa et al. (2025), o que aponta para a pertinência de aumentar a congruência nos ciclos de liderança, de modo a intensificar os potenciais efeitos dos ciclos de liderança na eficácia da liderança.

Em segundo lugar, e mais importante, verificou-se que os dados obtidos permitiram corroborar a Hipótese 1 deste estudo, preconizador da tese de que colaboradores com perfis de avaliação mais positivos acerca da prontidão para a liderança das respetivas chefias apresentariam perceções mais elevadas do seu rendimento profissional do que colaboradores com perfis de avaliação mais baixos, no atinente à prontidão para a liderança das respetivas chefias. De facto, os perfis de liderança considerados mais positivos, relacionaram-se com uma perceção mais elevada de rendimento profissional relatada pelos colaboradores, reforçando a ideia de que a liderança é um fator determinante do desempenho organizacional (Hannah et al., 2008), sendo igualmente importante considerar os múltiplos fatores que podem caracterizar uma "boa" liderança (Fiedler, 1967; Figueiredo et al., 2023; Fransen et al., 2020; Meirovich, & Gu, 2015; Parkkinen, 2025; Shaikh, 2018; Uysal, 2022). Efetivamente, no nosso estudo, ao verificarmos que o perfil de liderança otimizado superior está associado a uma maior perceção de rendimento, pudemos inferir o papel contributivo da prontidão para a liderança no funcionamento e desempenho percebido pelos colaboradores (Dzikriana et al., 2024; Kaiser et al.,2008; Wang, 2023). Por outro lado, a variância explicada na variável dependente de 21% é particularmente relevante. Este resultado vai ao encontro do sugerido por Burke et al. (2006), que indica que os comportamentos de liderança justificam entre 4 e 31% na variação do desempenho organizacional.

Em terceiro lugar, a hipótese H2 foi igualmente confirmada, tendo em conta que os testes de Qui-Quadrado e ANOVA sustentam a hipótese definida previamente, reforçando a noção de que a relação encontrada na Hipótese 1 (i.e., perfis mais positivos de perceção de prontidão para a liderança podem potenciar mais a perceção de rendimento dos colaboradores) não se deveu a eventuais diferenças nas variáveis sociodemográficas sexo, idade, experiência profissional e grau académico. Os dados da investigação tendem a apontar poucas (ou até nenhumas) diferenças na eficácia dos líderes em função do sexo (ver Paustian-Underdahl et al., 2014), alguma relação entre formas de liderança mais negativas e o aumento da idade dos líderes (ver Tomova Shakur et al., 2024), sendo ainda vagas as conclusões sobre a importância da experiência profissional e grau académico do líder (ver Budur & Demir, 2019). Neste mesmo sentido, os dados do nosso estudo parecem reforçar aquilo que é mais evidente na literatura (ver, por exemplo, Osmani & Ndoka, 2025), nomeadamente o facto de formas mais positivas de liderança (medidas no nosso estudo através da perceção de prontidão para a liderança) estarem relacionadas com experiências mais positivas nos colaboradores (medidas no nosso estudo através da perceção de rendimento profissional). Complementarmente, os dados do nosso estudo mostram que estas diferenças são transversais em função das variáveis sociodemográficas dos colaboradores (e.g., sexo, idade, experiência profissional e grau académico), potenciando assim a conclusão que se pode retirar da Hipótese 1 deste estudo.

Implicações Práticas

No caso do nosso estudo, os dados contribuem para clarificar melhor a relação entre os três fatores estruturantes do MEL e a perceção de rendimento profissional, algo pouco explorado até ao momento. Na prática, os resultados obtidos permitem às organizações desenvolverem programas de intervenção, fomentadores de uma liderança que premeia a linearidade dos ciclos de liderança (com explicitação clara da filosofia, prática e indicadores de liderança), as vantagens dos líderes utilizarem perfis de liderança positivos (ao nível transformacional, transacional e da tomada de decisão) e de terem em consideração os

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

fatores antecedentes da liderança (ponderando as características do próprio líder, dos colaboradores e da situação onde a liderança ocorre). Assim sendo, as abordagens integradoras dos vários fatores da liderança podem potenciar práticas organizacionais mais eficazes, impactando positivamente no bem-estar e motivação dos colaboradores. Tal como referem Gomes e Morais (2025), implementar intervenções integrativas da liderança leva a uma maior capacitação das chefias para promoverem a eficácia da sua liderança e ampliarem a eficiência e crescimento das próprias organizações, tal como tem vindo a ser frequentemente apontado na literatura (Eniola, 2022; Figueiredo et al., 2023; Meiryani et al., 2022; Parkkinen, 2025; Stoker et al., 2021). No caso da indústria, as implicações práticas são neste mesmo sentido, alertando-se para a necessidade das chefias (nos seus diferentes níveis hierárquicos) serem sensibilizadas (e treinadas) para formas positivas de liderança, marcadas pela capacidade de explicitar aos colaboradores o que se pretende no trabalho (i.e., a filosofia de liderança) bem como aplicar, no dia a dia, estratégias de trabalho congruentes com essa filosofia. Fica claro que comportamentos de liderança transformacionais, transacionais (baseados no feedback positivo), e de tomada de decisão participativa, em conjugação com uma "boa" leitura dos recursos existentes, podem aumentar a perceção que os colaborares têm de estarem perante um líder "pronto" para o exercício pleno das suas funções. Obviamente, esta complexidade de fatores implica repensar processos de trabalho e, eventualmente, incluir nas equipas de trabalho profissionais da área das ciências humanas, no sentido de auxiliar quem lidera a enfrentar a complexidade de fatores que podem condicionar a sua eficácia.

Limitações do Estudo

Em termos de limitações, enfatiza-se o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento, o que limita a possibilidade de estabelecer relações causais entre variáveis (Podsakoff et al., 1996). Este tipo de metodologia não permite observar a evolução que os resultados teriam se fossem recolhidos em momentos temporais distintos. Neste sentido, estudos longitudinais permitiriam inferir, com maior segurança, qual a relação entre os fatores de liderança e a perceção de rendimento. Outra limitação prende-se com a amostra, pois refere-se apenas a empresas do setor secundário, diminuindo a possibilidade de generalização dos resultados, não obstante permitir uma análise profunda de um setor com grande relevância económica e social no tecido económico do país. Importa, por isso, que a investigação futura alargue a análise da prontidão para a liderança noutros setores laborais e, eventualmente, noutros contextos culturais. Por outro lado, a utilização de instrumentos de autorrelato baseia os resultados unicamente em perceções dos colaboradores, não obstante serem significativamente relevantes para compreender atitudes e experiências no local de trabalho (Pradhan & Jena, 2017). Neste sentido, recomenda-se utilização de outros indicadores ou fontes de informação que possam permitir a triangulação dos resultados (Donaldson & Grant-Vallone, 2002).

Em suma, sugere-se que, em estudos futuros, a recolha seja longitudinal, pois isso reforçará a robustez e interpretação dos dados. Por outro lado, ganham relevo a consecução de estudos com amostras provenientes de setores de atividade e áreas geográficas distintas, assim como a inclusão ou controlo de mais variáveis (e.g., função, contexto, motivação, comprometimento, satisfação laboral, cultura organizacional, perceção de justiça, segurança, burnout...) (Bakker & Demerouti, 2007; Walumbwa et al., 2007).

Por fim, seria relevante que estudos futuros explorassem igualmente a classificação de grupos (clusters) para robustecer os resultados obtidos neste estudo. A solução de três grupos adotada, ainda que com coeficientes de silhueta dentro de valores aceitáveis/moderados, sugere que possa existir alguma sobreposição entre os grupos e que a sua generalização para outras amostras deva ser interpretada de forma cautelosa. Neste sentido, replicar esta estrutura com novas e maiores amostras será um passo importante para robustecer a confiança nos resultados.

Conclusão

Em suma, os resultados obtidos neste estudo sugerem que a perceção de prontidão para a liderança, que resulta da congruência entre os ciclos de liderança, um perfil ótimo de liderança e maior favorabilidade dos fatores antecedentes da liderança, contribui para explicar os resultados na variável de perceção de rendimento, confirmando-se, assim, as asserções fundamentais do MEL proposto por Gomes (2020). Estes dados demonstram a importância de os líderes dominarem competências específicas de liderança, de modo a potenciarem os efeitos das suas ações naqueles a quem se dirigem (Lemoine et al., 2019; McClean et al., 2019). A explicação destes resultados vai, igualmente, ao encontro do referido por Yulk, 2013, teorizador do lema de que os líderes, quando são consistentes entre o que dizem e o que fazem, promovem um ambiente organizacional de transparência e confiança, o que permite aumentar o envolvimento e motivação dos trabalhadores. Aliás, Walumbwa et al., (2007) defendem que esta coerência permite que o

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

comportamento dos colaboradores se alinhe com os objetivos da organização, potenciando uma perceção mais positiva do próprio desempenho.

REFERÊNCIAS

Acheampong, A., Muhammed, M. A., & Agyapong, K. (2016). Perceived quality of work life and work performance among university academic staff. *International Journal of Current Research and Academic Review, 4*(4), 1–13. https://doi.org/10.20546/ijcrar.2016.404.001

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly, 24*(3), 233–240. https://doi.org/10.1177/23409444211009528

Aslam, S, Saleem, A, Kumar, T., & Parveen, K. (2022). New normal: Emergence of situational leadership during COVID-19 and its impact on work motivation and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 13*, 919941. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919941

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 256–288). Sage.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mindgarden.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.ª ed.). Psychology Press.

Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership perceptions based on gender, experience, and education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 6*(1), 142-154. https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p142

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 288–307. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree? RAM. *Revista de Administração Mackenzie, 18*(2), 104–129. https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 245–260. https://doi.org/10.1023/A:1019637632584

Dzikriana, S., Samtiarico, R., Nahriyah, L., & Haryadi, D. (2024). Leadership effectiveness in improving employee performance. *International Journal of Accounting, Finance and Islamic Banking System, 11*(4). https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i4.240

Eniola, O. E. (2022). Employee engagement outlooks in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *International Journal of Human Resource Studies, 12*(1), 71–87. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19462

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

Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development, 47*(5/6), 533–564. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121

Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise, 51*, 101763. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763

Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Springer.

Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' perception of leadership according to their perceptions of goal achievement and sport results. *Perceptual and Motor Skills, 127*(2), 415–431. https://doi.org/10.1177/0031512519892384

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

Gomes, A. R., Gonçalves, A., Morais, C., Simães, C., & Resende, R. (2022). Leadership efficacy in youth football: Athletes and coaches perspective. *International Sport Coaching Journal, 9*(2), 170–178. https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0128

Gomes, A. R., & Morais, C. (2025). Developing Leadership: The integrative approach of Pro●Leader intervention program. *Behavioral Sciences, 15*(5), 601. https://doi.org/10.3390/bs15050601

Gomes, A. R., Simães, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology, 52*(3), 189-212. https://doi.org/10.7352/IJSP.2021.52.189

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 669–692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007

Harvard Business Publishing (2023). The case for leadership character. *Harvard Business Publishing*. https://www.harvardbusiness.org/the-case-for-leadership-character/

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (7th ed.). Prentice-Hall.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 3*(2), 81–108. https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E

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

Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96–110. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals, 13*(1), 148–187. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121

Lisá, E., Sousa, J., Morais, C., & Gomes, A. R. (2023). Leadership cycles, styles, and antecedent factors: The perspective of coaches and young soccer athletes from national Slovak leagues. *Frontiers in Psychology, 14*, 1218290. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1218290

McClean, S. T., Barnes, C. M., Courtright, S. H., & Johnson, R. E. (2019). Resetting the clock on dynamic leader behaviors: A conceptual integration and agenda for future research. *Academy of Management Annals, 13*(2), 479–508. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0081

Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard's contingency model: A critical analysis. *Journal of Management Development, 34*(6), 679–692. https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10416abstract

Meiryani, N., Nelviana, N., Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 13*, 919631. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly, 29*(1), 218–235. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004

Osmani, A., & Ndoka, E. (2025). From sustainable leadership to well-being: A systematic literature review on the function of collaborative learning in organizations. *Sustainability, 17*(22), 10345. https://doi.org/10.3390/su172210345

Parkkinen, J. (2025). Integrative public leadership: A systematic review. *International Journal of Public Sector Management, 38*(4), 426–447. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2024-0093

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99(*6), 1129–1145. https://doi.org/10.1037/a0036751

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298. https://doi.org/10.1177/014920639602200204

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630

Ribeiro, A. R., Gomes, A.R., Morais, C., Sousa, J., & Fontes, L. (2024). Liderança, equipas, rendimento e comprometimento organizacional: Um estudo sobre método scrum. *Revista de Psicologia Aplicada, 2*(1), 116-135. https://hdl.handle.net/1822/95056

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives

Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simães, C., Resende, R., & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e perceção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research, 2*(1), 72–86. https://hdl.handle.net/1822/42226

Shaikh, S. S. (2018). Integrative leadership measure: Construct development and content validity. *International Business Research, 11*(9), 51–66. https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p51

Sousa, J., Morais, C., Gomes, A. R., Simães, C., Abreu, A., & Resende, R. (2025). Leadership efficacy, perceived sport performance, and satisfaction with leadership of competitive athletes. *International Journal of Sport Psychology, 56*(5), 447-471. https://doi.org/10.7352/IJSP.2025.56.447

Spreitzer, G. M., & Cameron, K. S. (Eds) (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford Library of Psychology. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001

Stiliadi, S. (2024). Personality and individual differences in leadership behavior: A review. *Technium Business and Management, 7*(1), 49–61. https://doi.org/10.47577/business.v7i.10329

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading in times of crisis: How perceived COVID-19 crisis leadership influences employee outcomes. *The Leadership Quarterly, 33*(6), 101645. https://doi.org/10.1177/15480518211007452

Tomova Shakur, T. K., North, M. S., Berson, Y., & Oreg, S. (2024). The age of leadership: Meta-analytic findings on the relationship between leader age and perceived leadership style and the moderating role of culture and industry type. *Personnel Psychology, 77*(4), 1403–1440. https://doi.org/10.1111/peps.12644

Uysal, M. S. (2022). An integrative social identity model of populist leadership. *Social and Personality Psychology Compass, 16*(2), e12713. https://doi.org/10.1111/spc3.12713

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Wang, Y. (2023). The role of leadership style in influencing employees' perceptions of their individual performance. In S. Yacob et al. (Eds.), *Proceedings of the 2023 7th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2023)* (pp. 946–952). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-126-5_104

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6–16. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6

DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA CRediT

Emanuel Penada da Cunha: Curadoria dos dados; Análise formal; Metodologia; Administração do projeto; Redação do rascunho original. **Catarina Morais**: Concetualização; Análise formal; Aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Supervisão; Redação – revisão e edição. **A. Rui Gomes**: Concetualização; Curadoria dos dados; Análise formal; Aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Recursos; Software; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.

Financiamento

Este estudo foi realizado em dois centros de investigação: (a) Centro de Investigação em Psicologia (CIPsi; PSI/01662) da Escola de Psicologia, da Universidade do Minho, e foi financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT; UID/01662/2025), através do Orçamento do Estado. O CIPsi encontra-se registada com o DOI: https://doi.org/10.54499/UID/01662/2025; e (b) Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano (CEDH) da Universidade Católica Portuguesa, sendo suportado financeiramente pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, através de fundos nacionais (UID/04872/2025).

Historial do artigo

Recebido	15/07/2025
Aceite	18/04/2026
Publicado online	-
Publicado	04/07/2026

Copyright © 2026 Associação Portuguesa de Psicologia. Licensed under the Creative Commons Attribution Non-commercial No Derivatives