Questionário de Prontidão para a Liderança (QPL)
Leadership Readiness Questionnaire (LRQ)

Autoria | Authorship
A. Rui Gomes
2019
rgomes@psi.uminho.pt
www.ardh.pt

Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano
Grupo de investigação
Adaptation, Performance and Human Development
Research Group

www.ardh.pt

Universidade Minho
Escola de Psicologia
Campus de Gualtar
4710-057 Braga

Data desta versão: 24/07/2024
Esta versão elimina versões anteriores.
Para ter acesso à versão mais atualizada, consulte a página de internet www.ardh.pt

Responsabilidade do grupo Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano:

X	Desenvolveu originalmente este instrumento
--	Traduziu este instrumento de uma versão original de outros autores

Date of this version: 24/07/2024
This version eliminates previous ones.
To access the most recent version, visit the website www.ardh.pt

Responsibility of the Adaptation, Performance and Human Development group:

X	Originally developed this instrument
--	Translated this instrument from an original version of other authors

Índice

| Versão em PORTUGUÊS | 3
| Utilização do instrumento | 4
| Referências | 5
| Descrição | 6
| Cotação | 9
| Cotação dos itens e das dimensões | 13
| Cotação da prontidão | 15
| Interpretação dos resultados da prontidão | 16
| Condições de aplicação | 17
| Sugestões para melhorar | 18
| QPL | Líder | Versão geral | Organizações | 19

ARDH

| Versão em PORTUGUÊS |

| Portuguese version |

ARDH

| Utilização do instrumento |

Os instrumentos disponibilizados pelo grupo de investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano são genericamente de dois tipos: desenvolvidos pelo grupo de investigação ou adaptados pelo grupo de investigação.

No caso de instrumentos adaptados pelo grupo de investigação, foi obtida a autorização dos autores dos instrumentos para se proceder à sua adaptação para a língua portuguesa. No entanto, não existe exclusividade no uso do instrumento pelo grupo de investigação, sendo livre a sua utilização por outras pessoas interessadas, desde que se respeite a autoria pela respetiva adaptação, no caso de ser utilizada uma versão traduzida pelo grupo de investigação.

Regras de utilização

- Os instrumentos destinam-se exclusivamente para efeitos de investigação e de "investigação-ação". No caso da "investigação-ação", a utilização destes instrumentos está circunscrita a profissionais com formação específica para o efeito. Neste sentido, não nos responsabilizamos pelo uso incorreto ou indevido dos materiais fornecidos.
- É estritamente proibida a utilização dos instrumentos para efeitos comerciais, venda ou publicitação de outros produtos associados.

Autorização de utilização

- Não é necessário obter a autorização do grupo de investigação para usar os instrumentos, desde que seja respeitada a sua utilização para os efeitos descritos.
- Se os instrumentos forem uma adaptação de instrumentos originais de outros autores, deve ser obtida a devida autorização dos autores originais do instrumento caso a utilização ocorra numa língua distinta da tradução portuguesa.

| Referências |

Gomes, A. R. (2018). *Promoção da eficácia da liderança - ProELid: Manual para o monitor*. Braga: Edição de autor.

(*) Gomes, A. R. (2019). *Questionário de Prontidão para a Liderança (QPL)* [Leadership Readiness Questionnaire]. Relatório técnico não publicado [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em [Available at] https://hdl.handle.net/1822/92510

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). Lausanne: Springer. https://www.springer.com/gp/book/9783030639112 Disponível em [Available at] http://hdl.handle.net/1822/70900

Gomes, A. R. (2021). *Liderar com eficácia: Um guia prático* [Leading effectively: A practical guide]. Edição de autor. Disponível em [Available at] https://www.kobo.com/pt/pt/ebook/liderar-com-eficacia-um-guia-pratico

(*) Esta referência pode ser utilizada para citar este instrumento em trabalhos científicos ou técnicos.

| Descrição |

O Questionário de Prontidão para a Liderança (QPL; Gomes, 2019) avalia vinte aspetos que que identificam uma boa formulação da liderança bem como a prontidão geral para o exercício da liderança.

O conceito de **prontidão** refere-se às representações mentais das pessoas acerca das suas potencialidades (físicas, motoras, emocionais, intelectuais e cognitivas), que se podem traduzir numa tendência para atuar num sentido congruente com essas potencialidades. Sempre que as potencialidades são aplicadas, com sucesso, em diferentes situações assumem o estatuto de competências de vida. No caso deste instrumento, a prontidão refere-se às representações mentais das pessoas acerca da potencialidade de liderança, que se traduz na tendência de a pessoa assumir comportamentos de liderança adequados na relação com os outros, quando se encontra numa posição de liderança. Sempre que esta potencialidade é colocada em prática, com sucesso, em diferentes situações do dia-a-dia, pode-se afirmar que a pessoa domina a competência de vida de liderar outras pessoas.

O QPL foi desenvolvido de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018, 2020, 2021). Neste modelo, atribui-se particular relevo a três áreas: a necessidade de os líderes efetuarem uma relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança (ciclos de liderança), a importância de os líderes dominarem diferentes estilos de liderança e a importância de considerarem os fatores antecedentes ao exercício da liderança, (ver Figura 1).

Mais concretamente, as três áreas avaliadas são entendidas do seguinte modo:

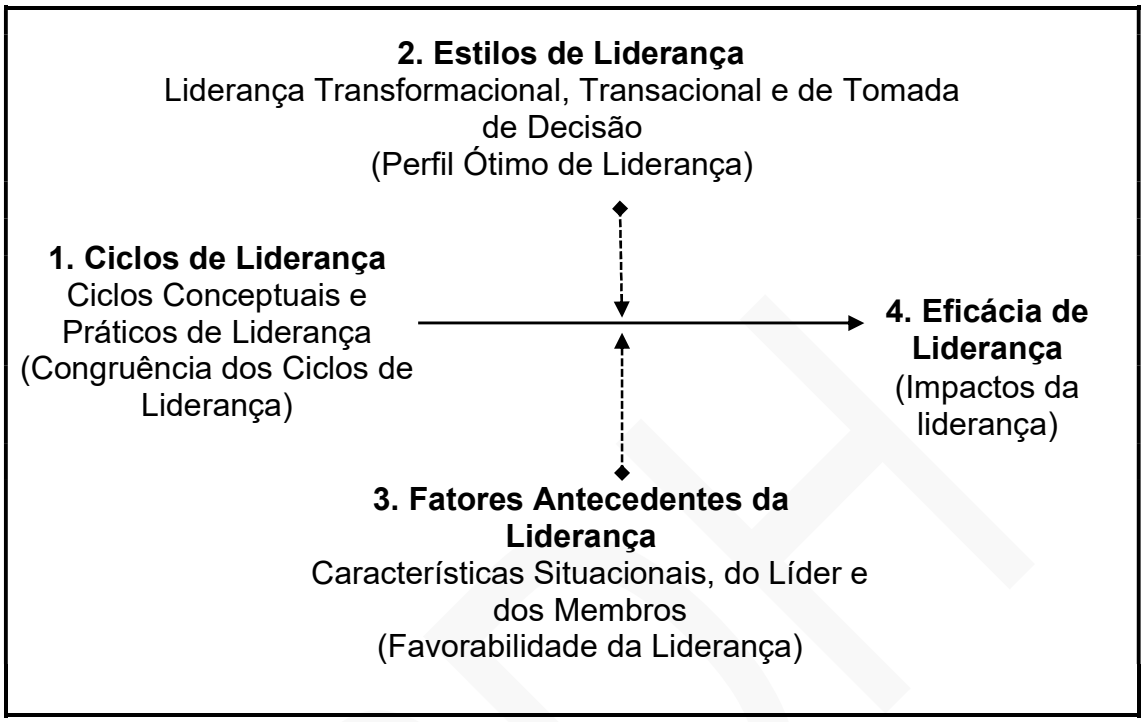
1. **Ciclos de liderança:** incluem a filosofia de liderança (identifica as ideias, valores, atitudes, princípios e objetivos assumidos pelo líder acerca do que é a liderança e ser líder), a prática de liderança (identifica os comportamentos assumidos pelo líder no sentido de implementar a sua filosofia de liderança) e os indicadores de liderança (identifica os critérios assumidos pelo líder no sentido de avaliar a sua filosofia e prática de liderança).

2. **Estilos de liderança:** referem-se a comportamentos específicos utilizados pelo líder para atingir um determinado objetivo no processo de liderança. Estes comportamentos dividem-se em três estilos de liderança, cada um deles com comportamentos específicos de liderança. Assim, o estilo transformacional inclui os comportamentos de visão, inspiração, instrução, individualização e apoio. O estilo transacional inclui os comportamentos de feedback positivo e feedback negativo. O estilo de tomada de decisão inclui os comportamentos de gestão ativa e gestão passiva.
3. **Fatores antecedentes da liderança:** referem-se às características situacionais, do líder e dos membros da equipa que podem influenciar a eficácia da liderança.

A formulação de uma liderança eficaz depende de os líderes considerarem estas três áreas na sua atividade. Neste sentido, quanto mais estas três áreas forem integradas no plano de liderança, maior será a prontidão do/a líder para o exercício das suas funções e influência sobre os membros da equipa.

Figura 1

Modelo da Eficácia da Liderança



| Cotação |

Este instrumento avalia vinte aspetos que podem influenciar uma boa formulação de planos de liderança e, consequentemente, a prontidão para a liderança, dividindo-se em quatro áreas especificas (para avaliar a prontidão específica) e uma área adicional (para avaliar a prontidão geral):

Área 1 | Filosofia de liderança

Identifica as ideias, princípios e objetivos do/a líder acerca do que é a liderança e ser líder.

1. **Visão positiva:** indica até que ponto a liderança conduzirá, no final, os membros da equipa/organização a uma situação melhor do que a atual.
2. **Visão específica:** indica até que ponto a liderança é evidente e concreta para os membros da equipa/organização.
3. **Visão baseada na vocação pessoal:** indica até que ponto a liderança reflete o entusiamo do/a líder na orientação dos membros da equipa/organização.
4. **Visão eticamente aceitável:** indica até que ponto a liderança está de acordo com princípios éticos e morais aceitáveis, que regulam a atividade em causa.

Área 2 | Prática de liderança

Identifica os comportamentos assumidos pelo/a líder no dia-a-dia na gestão das respetivas equipas

5. **Gestão ativa baseada na negociação:** indica até que ponto a liderança resulta de um consenso entre os membros da equipa/organização sobre o trabalho/tarefas a realizar.
6. **Gestão ativa baseada na persuasão:** indica até que ponto a liderança resulta da mobilização dos membros da equipa/organização relativamente ao trabalho/tarefas a realizar.
7. **Instrução em sequência positiva:** indica até que ponto a liderança favorece o desenvolvimento das capacidades dos membros da equipa.

8. **Individualização com trabalho personalizado:** indica até que ponto a liderança a liderança promove e respeita as necessidades/expectativas dos membros da equipa/organização.
9. **Apoio com interação pessoal:** indica até que ponto a liderança favorece relações pessoais e profissionais baseadas na identificação pessoal com os membros da equipa/organização.
10. **Inspiração baseada no exemplo pessoal:** indica até que ponto a liderança estimula o desejo de sucesso e esforço contínuo nos membros da equipa/organização, tendo por base o próprio exemplo pessoal da ação do/a líder.

Área 3 | Indicadores de liderança

Identifica os indicadores, preferencialmente objetivos e observáveis, assumidos pelo/a líder no sentido de avaliar e monitorizar a sua liderança.

11. **Feedback positivo baseado na mensurabilidade:** indica até que ponto a liderança reconhece, de modo o objetivo e mensurável, o mérito e bom desempenho dos membros da equipa/organização.
12. **Feedback positivo baseado na adequabilidade:** indica até que ponto a liderança inclui formas de reconhecimento do mérito e do bom desempenho dos membros da equipa/organização, que estão de acordo com desejos e expectativas que estes assumem.
13. **Feedback negativo baseado na mensurabilidade:** indica até que ponto a liderança procura prevenir ou controlar, de modo o objetivo e mensurável, desvios e ações indesejáveis dos membros da equipa/organização.
14. **Feedback negativo baseado na adequabilidade:** indica até que ponto a liderança inclui formas de prevenção ou controle de desvios e ações indesejáveis por parte dos membros da equipa/organização, que estão de acordo com aspetos que estes consideram indesejáveis e de evitar.

Área 4 | Estilo de liderança transformacional

Influência positiva e transformadora introduzida pelo líder nas atitudes, crenças e valores dos membros da equipa. Congrega os itens 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10.

Área 5 | Estilo de liderança transacional

Influência do líder baseia-se num sistema de trocas, onde os membros da equipa aceitam a autoridade do líder pelo facto de poderem obter algo em troca dos seus esforços. Congrega os itens 11, 12, 13, 14.

Área 6 | Estilo de liderança de tomada de decisão

Influência do líder no sentido de convencer e envolver os membros da equipa nas decisões importantes que envolvem o funcionamento da equipa. Congrega os itens 5, 6.

Área 7 | Fatores antecedentes da liderança

Identifica as características situacionais, do líder e dos membros da equipa que podem influenciar a eficácia da liderança.

15. **Favorabilidade técnica:** indica até que ponto a liderança considera o nível de desenvolvimento das capacidades técnicas dos membros da equipa/organização.
16. **Favorabilidade psicológica:** indica até que ponto a liderança considera o desejo de autonomia e responsabilidade dos membros da equipa/organização.
17. **Favorabilidade situacional:** indica até que ponto a liderança considera as condições existentes, internas e externas, que podem facilitar ou inibir a ação do/a líder.

Área 8 | Prontidão geral

Identifica o nível de satisfação e preparação para assumir a competência de vida.

18. **Satisfação:** indica até que ponto o/a líder assume sentimentos de bem-estar e prazer face ao exercício da sua liderança.
19. **Aplicação:** indica até que ponto o/a líder se sente preparado/a para assumir o exercício da liderança.
20. **Lidar com obstáculos:** indica até que ponto o/a líder se sente preparado/a para enfrentar eventuais obstáculos ao exercício da liderança.

O instrumento é constituído por 17 itens, estando disponível, neste documento, em duas versões de utilização, uma para o líder e outra para os membros da equipa. Os itens 18 a 20 são apenas utilizados para avaliar a prontidão geral para o exercício da liderança.

Os itens são respondidos numa escala tipo "Likert" de 5 pontos para efeitos de investigação (1 = *Discordo completamente*; 5 = *Concordo completamente*). Quanto mais elevados são os resultados, maior é a perceção de competência para a liderança e a prontidão geral para o exercício da liderança.

| Cotação dos itens e das dimensões |

A pontuação pode ser obtida dos seguintes modos:

1. Análise **individual** dos itens do instrumento.
2. Análise por **fator:** calcular valor médio de cada uma das áreas avaliadas, do seguinte modo:
   - Área 1: Filosofia de liderança (itens 1 a 4)
   - Área 2: Prática de liderança (itens 5 a 10)
   - Área 3: Indicadores de liderança (itens 11 a 14)
   - Área 4: Estilo de liderança transformacional (itens 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10)
   - Área 5: Estilo de liderança transacional (itens 11, 12, 13, 14)
   - Área 6: Estilo de liderança de tomada de decisão (itens 5, 6)
   - Área 7: Fatores antecedentes da liderança (itens 15 a 17)
   - Área 8: Prontidão geral (itens 18 a 20)

Quanto mais elevados são os resultados, maior é a perceção de utilização de comportamentos que explicitam a filosofia de liderança, a prática de liderança, os indicadores de liderança e que consideram os fatores antecedentes da liderança e maior é a prontidão geral para a competência de liderança.

Comportamentos de liderança	Itens
1. Visão positiva (1 item) Positive vision	1 Total = 1 – 5
2. Visão específica (1 item) Specific vision	2 Total = 1 – 5
3. Visão baseada na vocação pessoal (1 item) Vision based on vocation	3 Total = 1 – 5
4. Visão eticamente aceitável (1 item) Ethically acceptable vision	4 Total = 1 – 5
5. Gestão ativa baseada na negociação (1 item) Active management based on negotiation	5 Total = 1 – 5
6. Gestão ativa baseada na persuasão (1 item) Active management based on persuasion	6 Total = 1 – 5
7. Instrução em sequência positiva (1 item) Positive sequence instruction	7 Total = 1 – 5
8. Individualização com trabalho personalizado (1 item) Individualization with personalized work	8 Total = 1 – 5
9. Apoio com interação pessoal (1 item) Support with personal interaction	9 Total = 1 – 5
10. Inspiração baseada no exemplo pessoal (1 item) Inspiration based on personal example	10 Total = 1 – 5
11. Feedback positivo baseado na mensurabilidade (1 item) Positive feedback based on measurability	11 Total = 1 – 5
12. Feedback positivo baseado na adequabilidade (1 item) Positive feedback based on suitability	12 Total = 1 – 5
13. Feedback negativo baseado na mensurabilidade (1 item) Negative feedback based on measurability	13 Total = 1 – 5
14. Feedback negativo baseado na adequabilidade (1 item) Negative feedback based on suitability	14 Total = 1 – 5
15. Favorabilidade técnica (1 item) Technical favorability	15 Total = 1 – 5
16. Favorabilidade psicológica (1 item) Psychological favorability	16 Total = 1 – 5
17. Favorabilidade situacional (1 item) Situational favorability	17 Total = 1 – 5
4. Prontidão geral (3 itens) General readiness	18, 19, 20 Total = 1 – 5
18. Satisfação (1 item) Satisfaction	18 Total = 1 – 5
19. Aplicação (1 item) Application	19 Total = 1 – 5
20. Lidar com obstáculos (1 item) Coping with obstacles	20 Total = 1 – 5
	Total = 20 itens

| Cotação da prontidão |

A cotação dos itens, como proposto abaixo, permite a avaliação da prontidão para o exercício da liderança.

Valores por subescalas					
Subescalas	Meu resultado	Pode melhorar 1 – 1.99	Bom 2 – 2.99	Muito bom 3 – 3.99	Excelente 4 - 5
Área 1 Filosofia de liderança (itens 1 a 4)					
Área 2 Prática de liderança (itens 5 a 10)					
Área 3 Indicadores de liderança (itens 11 a 14)					
Área 4 Transformacional (itens 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10)					
Área 5 Transacional (itens 11, 12, 13, 14)					
Área 6 Tomada de decisão (itens 5, 6)					
Área 7 Fatores antecedentes da liderança (itens 15 a 17)					

Prontidão para a liderança					
Subescalas	Meu resultado	Pode melhorar 1 – 1.99	Bom 2 – 2.99	Muito bom 3 – 3.99	Excelente 4 - 5
Prontidão específica Nível concreto de preparação para assumir a competência de vida (itens 1 a 17)					
Prontidão geral Nível geral de satisfação e preparação para assumir a competência de vida (itens 18 a 20)					
Prontidão TOTAL Nível total de prontidão para assumir a competência de vida (itens 1 a 20)					

Cálculo da prontidão

- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 1 a 17 (Prontidão específica).
- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 18 a 20 (Prontidão geral).
- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 1 a 20 (Prontidão total)

Valores mais elevados significam maior prontidão.

| Interpretação dos resultados da prontidão |

A interpretação dos resultados deve ser sempre considerada com cuidado e não de modo absoluto e "prescritivo". Ou seja, os resultados são meramente indicativos, sendo que a compreensão mais específica do valor obtido deve ser analisada com especialistas nesta área do comportamento humano.

Prontidão humana	
Níveis	**Interpretação dos resultados**
4 – 5 Excelente	• Resultados excelentes. • Assumir a competência! • Manter empenho e entusiasmo e garantir que está tudo pronto sempre que aplicar esta competência.
3 – 3.99 Muito bom	• Resultados muito bons. • Assumir a competência. • Se objetivo é a excelência, analisar aspetos a melhorar.
2 – 2.99 Bom	• Resultados bons. • Ponderar a decisão de assumir esta competência.
1 – 1.99 Pode melhorar	• Resultados passíveis de melhoria. • Compreender as razões deste resultado • Verificar aspetos a melhorar.

| Condições de aplicação |

1) Analisar a **aplicação** do instrumento com o(s) participante(s), explicando o objetivo da sua utilização ("avaliar os fatores que contribuem para a eficácia da liderança") e o caráter confidencial da recolha dos dados;
2) Planear **10** a **15 minutos** para a aplicação e preenchimento do instrumento;
3) Organizar um **contexto reservado e sossegado:** evitar a presença de pessoas não implicadas na avaliação durante o preenchimento do instrumento.

ARDH

| Sugestões para melhorar |

Aspetos que fortalecem a sua filosofia de liderança

- Formule uma visão/ideia positiva e especifica (i.e., concreta) que entusiasme os membros da equipa.
- Formule uma visão/ideia aos membros da equipa que se baseie na sua vocação pessoal para exercer esta atividade.
- Formule uma visão/ideia aos membros da equipa que respeite os princípios éticos e morais da atividade em causa.

Aspetos que fortalecem a sua prática de liderança

- Procure envolver os membros da equipa na visão/ideia a alcançar.
- Procure estimular a progressão e melhoria das capacidades dos membros da equipa.
- Procure considerar as necessidades, desejos e expectativas individuais dos membros da equipa.
- Procure desenvolver relações pessoais francas e de confiança com os membros da equipa.
- Procure motivar e inspirar os membros da equipa a darem o seu melhor nas tarefas a realizar.

Aspetos que fortalecem os seus indicadores de liderança

- Procure reforçar os membros da equipa sempre que estes assumem ações que ajudam a concretizar a visão/ideia estabelecida.
- Procure controlar os membros da equipa sempre que estes assumem ações que prejudicam a concretização da visão/ideia estabelecida.

Aspetos que fortalecem os fatores antecedentes da sua liderança

- Procure estimular as capacidades técnicas dos membros da equipa/organização.
- Procure estimular a autonomia e responsabilidade dos membros da equipa/organização.
- Procure melhorar as condições existentes, internas e externas, que podem facilitar a sua ação.

| QPL | Líder | Versão geral | Organizações |

Este questionário avalia a sua **liderança.**

Por liderança, entende-se o conjunto das suas ideias, comportamentos e estratégias de avaliação que utiliza para ajudar os seus colaboradores/equipa a realizar as tarefas e a alcançar os objetivos.

Procure pensar nestes aspetos, considerando a sua situação atual, enquanto líder ou responsável, e responda, por favor, às questões abaixo. Abaixo, utiliza-se várias vezes a designação "membros da equipa" por uma questão de facilidade de entendimento das afirmações, mas se você exerce liderança sobre outros "alvos" (pessoas individualmente, grupos, organizações, etc.), responda igualmente às questões, mas a pensar na sua situação concreta de liderança.

Tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas. Indique a resposta que melhor identificar a sua opinião e situação atual.

	Discordo completamente		Concordo moderadamente		Concordo completamente
1. A minha liderança pretende levar a equipa para uma situação melhor do que a atual	1	2	3	4	5
2. A minha liderança é clara e compreensível para os membros da equipa	1	2	3	4	5
3. A minha liderança demonstra o meu entusiamo e vontade de dar o meu melhor	1	2	3	4	5
4. A minha liderança respeita as regras e normas da nossa atividade, sendo aceitável do ponto de vista ético e moral	1	2	3	4	5
5. A minha liderança foi definida por mim, mas tem o acordo de todos sobre o trabalho/tarefas a realizar	1	2	3	4	5
6. A minha liderança foi definida por mim, mas consegui convencer os membros da minha equipa a realizarem, com máximo empenho, o trabalho/tarefas	1	2	3	4	5
7. A minha liderança favorece o desenvolvimento das capacidades dos membros da equipa	1	2	3	4	5
8. A minha liderança respeita as diferenças entre os membros da minha equipa, tirando partido das capacidades de cada um	1	2	3	4	5
9. A minha liderança promove o estabelecimento de uma relação de confiança e apoio entre mim e os membros da equipa	1	2	3	4	5
10. A minha liderança promove a vontade de todos nos esforçarmos ao máximo	1	2	3	4	5
11. A minha liderança indica exatamente aquilo que os membros da equipa podem beneficiar se alcançarmos a missão estabelecida	1	2	3	4	5
12. A minha liderança inclui benefícios/prémios que os membros da equipa valorizam, ao alcançarmos a missão estabelecida	1	2	3	4	5
13. A minha liderança indica exatamente as penalizações que os membros da equipa podem ter, se não alcançarmos a missão estabelecida, devido a falta de esforço ou dedicação	1	2	3	4	5
14. A minha liderança inclui penalizações que os membros da equipa não desejam ter, no caso de não alcançarmos a missão estabelecida devido a falta de esforço ou dedicação	1	2	3	4	5
15. Os membros da minha equipa (colaboradores) possuem capacidade suficiente para executar o que lhes peço	1	2	3	4	5
16. Os membros da minha equipa (colaboradores) mostram motivação e empenho na execução do que lhes peço	1	2	3	4	5
17. Sinto que possuo as condições necessárias para executar a minha liderança	1	2	3	4	5
18. Estou satisfeito/a com o modo como exerço a minha liderança	1	2	3	4	5
19. Sinto-me pronto/a para aplicar os meus conhecimentos sobre como exercer a minha liderança	1	2	3	4	5
20. Sinto-me pronto/a para enfrentar os obstáculos que podem surgir à minha liderança	1	2	3	4	5