

## **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO SETOR TECNOLÓGICO PORTUGUÊS**

**Tiago Silva<sup>1</sup>**

ISCAP-P.PORTO

**Orlando Lima Rua<sup>2</sup>**

**António Oliveira<sup>3</sup>**

CEI-ISCAP-P.PORTO

**RESUMO:** O objetivo fundamental deste estudo é perceber se o desempenho individual dos colaboradores do setor tecnológico português pode ser alavancado através da liderança transformacional.

Nesse sentido, iniciou-se o trabalho com um estudo profundo da literatura no que diz respeito a estes três construtos, tendo-se posteriormente recorrido a uma abordagem metodológica quantitativa através da aplicação de um inquérito a 148 colaboradores do setor tecnológico português. Na análise dos dados foi utilizado o modelo de equações estruturais com recurso ao *Partial Least Squares*.

Os resultados mostram a existência de uma relação positiva entre liderança transformacional e desempenho individual.

**PALAVRAS-CHAVE:** liderança transformacional, desempenho individual, setor tecnológico português.

---

<sup>1</sup> Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, Politécnico do Porto/ISCAP.

<sup>2</sup> Professor Adjunto de Gestão, Politécnico do Porto/ISCAP/Centro de Estudos Interculturais.

<sup>3</sup> Professor Adjunto Convidado de Gestão, Politécnico do Porto/ISCAP/Centro de Estudos Interculturais.

## **1. Introdução**

As condições do ambiente global de negócios têm vindo, assim, a exigir a adoção de estratégias renovadas para garantir a competitividade e prosperidade (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). A competitividade e globalização dos mercados faz com que as empresas sejam envolvidas em contextos marcados pela complexidade e constante transformação sendo importante que a liderança dessas empresas se adeque e responda rapidamente a estas mudanças. Porquanto, o desafio principal da liderança é a capacidade de transmitir mensagens complexas e influenciar os seus subordinados para o alcance dos objetivos de forma mais rápida e eficiente (Bass & Riggio, 2006). Por outro lado, à semelhança de vários outros autores, Kelloway e Barling (2000) encontraram que a liderança transformacional promove o desempenho individual, coletivo e organizacional.

Assim, tendo em conta a constante procura por mecanismos que permitam alavancar o desempenho, o presente estudo visa explorar a relação entre os construtos de liderança transformacional e desempenho individual recorrendo, para o efeito, a um estudo exploratório do setor tecnológico português.

## **2. Revisão de literatura e derivação de hipóteses de investigação**

### **2.1. Liderança transformacional**

Burns (1978), indica que o estilo de liderança transacional é caracterizado pelas trocas constantes entre líderes e colaboradores, nas quais o líder procura fomentar a motivação dos seus seguidores recompensando o bom desempenho e repreendendo os erros. Desta forma procuram que a recompensa, como o salário e outros benefícios, seja paralelamente proporcional à quantidade e qualidade do trabalho.

De acordo com Bass e Riggio (2006), na liderança transacional a relação entre o líder e os seus liderados assenta em três pilares: (1) o líder sabe o que os seus subordinados querem e explica claramente aquilo que o subordinado receberá se o trabalho for de encontro às expectativas, (2) os esforços dos subordinados são reconhecidos pelo líder e (3) os líderes respondem aos interesses pessoais dos subordinados de forma proporcional ao valor do trabalho realizado. Por outro lado, uma das características da liderança transacional é a pouca flexibilidade para erros, uma vez que, a verificação de um erro leva

a que o líder atue imediatamente procurando corrigir e melhorar o trabalho desenvolvido (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, & Hyun, 2020).

Neste sentido, o conceito de liderança transformacional, apresentado por Burns (1978), caracteriza-se por gerar uma motivação recíproca em líderes e liderados procurando atingir elevados níveis de liberdade, justiça, solidariedade e igualdade, criando assim uma rutura com o conceito de liderança transacional.

Com base nesta teoria realizaram-se até ao momento vários estudos e novas versões da mesma, sendo uma das mais relevantes a apresentada por Bass (1985, p. 147.) que define o líder transformacional do ponto de vista dos seus liderados como “(um pai que respeitava e tratava todos os colaboradores de igual forma, era um verdadeiro modelo que todos queriam seguir, sempre no sentido de um maior e melhor desempenho. É alguém que dá força, que aconselha e que apoia todos os colaboradores (...) e inspira uma grande confiança em todos os elementos que lidera e transmite uma sabedoria e conhecimentos úteis para o desempenho”.

Na perspetiva de Bass e Riggio (2006), as lideranças transformacionais e transacionais podem ser vistas como processos diferenciados, contudo complementares sendo que o líder poderá recorrer a ambos em diferentes situações ou até em simultâneo aumentando a eficácia dos seus comportamentos. A liderança transacional poderá ser mais eficiente em ambientes estáveis e de evolução lenta sendo que, por outro lado, a liderança transformacional poderá ser mais eficiente em ambientes mutáveis e de fundação organizacional (Cunha et al., 2007).

Para avaliar os comportamentos de liderança, mais propriamente, de liderança transformacional e transacional, Bass e Avolio (1995) desenvolveram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este instrumento de autorresposta constituído por quatro dimensões da Liderança Transformacional, duas dimensões da Liderança Transacional, e duas dimensões da Liderança Evitativa Passiva (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004) permite aos respondentes avaliar os comportamentos das suas lideranças julgando a frequência com que o seu líder direto se envolve nas condutas descritas em cada item.

Para Bass et al. (2003), a liderança transformacional engloba quatro dimensões principais, nomeadamente: o carisma, isto é, a forma pela qual o líder atrai os colaboradores para uma visão partilhada e sedutora do futuro; a motivação inspiracional, isto é, a forma pela qual o líder energiza e impulsiona o envolvimento dos colaboradores além do que são os seus interesses próprios; a estimulação intelectual, isto é, a forma pela

qual o líder impele os colaboradores a desafiar os pressupostos e explorar novas perspectivas; e a consideração individual, isto é, a forma pela qual o líder suporta, encoraja e desenvolve cada um dos seus colaboradores de acordo com o seu potencial e especificidades (Bass, 1985, citado por Chang, Chang, & Chen, 2017).

Assim, líderes transformacionais são fundamentais para “levar a cabo estratégias (influência descendente), mas também fornecer informações e perspectivas únicas, úteis para estabelecer a adaptação das mesmas, em resposta a necessidades operacionais e exigências e oportunidades ambientais (influência ascendente)” (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010, p. 1081).

Podemos, desta forma, concluir que a liderança transformacional foca o líder que, por um lado, inspira os seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse a sua própria e, por outro, centra a sua energia na prossecução dos objetivos coletivos (Neessen et al., 2019).

Na procura por uma maior compreensão sobre os mecanismos subjacentes e promotores do intraempreendedorismo, a perspectiva específica da liderança transformacional tem vindo a ser explorada (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Desta forma, é possível associar este tipo de liderança à estimulação do intraempreendedorismo, assim como à capacidade de os colaboradores levarem a cabo comportamentos empreendedores (e.g., Cheung & Wong, 2011; Hornsby, Kurato, & Zahra, 2002).

## **2.2. Desempenho individual**

No âmbito laboral, o desempenho individual é composto por dimensões que podem ser desconstruídas em indicadores diretamente mensuráveis específicos ao trabalho e relevantes para a organização em causa (Campbell, 1990; Fay & Sonnentag, 2010; Viswesvaran, 2002).

Murphy (1989a,b) destacou inicialmente a natureza dinâmica do desempenho, refletindo na interação evolutiva entre as habilidades e as variáveis disposicionais, assim como nos diferentes comportamentos (orientados para a tarefa, interpessoais, de indisponibilidade e destrutivos) evidenciáveis no seu âmbito.

Campbell (1990), um dos primeiros autores a explorar a definição do desempenho e um dos mais referidos na literatura sobre o tema, baseou-a numa taxonomia que integra os componentes (proficiência em tarefas, comunicação, esforço, supervisão e liderança,

disciplina pessoal, articulação com os demais e gestão) e antecedentes do desempenho (conhecimento declarativo, conhecimentos procedimentais e habilidades e motivação).

Posteriormente, Borman e Motowidlo (1993) usam a dicotomia de desempenho da tarefa (técnico) e desempenho contextual (integrativo das dimensões extra-tarefa, persistência e esforço, cumprimento regulamentar, ajuda e cooperação e prossecução de objetivos organizacionais) para traduzir a complexidade do mesmo.

Vários autores (e.g., Fay & Frese, 2001; Frese & Zapf, 1994; Roe, 1999; Sonnentag, 1998) perspetivam o desempenho como um processo ativo (decorrente da definição de objetivos, procura de informação, planeamento, monitorização e *feedback*) promovido pela iniciativa pessoal do indivíduo (autoiniciativa, proatividade e persistência).

Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000), Pulakos et al. (2002) e Griffin, Neal e Parker (2007) focaram a vertente adaptativa do desempenho, caracterizando-o como situacional, isto é, uma demonstração da adaptabilidade individual (interpessoal, cultural e física) face às diferentes exigências laborais contextuais emergentes.

Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) vão além desta perspetiva, utilizando o termo episódico para definir o desempenho como segmentos comportamentais alinhados para objetivos que variam segundo os recursos e sua alocação, às exigências da tarefa e efeitos das mesmas, a autorregulação individual e seus recursos e as questões efetivas.

Recentemente, Koopmans et al. (2011) enquadraram heurísticamente as dimensões do desempenho individual no trabalho exploradas por vários autores como relativas ao desempenho da tarefa, ao desempenho contextual, ao desempenho adaptativo e ao comportamento contraprodutivo. Assim, o desempenho da tarefa foca a proficiência na realização das atividades fundamentais ao trabalho em análise, o desempenho contextual abrange todos os comportamentos de interdependência com o ambiente organizacional e social no qual o trabalho se desenrola, o desempenho adaptativo foca os comportamentos reativos demonstrados face às mudanças inerentes ao contexto de trabalho e, finalmente o comportamento contraprodutivo integra todas as demonstrações que contribuem negativamente para o bem-estar da organização. Contudo, tal enquadramento não é consensual, existindo múltiplos outros que organizam e sistematizam a informação de forma díspar.

Apesar da falta de consenso na definição de desempenho individual, importa reter que todas as definições focam os comportamentos dos trabalhadores, a sua relevância para os objetivos individuais e coletivos na organização e a multidimensionalidade do

tema, face aos variados aspetos envolvidos na sua operacionalização. O desempenho é, portanto, concebido como um construto comportamental multidimensional que se efetiva na relação complexa e interativa do indivíduo com a tarefa e o contexto (Sonnentag & Frese, 2002).

Assim, atualmente, existem três focos fundamentais na investigação sobre o desempenho, nomeadamente, quanto aos seus preditores interindividuais e situacionais, à sua estabilidade e à sua adaptação a categorias operacionais específicas (Bendassolli, 2017). Os primeiros prendem-se com a personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia, feedback e características do cargo. O segundo integra as oscilações temporais do desempenho, assim como as mudanças intra individuais ao longo do tempo. O terceiro e último distingue entre juniores e seniores, procurando ainda explorar um fator de desempenho global.

No decorrer da nossa revisão da literatura, foi possível perceber que o estudo do desempenho é mais frequentemente efetuado ao nível organizacional do que ao nível individual sendo que para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente (2018) encontraram evidências de que a liderança transformacional alavanca a performance das empresas.

Por outro lado, LePine, Zhang, Crawford e Rich (2016) através de um estudo efetuado na marinha americana puderam concluir que a liderança carismática influenciava não só a performance dos marinheiros como se revelou um importante fator de gestão emocional em situações de elevada pressão ou stress.

O foco do nosso trabalho será sobretudo no que diz ao desempenho individual sendo que alguns autores defendem que a majoração do desempenho de cada colaborador fará com que o desempenho organizacional seja por inerência também aumentado fazendo com que a organização consiga alcançar os seus objetivos de forma eficiente e eficaz (Gavrea, Ilies, & Stegorean, 2011; Ismael, Yusof, & Nikbin, 2010).

Vários autores identificaram ainda que uma das características da liderança transformacional, o feedback constante, permite que os colaboradores adotem comportamentos em linha com o esperado e desejado, gerando assim uma melhoria ao nível da performance (Camps & Rodriguez, 2010; Kelloway & Barling, 2000). Assim, pretendemos testar a hipótese seguinte:

**H1:** A liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho individual.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Amostra e recolha de dados

Tal como referido anteriormente, este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62). Em Portugal existem 2.664 empresas ativas com a atividade de “Consultoria e programação informática e atividades relacionadas” sendo que para o nosso estudo apenas tivemos em consideração as empresas com pelo menos 10 trabalhadores e que possuem o endereço eletrónico na base de dados SABI (2018) para que fosse possível enviar o inquérito para estas empresas resultando num total de 628 empresas em que laboram 38.375 colaboradores.

O procedimento operacional da investigação começou com um pedido de colaboração às organizações selecionadas do setor tecnológico português, o qual incluiu uma explicação do âmbito e dos objetivos do estudo, bem como a articulação dos mesmos com o potencial da organização-alvo como participante. Isto é, ressaltou-se desde logo a adequabilidade da mesma aos contornos do estudo, assim como os inerentes benefícios associados ao mesmo, nomeadamente o de recolher, analisar e tirar conclusões sobre o setor que poderão, posteriormente, gerar sugestões práticas para um melhor funcionamento das organizações que operam no mesmo, quer ao nível do intraempreendedorismo, quer da liderança e do próprio desempenho dos colaboradores. As organizações que aceitaram participar neste estudo foram assim convidadas a partilhar o inquérito *online* com os seus colaboradores via e-mail.

A recolha de dados será, desta forma, operacionalizada recorrendo a um inquérito por questionário, visto que a informação será recolhida simultaneamente não existindo qualquer manipulação de variáveis (Bryman & Cramer, 2012).

Assim, de forma anónima e após consentimento informado, as respostas foram recolhidas e sistematizadas pela plataforma *Google Forms*, ao longo de cerca de dois meses e meio, mais propriamente desde 09/03/2020 até 21/05/2020.

A amostra é assim constituída por 148 respostas de colaboradores pertencentes ao setor tecnológico português sendo que a sua caracterização será apresentada no capítulo seguinte. Tendo em conta, não só, a disponibilidade das pessoas para responder ao questionário enviado no intervalo de tempo requerido, mas também, visto que não foi

possível inferir se esta amostra é representativa de toda a população, a amostra é não probabilística por conveniência.

Após a recolha dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, com recurso ao *Smart PLS*.

### 3.2. Instrumento de medida

Tendo em conta a existência da necessidade de questionar um elevado número de colaboradores deste setor, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário *online*, afigurando-se este como o método mais adequado (Quivy & Campenhoudt, 2008) para o efeito. O inquérito é composto por três escalas de medida (uma para cada construto), descritos adiante.

Para avaliar a liderança transformacional optamos por utilizar a lógica exposta no estudo de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) e previamente adaptado e utilizado em Português por Rezende (2010) e Araújo (2011).

A escala selecionada é constituída por 28 itens e tem por base 7 dimensões, sendo que uma delas diz respeito à liderança transacional que não será utilizada no âmbito deste estudo pelos que as respostas aos itens 2, 6, 13, 15 e 17 não serão consideradas. Assim, tal como é possível verificar na tabela seguinte, as dimensões associadas à liderança transformacional são: a) Identifica e articula a visão [5 itens]; b) Fornece um modelo adequado [3 itens]; c) Promove a aceitação dos objetivos de grupo [4 itens]; d) Expectativas de desempenho elevado [3 itens]; e) Providencia apoio individualizado [4 itens]; e f) Estimulação intelectual [4 itens].

Cada uma destas dimensões é avaliada com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Importa ainda mencionar que as questões 3 e 11 são de cotação invertida tal como proposto no estudo de Podsakoff et al. (1990) (Tabela 1).

Tabela 1: Escala de liderança transformacional

Dimensão	Item
Identifica e articula a visão	4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.
	12. Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".
	18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.
	20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.
	24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
	5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.



Fornecer um modelo adequado	8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.
	26. Lidera pelo exemplo.
Promove a aceitação dos objetivos de grupo	16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.
	22. Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”.
	25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.
	28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.
Expectativas de desempenho elevado	1. Mostra a todos que espera muito de nós.
	10. Insiste somente no melhor desempenho.
	14. Não se contenta em ser o segundo melhor.
Providencia apoio individualizado	3. Atua, independente dos interesses dos outros.
	7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.
	9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.
	11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.
Estimulação intelectual	19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.
	21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.
	23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.
	27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.
Liderança transaccional	2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.
	6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.
	13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.
	15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.
	17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.

Fonte: Adaptado de Podsakoff et al. (1990).

Para avaliar o desempenho dos colaboradores na perspetiva do seu contributo individual para a organização, optamos por adaptar a lógica exposta por Islam e bin Mohd Rasad (2006). Estes autores apontam os seguintes critérios a ter em conta: quantidade/qualidade do trabalho, planeamento/organização, iniciativa /compromisso, trabalho em equipa/cooperação, comunicação e fatores externos. Assim, cada um dos anteriores foi subdividido em três itens, apontados pelos mesmos como subcritérios, para que os colaboradores se autoavaliem numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (abaixo do esperado) a 5 (acima do esperado).

Esta adaptação para uma lógica de autoavaliação baseada numa componente de situação gráfica é amplamente usada, por exemplo, nos sistemas de avaliação de desempenho 360.º (Milliman, Zawacki, Norman, Powell, & Kirksey, 1994).

Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (Tabela 2).

Tabela 2: Instrumento de autoavaliação para aferição do desempenho individual

Dimensão	Item
	1. Completo tarefas.

Quantidade / qualidade do trabalho	2. Preocupo-me com os objetivos.
	3. Realizo múltiplas tarefas.
Planeamento / organização	4. Estabeleço objetivos claros.
	5. Identifico recursos.
	6. Procuo orientação quando necessário.
Iniciativa / compromisso	7. Demonstro compromisso, como uma pessoa responsável.
	8. Necessito de supervisão mínima.
	9. Vou de encontro às expetativas.
Trabalho em equipa / cooperação	10. Trabalho de forma harmoniosa.
	11. Adapto-me às mudanças.
	12. Partilho informação.
Comunicação	13. Passo mensagens e ideias.
	14. Giro conflitos.
	15. Procuo clarificação quando necessário.
Fatores externos	16. Contribuo para a sociedade.
	17. Envolve-me em atividades não organizacionais.
	18. Promovo a organização.

Fonte: Adaptado de Islam e Bin Mohd Rasad (2006).

#### 4. Resultados

O modelo de equação estrutural designa-se como um método de regressão múltipla com o objetivo de estabelecer relações entre variáveis (Marôco, 2010), tendo como valor mínimo relacional 0,7 de forma a assegurar que seja superior à variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

A regressão parcial de mínimos quadrados é um método de análise exploratória a qual permite desenvolver teoria, atualmente pouco testada (Roldán, Cegarra & Cepeda, 2014). Este método é capaz de gerar modelos estruturais com base em amostras de pequena dimensão, inferiores a 250 observações, como é o caso do presente estudo (148) (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). E simultaneamente permite maximizar a variância das diversas variáveis dependentes (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, et al., 2009), como também calcula modelos de cálculo formativos e refletivos (Chin, 2010).

Através da estabilidade e consistência interna baseado no alpha de Cronbach é calculada a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação, com um nível mínimo exigido de 0,7 (Nunnally, 1978; Chin, 2010).

No presente trabalho foram alcançados níveis de Alpha de Cronbah entre 0,715 e 0,867, como é possível observar na Tabela 3, o que é considerado muito bom a excelente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 3: Alpha de Cronbach das Variáveis Multidimensionais

Construtos	Alpha de Cronbach	p values
Liderança transformacional	.867	.000
Desempenho individual	.845	.000

Foi também utilizado o coeficiente de fiabilidade para testar a validade de construção (Chin, 1998). Como é possível verificar na Tabela 4, utilizando os parâmetros de Gefen e Straub (2005) que defendem um nível mínimo de 0.6, as variáveis excedem largamente o valor de referência.

Tabela 4: Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais ( $\rho_c$ )

Construtos	Fiabilidade composta	p values
Liderança transformacional	.888	.000
Desempenho individual	.872	.000

Neste teste habitualmente são levados a cabo tanto a análise da validade convergente, onde os indicadores representam apenas uma construção (Reinartz et al., 2009), bem como a validade discriminante. No presente estudo de investigação foi utilizado o método proposto por Fornell e Larcker (1981), o qual propõe a utilização da *Average Variance Extracted* (AVE) com valor mínimo de 0,5 para provar validade convergente (Tabela 5).

Tabela 5: Validade convergente do modelo

Construtos	AVE	p values
Liderança transformacional	.584	.000
Desempenho individual	.562	.000

A validade discriminante é determinada por construção e relaciona-se com o nível em que esta se diferencia e destaca das restantes construções do modelo, tornando-se por isso necessária a inexistência de correlações com outras variáveis latentes.

Pode ser aferido através do princípio de que todos os carregamentos cruzados não podem ser superiores do que o carregamento de cada indicador. Por outro lado, o critério Fornell e Larcker (1981) defende que a AVE deve ser superior à variância entre as construções do mesmo modelo.

Fazendo referência à separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível observar na Tabela 6 que foram obtidos resultados

satisfatórios relativamente à validade de discriminação e consequentemente que as construções são diversas de forma significativa.

Tabela 6: Validade discriminante do modelo

Crítério de Fornell-Larcker	Desempenho individual	Liderança transformacional
Desempenho individual	.541	
Liderança transformacional	.356	.551

De acordo com a Tabela 7 todas as hipóteses revelaram-se significativas de acordo com Chin (1998) que defendem um coeficiente estrutural mínimo de 0.2. Foi utilizada a técnica de *bootstrapping* de forma a calcular a força relativa de cada construção exógena.

Tabela 7: Efeitos do Path Coefficients

Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR)	p values
<b>H1:</b> LT --> +DI	.266	.285	.123	2.168	.030*

Legenda:

LT – Liderança transformacional; D – Desempenho individual.

\* p<0.05.

\*\* p<0.1.

## 5. Conclusões

No que diz respeito à hipótese de que a liderança transformacional influenciava positivamente o desempenho individual, os nossos resultados apontam para a confirmação desta hipótese. De facto, a importância destes tópicos, pelo seu impacto nos resultados dos colaboradores, tem vindo a ser continuamente reiterada. Aliás, a investigação abordou previamente a relação entre estes tópicos quer ao nível organizacional (Camps & Rodriguez, 2010; Kelloway & Barling, 2000) quer ao nível individual (Vigoda-Gadot, 2007).

Consideramos que os resultados e as emergentes reflexões e sugestões apresentadas podem ter um impacto significativo nas organizações do setor tecnológico português. A sua relevância económica na atualidade é incontornável, principalmente na nova era da Indústria 4.0, pelo que todos os investimentos empíricos com impacto prático tangível são de extrema importância.

Temos plena consciência que no desenrolar de um estudo surgem diversas limitações sendo que no caso do presente estudo destacaríamos o facto de ter sido realizado num setor de atividade específico e num país específico pelo que os resultados apresentados são relevantes neste contexto, mas não poderão ser generalizados para outros contextos. As respostas recolhidas dizem respeito a uma amostra não probabilística por conveniência o que pode, ainda, significar que o estudo seja válido para esta amostra, mas não para outras amostras, ou, inclusive, para toda a população.

Por outro lado, consideramos, ainda, que o instrumento de recolha de dados utilizado no construto do desempenho individual poderá ser pouco robusto, uma vez que o mesmo tem por base um sistema de autoavaliação que poderá estar sujeito a um enviesamento pessoal visto que existe uma tendência para afirmar que o trabalho realizado teve uma qualidade superior ao real. Deste facto surge a sugestão de em investigações futuras se recorrer a instrumentos mais complexos de avaliação de desempenho, como é o caso dos sistemas de avaliação de desempenho construídos pelas próprias empresas para efeitos internos de promoções, distribuição de prémios e muitos outros vetores. Contudo, o acesso a esta informação envolve considerações éticas e de confidencialidade limitantes.

Futuramente, a investigação nesta área poderá passar por aplicar o presente estudo noutros setores de atividade e noutros países, ou até mesmo, num contexto mais abrangente para integração de evidências empíricas de nível individual e organizacional, promovendo conhecimentos mais completos que permitam enquadrar políticas organizacionais específicas, setoriais ou até nacionais, dependendo do contexto de pesquisa. Evidencia-se, portanto, uma lacuna na literatura que se pode dever ao elevado grau de complexidade de execução metodológica associada, sendo que o conhecimento que pode gerar, assim como os *inputs* tangíveis à prática, justificam o investimento neste tipo de estudo.

Por fim, tendo em conta o trabalho desenvolvido por Stam et al. (2012), pensamos ser importante alargar o âmbito de atuação do presente estudo envolvendo outros antecedentes e outros resultados do intraempreendedorismo, como é o caso do desempenho ao nível organizacional. Assim seria possível estudar se os efeitos verificados no presente estudo quanto à liderança transformacional seriam válidos para outros antecedentes, como por exemplo, as recompensas seguindo o trabalho elaborado por Seibert, Kraimer e Crant (2001), ou ainda, tendo em consideração as características psicológicas, motivação para agir e traços de personalidade próprios dos empreendedores

(Rua, 2016; Zhao & Seibert, 2006) que poderá ser um importante elemento preditor do desempenho individual dos colaboradores, considerando o efeito mediador do intraempreendedorismo.

## **Referências bibliográficas**

- Araújo, J. M. C. (2011). *Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais*. Manuscrito não publicado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Londres: Psychology press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology, 90*(6), 1054.
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento, 30*(68), 171-184.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., & Borman, W. (Eds.) *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of*

*Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Camps, J., & Rodríguez, H. (2010). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Em V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Em R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks: SAGE.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Appl Psychol An Int Rev*, 59, 1-20.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.

- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285-300.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>a</sup> ed.). Nova Jersey: Prentice Hall.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ismael, Y. A., Yusof, N., e Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- 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.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Henrica, C. W., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.



- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Milliman, J. F., Zawacki, R. F., Norman, C., Powell, L. and Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.
- Murphy, K. (1989a). Dimensions of job performance. In Dillon, R., & Pelligrino, J. (Eds.) *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, K. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Paris: Bordas.

- Reinartz, W., Haenlein M., & Henseler J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Rezende, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Manuscrito não publicado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Roe, R. A. (1999). Work performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Roldán, J.L., Cegarra, J. G., & Cepeda, G. (2014). *Building organisational agility through an unlearning Context*. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
- Rua, O. L. (2016). Entrepreneurial potential among polytechnic higher education students. *European Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 12-29.
- SABI (2018). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Madrid: Bureau Van Dijk.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of applied psychology*, 83(5), 703.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI)*. Rijswijk: Advisory Council for Science and Technology Policy.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees performance. *Personnel Review*, 36(5), 661.
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C., (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology - Vol 1: Personnel Psychology* (pp. 110-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.