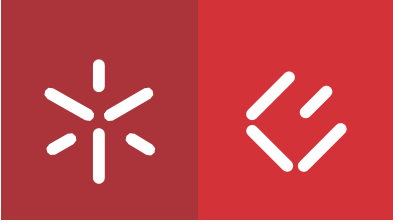




O impacto da Liderança Transformacional no Desempenho dos Colaboradores nas PMES Portuguesas:
O Papel Mediador do Clima Ético

José Pedro Pereira Neves

UMinho | 2024

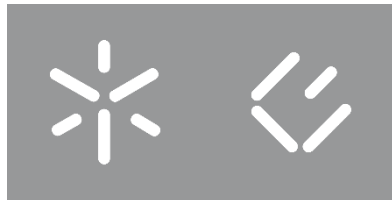


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Pedro Pereira Neves

O impacto da Liderança Transformacional no
Desempenho dos Colaboradores nas PME
Portuguesas: O Papel Mediador do Clima Ético

julho de 2024



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

José Pedro Pereira Neves

**O impacto da Liderança
Transformacional no Desempenho
dos Colaboradores nas PME
Portuguesas: O Papel Mediador do
Clima Ético**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

Julho de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

Agradecimentos

Finalizada a investigação, no momento de apresentar o trabalho que foi desenvolvido neste período não posso deixar de agradecer a todos aqueles que, de forma direta ou de forma indireta, contribuíram para a sua concretização.

Primeiramente, tenho de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, pela sua disponibilidade, dedicação e amabilidade para me orientar em todos os momentos de dúvidas e incertezas ao longo de todo este percurso.

Quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão por todo o amor e suporte que me dão no meu quotidiano e que fazem de mim cada dia melhor pessoa.

Aos meus familiares um obrigado por me incentivarem a fazer sempre mais e melhor. Por todo o carinho, obrigado.

A toda a equipa da Number Devotion, Padrinho, Madrinha, Diana, Simone e Zé, o meu muito obrigado por me ajudarem a crescer pessoalmente e profissionalmente e por todo o suporte dado numa fase difícil e desafiante da minha vida.

Não posso deixar de mencionar os meus amigos que foram inalcançáveis ao me ajudarem na divulgação dos questionários e que, acima de tudo, se mantiveram sempre próximos.

Também, expressar o meu mais profundo agradecimento a todas as pessoas que se mostraram disponíveis para responder ao meu questionário e que colaboraram neste estudo. Sem a vossa colaboração, nada seria possível.

Por fim, uma dedicatória especial ao meu avô António e à minha avó Celeste. Foram, são e sempre serão uma inspiração para mim!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o papel mediador do clima organizacional ético na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores (desempenho pela tarefa e desempenho contextual). Foi distribuído um questionário online, respondido por 203 colaboradores de PME portuguesas.

Procedeu-se à análise de mediação simples através da Macro PROCESS, estabelecendo a ligação entre as variáveis, com o objetivo de testar as hipóteses do estudo. Os resultados indicaram que, o clima organizacional ético assume um papel de mediação parcial, na relação entre a liderança transformacional e o desempenho contextual, no entanto não tem um papel de mediação na relação entre a liderança transformacional e o desempenho pela tarefa. Verificou-se, ainda, que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o clima organizacional ético e que o clima organizacional ético está positivamente relacionado com o desempenho pela tarefa e o desempenho contextual.

Os resultados são discutidos e, posteriormente são apresentadas as contribuições do presente estudo para a prática da gestão de recursos humanos nas PME portuguesas. São descritas algumas das limitações encontradas no desenvolvimento da investigação e, também, as futuras investigações para as quais este trabalho pode servir de base.

Apesar de existirem investigações focadas na ligação direta entre as variáveis em estudo, este estudo apresenta uma contribuição diferenciada para a teoria, pois foca-se também nas relações indiretas entre os constructos. Desse modo, o presente trabalho tem um contributo para a comunidade científica, mas tem igual interesse para os líderes e organizações.

Palavras-Chave: Liderança Transformacional; Desempenho pela Tarefa; Desempenho Contextual; Clima Organizacional Ético

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the mediating role of ethical climate in the relationship between transformational leadership and employee (task performance and contextual performance). An online questionnaire was distributed and answered by 203 employees from public and private institutions.

Simple mediation modelling was carried out, establishing the link between variables, to test the study's hypotheses. The results indicated that the ethical climate assumes a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and contextual performance, and no mediation in the relationship between transformational leadership and task performance. It was also found that transformational leadership is positively related to the ethical climate and that the ethical climate is positively related to both task performance and contextual performance.

The results are discussed, and subsequently, the contributions of this study to the practice of human resource management in SMEs are presented. Some of the limitations encountered during the development of the research are described, as well as future research for which this work can serve as a basis.

Although there are investigations focused on the direct connection between the variables under study, this study presents a differentiated contribution to the theory, as it also focuses on the indirect relationships between the constructs. Thus, this work contributes to the scientific community, but it is equally of interest to leaders and organizations.

Key Words: Transformational Leadership; Contextual Performance; Task Performance; Ethical Climate

Índice

Agradecimentos	iii
RESUMO	5
ABSTRACT	6
1 Introdução	11
2 Revisão de Literatura	13
2.1. Liderança.....	13
2.1.1. Liderança Transformacional.....	14
2.1.2. Teoria Transformacional vs. <i>Laissez- Faire</i> vs. Transacional	17
2.2. Desempenho dos Trabalhadores em Contexto Laboral.....	19
2.2.1. Avaliação de Desempenho.....	20
2.3. Clima Organizacional	22
2.4. Clima Organizacional Ético	24
2.4.1. Modelo de Clima Ético	25
3 Enquadramento Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses	28
3.1 Liderança Transformacional e o Desempenho dos Colaboradores.....	28
3.2 Liderança Transformacional e o Clima Organizacional Ético	29
3.3 O papel mediador do Clima Organizacional Ético.....	30
4 Metodologia	32
4.1. Paradigma de Investigação, Tipo de Pesquisa e Tipo de Metodologia	32
4.2. Definição de Variáveis	32
4.3. Questionário.....	33
4.3.1. Escala para medir a Liderança Transformacional.....	33
4.3.2. Escala para medir o desempenho individual.....	34
4.3.3. Escala para medir o clima ético	36
4.4. Procedimento Seguido na Recolha de Dados	38
4.5. Amostra.....	38
5 Resultados e Análise	43
5.1. Análise Fatorial das Escalas.....	43
5.1.1. Análise Fatorial Exploratória da Liderança Transformacional.....	43
5.1.2. Análise Fatorial Exploratória do Desempenho dos Colaboradores	45
5.1.3. Clima Organizacional Ético	47
5.2. Análise de Correlações.....	49

5.2.1. Análise das Correlações da Liderança Transformacional	49
5.2.2. Análise das Correlações do Desempenho dos Colaboradores	50
5.2.3. Análise das Correlações do Clima Ético	50
5.3. Análise de Mediação	51
6 Discussão de Resultados	58
7 Considerações Finais	62
7.1. Principais Conclusões do Estudo	62
7.2. Implicações para a Prática	63
7.3. Limitações da Investigação	64
7.4. Indicações para Investigações Futuras	65
8 Referências Bibliográficas	67
9 Anexos	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Modelo de Investigação e Hipóteses*_____ 31

Figura 2 *Modelo de Mediação simples (Modelo 4)*_____ 52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	<i>Características dos Líderes Transformacionais e Transacionais (adaptado de Bass, 1990, p.22).</i>	18
Tabela 2	<i>Dimensões teóricas e empíricas dos modelos de clima ético propostos por Victor e Cullen</i>	26
Tabela 3	<i>Variáveis Relacionadas com a Liderança, a Organização e o Colaborador</i>	33
Tabela 4	<i>Escala de Liderança Transformacional</i>	34
Tabela 5	<i>Escala de Desempenho</i>	35
Tabela 6	<i>Escala de Clima Ético</i>	37
Tabela 7	<i>Caraterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo</i>	40
Tabela 8	<i>Loadings dos Fatores da Escala de Liderança Transformacional.</i>	44
Tabela 9	<i>Loadings dos Fatores da Escala do Desempenho</i>	46
Tabela 10	<i>Loadings dos Fatores da Escala de Clima Organizacional Ético</i>	48
Tabela 11	<i>Correlações entre as variáveis em estudo e Alpha de Cronbach.</i>	51
Tabela 12	<i>Coefficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples)</i>	55
Tabela 13	<i>Coefficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples)</i>	57

1 Introdução

A preocupação com que todas as organizações se encontram diariamente está relacionada com o sucesso e com a forma de o obter. Para alcançar esse sucesso é necessária uma boa liderança, uma questão muito presente dentro das organizações e abordada através de diferentes teorias e vários autores, como um fator que promove o desempenho. Já não é apenas para o bom rendimento que os funcionários anseiam, mas sim atitudes viradas para a valorização e auto-realização no ambiente de trabalho. Uma organização considera-se eficaz quando encontra o equilíbrio entre as várias partes interessadas (proprietários, funcionários, clientes) e as necessidades dos funcionários.

A liderança transformacional tem atraído a atenção de vários investigadores, devido à sua relevância e importância para o desempenho dos colaboradores. Esta surge como uma forma de liderar, onde o líder tem a capacidade de conduzir os seus seguidores a atingir níveis de desempenho superiores (Breevart et al., 2014; Wang et al., 2011). Líderes transformacionais distinguem-se pela habilidade na criação de uma visão convincente para o futuro e da maneira que a comunicam aos seus colaboradores. Ao promover um ambiente de trabalho onde a inovação, a criatividade e o crescimento pessoal são valorizados, os líderes transformacionais aumentam não só o desempenho individual como o organizacional.

O impacto dos estilos de liderança no clima organizacional também é um tema debatido na literatura (Stouten et al. 2010). Neste sentido, os estudos existentes consideram que a liderança transformacional se relaciona de forma positiva com climas de trabalho que valorizam os princípios éticos (Engelbrecht et al., 2005). Os líderes transformacionais adotam atitudes e comportamentos que são benéficos para o ambiente de trabalho, tornando-o ético e consequentemente conseguem melhorar o local de trabalho e influenciar os comportamentos dos colaboradores. Os líderes transformacionais têm a capacidade de perceber o que beneficia a organização como um todo e não o que favorece somente as suas necessidades individuais, tendo estas preocupações um impacto na definição do ambiente de trabalho como ético (Engelbrecht et al., 2005).

As PME, pelas razões acima expostas, devem desenvolver práticas de gestão que promovam comportamentos positivos para a organização e para os indivíduos que nelas trabalham, conduzindo, assim, ao desenvolvimento de um clima organizacional ético e a melhores níveis de desempenho. Tendo em conta a competitividade no mercado internacional e o desafio diário para

as PME, é importante desenvolver estudos sobre o efeito da liderança transformacional e do clima organizacional ético no desempenho dos colaboradores.

Tendo esta premissa em conta, o objetivo principal deste estudo, consiste em analisar o papel mediador do clima organizacional ético na relação entre a liderança transformacional e o desempenho percebido dos colaboradores.

Para além deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se existe uma relação entre a liderança transformacional e o desempenho percebido dos colaboradores;
- Verificar se existe uma relação entre a liderança transformacional e o clima organizacional ético;
- Verificar se existe uma relação entre o clima organizacional ético e o desempenho dos colaboradores.
- Verificar se o clima organizacional ético tem um papel de mediação da relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores.

O primeiro capítulo deste trabalho refere-se à revisão da literatura, onde são explanados os conhecimentos prévios sobre o tema em estudo, nomeadamente a liderança transformacional, o desempenho dos colaboradores e o clima organizacional ético. No segundo capítulo, é descrito o enquadramento teórico onde é explicada a problemática, o objetivo do estudo e a formulação das hipóteses a testar. O terceiro capítulo expõe a metodologia adotada para esta investigação, o paradigma de investigação, a população e amostragem, as variáveis em estudo e os instrumentos usados. No capítulo 5, apresentam-se os resultados, a análise fatorial das escalas, as medidas descritivas e análises preliminares, análises correlacionais e a modelagem de mediação simples. No capítulo 6 é feita a discussão dos resultados e no capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões do estudo. Por último, são listadas as referências bibliográficas usadas na dissertação.

2 Revisão de Literatura

Neste capítulo, pretendemos rever os principais desenvolvimentos teóricos, quadros conceptuais e empíricos realizados sobre as variáveis em estudo. Num primeiro cenário será contextualizado e desenvolvido teoricamente o tema da liderança. Acerca da liderança transformacional, será aprofundado o seu conceito e as principais diferenças em relação à liderança transaccional e *laissez-faire*. Sobre o desempenho individual do colaborador, além do conceito, será apresentado uma revisão sobre a avaliação de desempenho. Ainda será definido o clima organizacional e o clima organizacional ético, como variável relacionada com a liderança, tendo por vezes um papel mediador, e a apresentação de um modelo de clima ético.

2.1. Liderança

Numa primeira ideia, o que de imediato se pode dizer é que a liderança é algo que pode - e deve - ser aprendida, de forma a consolidar conceitos e valores pessoais e institucionais em prol de objetivos comuns. Segundo Tucker e Russel (2004), um líder com competência tenta compreender a teoria, coloca-a em prática refletindo sobre os seus resultados, e desta forma, construindo uma estrutura dinâmica que lhe permita avaliar as suas decisões futuras num processo contínuo de melhoria.

A liderança é um dos temas pertinentes na sociedade atual e que tem sido largamente estudado e explorado pela literatura, na medida em que, há um entendimento de que a qualidade da liderança é determinante da concretização dos objetivos e propósitos das organizações e, por conseguinte, da resposta aos desafios que lhes são impostos (Harris, Leithwood, Day, Sammons, & Hopkins, 2007). Além do mais, a liderança é um dos motores que oferece mudanças positivas no decorrer da atividade, sendo que sem a sua existência, a empresa perde o rumo desejado ou pretendido (Hao & Yazdanifard, 2015). Uma ideia partilhada pelos diversos autores, num panorama geral, é a influência da ação do líder nos comportamentos dos colaboradores para o alcançar dos objetivos propostos.

Yukl (2013), fornece-nos uma definição mais abrangente, afirmando que: “liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar sobre aquilo que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para atingir os objetivos comuns” (p.7).

Na definição de liderança existem dois lados opostos, a corrente que advoga que a liderança apenas existe quando está associada à dimensão ética e ao equilíbrio da organização e do grupo. Por outro lado, a outra corrente defende que a liderança inclui toda a influência que é exercida sobre os liderados, independentemente do objetivo, pois dada a complexidade da influência exercida, podem existir intuítos múltiplos e dificilmente se consegue isolar a real intenção do líder (Cunha et al., 2003).

Líderes são aqueles que, mais do que outros, são tidos como influenciadores das atividades sociais e dos relacionamentos para a produção, reprodução ou transformação de uma ordem social de poder. Vários estudos empíricos refletem o impacto significativo dos líderes na saúde e bem-estar dos seus colaboradores, não só em termos de desequilíbrio emocional e outros resultados negativos, mas também ao nível da motivação e satisfação do trabalhador.

2.1.1. Liderança Transformacional

Segundo Hickman (2010), a liderança transformacional deveria ser entendida como o estilo de liderança mais eficaz na medida em que influencia todas as culturas e organizações, e devido ao facto de todos os líderes transformacionais terem como objetivo transcender os seus interesses pessoais, em prol da felicidade e bem comum dos seus seguidores.

Uma primeira abordagem ao conceito de Liderança Transformacional (LT) é apresentada por Burns (1979) como sendo o processo em que as “pessoas desenvolvem relações entre si, para que líderes e colaboradores se elevem uns aos outros para níveis superiores de motivação e ética” (p.20). Depois deste autor, Bass (1985) define a LT como a atitude onde um líder estimula e motiva os seus liderados, de forma a que estes superem as suas expectativas no exercício das funções, estando relacionado com o empenhamento organizacional e valorizando o trabalho em equipa como uma das bases para a concretização dos objetivos gerais da empresa (Burns, 1979; Bass, 1985).

Os líderes transformadores sabem que, mostrando confiança e respeito pelos seus seguidores, podem moldar o seu comportamento influenciando o sentido de realização no trabalho e resultados organizacionais positivos (Saleem, 2015). A liderança transformacional centra-se em valores estruturais, como a igualdade, a justiça e a liberdade. Estes líderes aumentam e incentivam os seus seguidores a atingirem níveis de moralidade superiores (Burns, 2012).

Bergamini (2009), acredita que a LT é construída sobre a transacional, visto que produz níveis de esforço e desempenho que vão além do que os líderes da abordagem transacional conseguem produzir, usando muito mais do que uma troca de experiências e influências entre líderes e liderados. Estes líderes conseguem obter um desempenho máximo dos seus seguidores, porque são capazes de inspirá-los a seguir caminhos de sucesso e a desenvolver capacidades de solução de problemas. A relação transformacional entre o líder e os seguidores inclui carisma, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

O instrumento mais conhecido para medir os estilos de liderança é o Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ de Bass & Avolio (2000). Segundo Bass e Riggio (2005) e Bono e Judge (2004), existem quatro dimensões do nível comportamental da Liderança transformacional que se encontram incluídas na escala MLQ, sendo elas: a Influência Idealizada; Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada.

A Influência Idealizada relaciona-se com líderes que apresentam altos níveis de conduta e moral, que são tidos em elevada estima pessoal pelos seus liderados e que geram um sentimento de lealdade. Líderes com esta característica são uma referência para os seus liderados, são respeitados, admirados e confiáveis. São reconhecidos pelas suas capacidades, persistência e determinação (Bass & Riggio, 2005; Bono & Judge, 2004).

A Motivação Inspiradora remete para líderes que projetam e idealizam o futuro, com base nos seus ideais e valores. Motivam e conduzem os seguidores, mostrando o significado e o propósito do trabalho. Nesta dimensão, os líderes tendem a estimular o entusiasmo, a construir confiança e a motivar os seus seguidores usando ações simbólicas e linguagem persuasiva. Promovem a união e o espírito de equipa entre colaboradores, lideram numa visão positiva acerca do futuro, criam projeções claras e demonstram uma visão partilhada e de compromisso com os objetivos (Bass & Riggio, 2005; Bono & Judge, 2004).

A Estimulação Intelectual alude a líderes que desafiam as condutas organizacionais, encorajam o pensamento lateral e estimulam os seus colaboradores a desenvolver um espírito criativo, desenvolvendo soluções inovadoras e estratégias alternativas (Bass & Riggio, 2005; Bono & Judge, 2004).

A Consideração Individualizada diz respeito aos comportamentos dos líderes que reconhecem as necessidades genuínas dos colaboradores em termos de crescimento e desenvolvimento. Durante

esse processo, os líderes transformacionais oferecem apoio, motivação e orientação aos liderados, sem que estes se sintam sob controle. A delegação de funções é percebida como uma estratégia para desenvolver as capacidades individuais, e a monitorização é realizada com o propósito de orientar e avaliar as necessidades (Bass & Riggio, 2005; Bono & Judge, 2004)

Um estudo desenvolvido por Han et al. (2020) evidenciou que a liderança transformacional influenciava positivamente o desempenho dos colaboradores, porque quando os subordinados consideravam que o líder encorajava o crescimento do seu potencial, estes sentiam-se mais comprometidos e encaminhavam a sua conduta no sentido de melhorar e aprimorar o seu desempenho. O líder que transmite confiança aos seus subordinados fortalece a sua relação com os mesmos e estimula o desenvolvimento das suas competências, o que se repercute na performance individual e da própria organização (Paes et al., 2021). O relacionamento de proximidade desenvolvido entre um líder transformacional e os seus subordinados estimula a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários se sentem felizes, motivados e com vontade de melhorar a sua performance (Top et al., 2020). Segundo Rusmawati e Indriati (2020), os líderes transformacionais abdicam dos seus interesses para motivar os seus liderados a superar os seus padrões de desempenho, em prol de um objetivo comum.

Ribeiro, Duarte e Medina (2019), verificaram no seu estudo sobre “O impacto da Liderança Transformacional no Stress, Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores”, que o estilo transformacional impacta positivamente o empenhamento afetivo e o desempenho de um colaborador. Isto significa que, quanto maior a presença do estilo transformacional por parte do líder, mais empenhado tenderá a ser o trabalhador e melhor será o seu desempenho. Em sentido contrário, o mal-estar dos colaboradores tenderá a ser menor, se o líder for mais transformacional, uma vez que o stress e o descontentamento são sentimentos antagonistas à liderança transformacional.

Kouzes e Posner (2002) demonstraram que a liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo no bom desempenho dos colaboradores. Este tipo de liderança dedica o seu tempo ao desenvolvimento pessoal dos seus seguidores, oferecendo feedback positivo e construtivo, melhorando significativamente o desempenho dos colaboradores. Este estudo está de acordo com os resultados de Yuliantoro (2020), que mostram uma influência positiva e significativa entre a liderança transformacional e o desempenho dos funcionários.

Afriyie et al. (2019) referiu no seu estudo, num contexto de pequenas e médias empresas, que a liderança transformacional impacta positivamente no desempenho dos colaboradores, levando à inovação e criação de novas práticas e ao reforço e evolução do desempenho dos colaboradores.

2.1.2. Teoria Transformacional vs. *Laissez-Faire* vs. Transacional

Alguns estudos sugerem a existência de três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire* (Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil & Saleh, 2021).

Bass (1990), no seu estudo remete para a ideia intemporal que alguns supervisores ainda dependem do poder legítimo dado pelo seu posto ou pela sua hierarquia organizacional, ou então pelo poder coercivo, explorando o medo e a punição, por forma a levar as pessoas a tomar as ações desejadas. Por outro lado, existem gestores numa relação transacional com os seus colaboradores, na qual explicam o desempenho esperado e a recompensa obtida se o objetivo for conseguido.

Na liderança transacional, o líder estabelece uma relação de troca com os seus subordinados, onde cria recompensas para desempenhos satisfatórios e penalizações para desempenhos indesejados (Bastari et al., 2020). O líder foca a sua atenção na supervisão, organização e desempenho, com vista a alcançar um objetivo final, gerando um ambiente organizacional por vezes hostil, obstruído de novos pensamentos e de elevada tensão.

Um líder transacional não hesita em corrigir e avaliar o desempenho dos subordinados, mesmo quando ainda o processo de trabalho não tenha sido concluído. A ação tem como objetivo garantir que os subordinados sejam capazes de trabalhar de acordo com padrões e procedimentos estabelecidos. Na gestão passiva por exceção, um líder transacional aplicará medidas corretivas e sanções aos subordinados se algo der errado no processo realizado por eles. No entanto, se o processo de trabalho estiver a decorrer de acordo com os padrões e procedimentos, o líder transacional não fornece nem efetua nenhuma avaliação aos seus subordinados.

Para Bass, em muitos casos, esta liderança focada na troca entre ambos os intervenientes, “é uma prescrição para a mediocridade” (Bass, 1990; p. 20), principalmente quando o comportamento do líder se baseia muito na liderança pela exceção passiva, onde reage apenas quando deteta algum desvio nos resultados.

A distinção entre liderança transacional e transformacional pode ser compreendida, como Burns (1978) destaca, através da diferença entre os verbos "trocar" e "transformar", usando definições precisas. "Trocar" envolve a substituição de uma coisa por outra, a relação de troca pressupõe dar e receber, a mudança de lugar ou o movimento de um lugar para outro. Esses são os tipos de mudanças atribuídos por Burns (1978) à liderança transacional. Por outro lado, a liderança transformacional representa uma mudança mais significativa, seja externa ou interna. É uma transformação de amplitude e profundidade promovida pela liderança transformacional. De acordo com Bass (1985), citado por Yulk (2013), a liderança transformacional e transacional são processos distintos, embora não se excluam mutuamente. Na liderança transformacional, os seguidores desenvolvem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, sendo motivados a realizar mais do que inicialmente esperado. O líder transforma e motiva os seguidores, tornando-os mais conscientes da importância dos resultados das tarefas, incentivando-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa.

A liderança Laissez-Faire prima pela liberdade que é dada aos colaboradores. O líder evita as suas responsabilidades de liderança, e por vezes é tido como inconsistente. Neste estilo temos o comprometimento afetado (Babalola, 2016). Esta liderança é desprovida de intervenção direta pelas entidades superiores, e permite aos colaboradores adotarem a estratégia que melhor se adapte ao processo.

Como seria de prever, este tipo de liderança por quem se encontra na posição mais alta da hierarquia acarreta problemas negativos para a organização, levando à possibilidade de colocar em causa a satisfação pessoal dos seus colaboradores originando assim, um aumento do stress que poderá ocorrer num escalar de conflitos interpessoais (Skogstad et al 2007). Tudo isto, leva os autores a concluir que esta liderança pode ser negativa, uma vez que é contrária aos propósitos da organização e dos seus trabalhadores.

Tabela 1 *Características dos Líderes Transformacionais e Transacionais (adaptado de Bass, 1990, p.22).*

Líderes Transformacionais

Carisma: Fornece visão e sentido de missão, difunde orgulho, ganha respeito e confiança.

Inspiração: Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar os esforços, expressa objetivos importantes de forma simples.

Estimulação Intelectual: Promove a criatividade, inteligência e o pensamento para a resolução dos problemas

Consideração Individual: Foca-se em cada indivíduo, como ser único e crucial na organização, procura ser mentor e dar conselhos.

Líderes Transacionais

Recompensa contingencial: Promete recompensas por um bom desempenho e reconhece quando os objetivos são cumpridos.

Gestão por exceção (ativa): Vigia e procura por desvios às regras e padrões e procura corrigi-los.

Gestão por exceção (passiva): Intervém apenas quando os padrões não são cumpridos.

Laissez-Faire: Abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.

2.2. Desempenho dos Trabalhadores em Contexto Laboral

O estudo do desempenho dos trabalhadores tem motivado o desenvolvimento de muitos estudos, nomeadamente os que evidenciam a importância de boas práticas de gestão de recursos humanos implementadas na organização, podendo estas influenciar positivamente a motivação do colaborador, incentivar o esforço extra e estimular a criação de valor (Brito & Oliveira, 2016).

Outros estudos como o de Hussain e Ghulam (2017) centram a questão na forma como os indivíduos percebem que a organização valoriza as suas dificuldades. Estas perceções criam as condições para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento profissional e ao bem-estar pessoal, mas também uma maior predisposição para exceder as expectativas no desempenho das funções e inclusivamente demonstrar um maior comprometimento. De forma complementar, Otoo (2019) conclui também que o apoio percebido pelos colaboradores não resulta só num melhor desempenho diário, mas também contribui para a própria competitividade da empresa. Assim, estes estudos concluem que o apoio percebido cria as condições para uma maior dedicação, reforçando os alicerces organizacionais (Castro, 2021).

O desempenho é crucial nos estudos de gestão de recursos humanos, pois resulta da combinação de diversos fatores dentro da organização. Para alcançar um melhor desempenho é essencial promover atitudes positivas, desenvolver competências, incentivar a responsabilidade, criar incentivos e aumentar a satisfação dos colaboradores, pelo que se estas medidas as organizações não podem esperar obter o seu máximo empenho e esforço (Tseng & Huang, 2011).

O sucesso de qualquer organização e a vantagem competitiva que obtém em relação à concorrência dependem significativamente do desempenho dos colaboradores, pois é através deste que os objetivos são alcançados (Srivastava & Pathak, 2019). As empresas esperam que os seus funcionários sejam eficientes na execução das tarefas (Santos, 2019). Nesse contexto, Ramos-Villagrasa et al. (2019) evidenciam que o desempenho resulta da combinação de atitudes e comportamentos que contribuem para alcançar as metas organizacionais, tornando a gestão e avaliação processos fundamentais.

Campbell (1990) sistematiza o desempenho individual em oito dimensões que descrevem a sua estrutura latente: (1) proficiência nas tarefas específicas do trabalho, (2) proficiência nas tarefas não diretamente relacionadas com o trabalho, (3) competência na comunicação oral e escrita, (4) demonstração de esforço, (5) manutenção da disciplina pessoal, (6) facilitação do desempenho dos pares e da equipa, (7) supervisão e liderança, e (8) gestão e administração. Neste sentido, a compreensão dos fatores que determinam o desempenho favorece a medição do mesmo.

2.2.1. Avaliação de Desempenho

Khanna e Sharma (2014) indicam que avaliação de desempenho é uma ferramenta de diagnóstico do trabalho realizado pelos colaboradores. Essa avaliação pode ser feita de duas formas: informalmente, quando esta é efetuada sobre juízos de valor e observações pessoais perante os colaboradores; e formalmente, quando existe um procedimento objetivo criado para a avaliação de desempenho dos colaboradores, sendo esta última a mais utilizada para a veracidade e não subjetividade do processo de avaliação.

Smither e London (2009) definem a Avaliação de Desempenho como sendo um “processo contínuo que inclui definir (e alinhar) objetivos, desenvolver colaboradores, realizar coaching e feedback informal, avaliar formalmente o desempenho e vincular o desempenho ao reconhecimento e às recompensas.” (p. 15)

Caetano (2008), argumentou que o desempenho dos colaboradores numa empresa pode ser visto sob duas perspetivas, uma relacionada com os comportamentos relacionados com a realização das tarefas e os meios, e outra com os resultados averiguados pelo desempenho do indivíduo, ou seja, os fins.

Neste propósito, Dias e Toni (2018) mencionam que a avaliação de desempenho é projetada para ajudar a satisfazer as necessidades organizacionais e individuais, motivo pelo qual é considerada um instrumento de gestão que pretende: (i) articular o desempenho dos trabalhadores com a estratégia da organização (ii) alertar o que a organização prioriza e o que necessita; (iii) ter conhecimento do desempenho mútuo, tanto do colaborador como da equipa; (iv) fomentar o desenvolvimento de novas *soft skills*; (v) motivar os colaboradores; (vi) e fornecer informação que fomente a tomada de decisão relativamente a outras práticas de gestão de recursos humanos.

Apesar de haver menção aos problemas e constrangimentos associados aos sistemas formais de avaliação de desempenho, tais como a redução de produtividade angústia emocional, influência na moral e motivação, ou suscitar receio e falta de confiança (Nickols, 2007), entre outros, vários autores têm destacado as vantagens do uso destes sistemas. De acordo com Wiese e Buckley (1998) uma das vantagens é apoiar a tomada de decisão sobretudo, na distribuição de prémios, promoções e transferências, podendo também auxiliar os gestores no desenvolvimento dos funcionários.

De acordo com Melo e Machado (2015), para que a avaliação de desempenho seja uma prática benéfica nas PMEs, essas avaliações devem demonstrar resultados realistas, tendo em consideração a limitação de recursos destas organizações. Além disso, deve ser de fácil compreensão no sentido de apontar os aspetos a melhorar no desempenho.

Os principais objetivos destes diagnósticos consistem em avaliar o desempenho imediato dos colaboradores. Neste contexto, pode-se dizer que à medida que a organização passa a valorizar mais a gestão humana, ocorre uma transição do modelo tradicional para uma abordagem mais cuidadosa, adotando práticas e diretrizes que refletem os valores e normas. No contexto das PMEs, os sistemas de avaliação de desempenho são geralmente informais e contínuos (Barrett & Mayson, 2007), especialmente para cargos de chefia, sendo realizados anualmente (Sousa et al., 2006).

O estudo de Cheng (2013) centra-se na eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, apontando que estes podem ser uma ferramenta que contribui para a vantagem competitiva das

organizações. Em suma, esta abordagem integrativa e contínua da avaliação de desempenho não só contribui para melhorar o desempenho individual, mas também a coesão e o desenvolvimento de toda a organização (Araújo, 2020).

2.3. Clima Organizacional

A literatura sobre o clima organizacional refere numerosas investigações que o avaliam nos mais variados contextos (escolar, familiar, industrial, serviços e hospitalar), e nas interligações com numerosas variáveis organizacionais (desempenho, produtividade, satisfação, eficácia, cultura, liderança), com o objetivo de tentar evidenciar a realidade, de forma a possibilitar aos responsáveis organizacionais uma aplicabilidade e intervenção de um modo eficaz não só no presente como também no futuro das suas organizações. Os resultados dessas investigações, de acordo com Neves (2000), indicam que o clima influencia a motivação, o comportamento e consequentemente o desempenho dos colaboradores e a produtividade organizacional.

A nível interno, o clima organizacional consiste numa avaliação do ambiente que se vive numa unidade departamental e/ou organizacional, de modo a determinar se este vai ao encontro dos objetivos definidos para a unidade em causa e, por sua vez, da organização no seu geral. Neste sentido, o estudo do clima desempenha um papel significativo e importante, uma vez que se pode aferir o estado da arte do mesmo no respeitante aos trabalhadores/líderes de uma dada organização, permitindo conhecer e atribuir significado às atitudes e comportamentos que os stakeholders têm ou possam vir a ter (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

Neves (2000) estabelece assim os aspetos que considera fundamentais para a avaliação do clima organizacional, a saber: as “características percecionadas”, as “representações psicológicas” e as “interpretação cognitivas individuais” (Neves, 2000, p. 27) de todos os indivíduos que constituem a organização.

O estudo do clima organizacional permite verificar se os objetivos que as organizações definem geram motivação, produtividade e satisfação nos trabalhadores (Schwartz & Davis, 1981). Por outro lado, permitem aferir se existe uma adequação entre a cultura relacional que a organização pretende seguir e os objetivos individuais dos seus trabalhadores e demais stakeholders (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

As perceções de clima quando compartilhados socialmente são importantes no processo de identificação das facetas inerentes ao comportamento e desempenho. A identificação dessas

facetas contribui para resultados mais específicos quando o estudo se foca em um clima específico (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Neste estudo concluíram que é a partir de um processo de aprendizagem social baseado na interação dos membros de um grupo que, ao observarem e interagirem com uns com os outros e com o líder desenvolvem percepções acerca do clima da organização.

Cloete (2011) afirmou que as teorias estudadas sobre o clima organizacional defendem que os líderes de uma organização têm uma influência significativa no clima organizacional. Os líderes podem determinar se as organizações são mais produtivas, competitivas e responsáveis (Griffith et al., 2010). Lemons, Newsome e Brashears (2013) concluíram que o comportamento do líder influencia diretamente o clima da organização.

Outros autores vão no mesmo sentido (e.g., Gaviria-Rivera & Zapata, 2019) indicando que os comportamentos dos líderes são determinantes do tipo de clima organizacional. Esses comportamentos têm uma especial importância na formação e na criação de um ambiente laboral positivo e pacífico. Neste contexto, ambientes benéficos e fraternos partem de sentimentos de pertença dos colaboradores, criando mecanismos de contágio entre todos (Menges, Walter, Vogel, & Bruch, 2011). Nesse aspeto, a liderança constitui-se como um antecedente do clima da organização, principalmente quando se trata de uma liderança transformacional, sendo prenunciadora da promoção de significados de climas específicos e facetas.

A personalidade e carácter dos líderes transformacionais podem constituir pontos de ligação importantes no desenvolvimento de sentimentos positivos nos seus seguidores, procurando responder às suas necessidades emocionais (Menges et al., 2011). “Quanto mais coerente às práticas de um líder em diferentes situações, mais podem reduzir a variação das percepções dos membros do grupo” e, desta forma, percebe-se que a liderança transformacional contribui favoravelmente para a existência de clima positivo e estável (Zohar & Tenne-Gazit, 2008, p. 745). Já para Mohamed (2016), líderes transformacionais podem criar um clima organizacional diferenciador e, ao mesmo tempo, aumentar a criatividade e a satisfação dos trabalhadores. Desta forma, vários estudos (e.g., Martin & Bush, 2006; Eshbach & Henderson, 2010; Kapp, 2012) indicam que este tipo de liderança tem uma relação positiva com o clima organizacional.

Assim, a percepção do clima descreve-se como elemento que pode resultar no fortalecimento ou na extenuação da relação de troca entre líder e liderado, ou seja, quanto maior a qualidade desta relação, menor será o impacto negativo no clima organizacional (Puente-Palacios et al., 2013).

2.4. Clima Organizacional Ético

De acordo com Rasmussen, Malloy e Agarwal (2003) o clima organizacional ético consiste na percepção compartilhada de normas, valores e comportamentos que ocorrem nas organizações. Segundo Rego (2002), o clima ético pode ser considerado um elemento essencial da cultura organizacional, abrangendo as proibições, prescrições e permissões relacionadas com as obrigações morais e condutas corretas a serem adotadas, bem como as abordagens para lidar com questões éticas. Esta definição, corroborada por diversos estudos, destaca a importância do clima ético na formação das práticas e comportamentos organizacionais (Dark & Rix, 2015; Domino, Wingreen, & Blanton, 2015; Rasmussen et al., 2003; Rego, 2002). Sob esta perspectiva, o clima ético não se reflete apenas nas políticas formais, mas também serve como um meio implícito que orienta as ações e decisões dos membros da organização, promovendo a integridade e a responsabilidade moral no ambiente organizacional (Ferrete, 2019).

O clima organizacional ético consiste num tipo específico de clima, ou seja, consiste na percepção que os colaboradores têm dos comportamentos que são considerados adequados dentro dos limites da mesma, influenciando a conduta moral.

O clima ético influencia a forma como as pessoas decidem numa organização. Tendo em conta o conceito de clima ético e o que este envolve, pode-se considerar que as organizações podem tomar medidas não só para melhorar as percepções éticas dos climas, como, também, para melhorar o comportamento ético dos funcionários. Assim, o clima decorre das percepções sobre o contexto e influencia o próprio contexto organizacional (Dark & Rix, 2015; Hansen et al., 2016; Victor & Cullen, 1988).

As percepções do clima ético organizacional são influenciadas pelas percepções de justiça que têm um grande impacto no comportamento dos membros da organização. Deste modo, pode-se perceber que a tomada de decisão ética é influenciada pelo clima ético sendo este uma das principais influências do comportamento ético (Agarwal & Malloy, 1999; Domino et al., 2015; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Stead et al., 1990; Victor & Cullen, 1988).

2.4.1. Modelo de Clima Ético

Cullen, Victor e Bronson (1993) desenvolveram um modelo que permite avaliar a percepção do caminho ético dentro das organizações. O modelo conceitual destes autores resulta da combinação do critério ético e do locus de análise resultando em nove climas éticos diferentes:

a) O critério ético está relacionado com as perspectivas éticas tais como o **egoísmo ético**, **benevolência** e os **princípios**. O egoísmo refere-se a um comportamento que está fundamentalmente ligado às realizações pessoais, sustentado na maximização do autointeresse. Por seu lado, a benevolência assenta no bem comum, isto é, do grupo de trabalho, da empresa ou da comunidade, baseando-se, assim, na maximização dos interesses grupais. No que se refere aos princípios, é enfatizado a necessidade de seguir regras, a legislação e procedimentos, consistindo na adesão a regras e princípios socialmente e organizacionalmente validados. O código de ética da instituição, as políticas governamentais e legislação relevante, são mecanismos que materializam esta perspectiva.

b) O locus de análise refere-se ao nível em que a tomada de decisão ocorre podendo ser decisões **individuais**, **locais** ou **cosmopolitas**, dependendo do posicionamento do indivíduo. A tomada de decisão individual reflete uma reação unicamente motivada e focada no decisor. Quando um indivíduo assume um referente local para a tomada de decisão, a opção recai no conjunto em geral, na organização ou no coletivo. No caso de um indivíduo que apresenta uma decisão cosmopolita, o referencial estende-se para além da organização e do grupo. Assim, o comportamento é moldado por sistemas normativos capazes de operar internamente na organização, mas são gerados e mantidos externamente (Cullen et al., 2003; Rasmussen et al., 2003; Rego, 2002).

Victor e Cullen (1988) constataram empiricamente que alguns destes nove climas éticos se sobrepunham sugerindo a elaboração de seis modelos de climas éticos (Cullen & Victor, 1993 e Victor & Cullen, 1988) ilustrados na tabela seguinte:

Tabela 2 Dimensões teóricas e empíricas dos modelos de clima ético propostos por Victor e Cullen

Dimensões Teóricas	Dimensões Empíricas
Princípios- Cosmopolita Benevolência- Cosmopolita	<i>Profissionalismo</i>
Benevolência- Individual Benevolência- Local	<i>Preocupado com os outros</i>
Princípios- Local	<i>Regulamentador</i>
Princípios- Individual	<i>Independente</i>
Egoísmo- Individual Egoísmo- Local	<i>Instrumental</i>
Egoísmo- Cosmopolita	<i>Eficiência</i>

Na análise a cada dimensão empírica, verificamos que o clima ético de “*Law and Codes*” pressupõe que os trabalhadores se identificam com os códigos de conduta e regras profissionais, tendo como referência a própria associação profissional, sendo, assim, de caráter cosmopolita. Na existência de um clima do tipo “*Caring*” existe a preocupação com o bem-estar dos outros, mesmo externos à organização, estando relacionado com um perfil utilitarista que se baseia na promoção do melhor para o maior número de pessoas. Um clima ético desta dimensão caracteriza-se por comportamentos com base na conduta ética que permita a cooperação entre grupos, independentemente das práticas e políticas éticas promovidas pela organização. Quando se observa um clima de “*Rules*”, verifica-se uma adesão por parte dos colaboradores às regras e políticas da organização de modo a alcançar os objetivos e a minimizar os erros. Já na presença de um clima ético do tipo “*Independence*”, os funcionários comportam-se, de acordo com a sua moral, os seus princípios e valores éticos. Nas organizações caracterizadas pelo clima instrumental o foco incide nos interesses próprios dos seus trabalhadores e acreditam que todas as decisões

são tomadas para além de apoiar os interesses pessoais, os interesses da empresa ou mesmo proporcionar benefícios gerais (Freire, 2017).

3 Enquadramento Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

Tendo em conta o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar o papel mediador do clima organizacional ético na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores nas PME portuguesas, é apresentado nesta secção o enquadramento teórico e o subsequente desenvolvimento das hipóteses.

3.1 Liderança Transformacional e o Desempenho dos Colaboradores

Segundo Rowold e Heinitz (2007), a LT tem um impacto positivo tanto no desempenho dos colaboradores como no desempenho organizacional. Os comportamentos de líderes transformacionais, tais como: i) inspirar os colaboradores com uma visão otimista do futuro; e ii) estimulá-los a desafiar o status quo, afetam positivamente a forma como executam o seu trabalho (Wang et al., 2011). Breevaart et al. (2014) demonstraram que a LT está positivamente relacionada com o desempenho dos colaboradores associado à autonomia, competência e relacionamento.

Em comparação com os vários estilos de liderança, o estudo de Lyons e Schneider (2009) indica que a LT tem um impacto direto no desempenho dos colaboradores, havendo melhores resultados quando comparada com a liderança transacional na gestão por exceção. O mesmo estudo aponta uma similaridade entre LT e liderança transacional quando se trata da atribuição de recompensas aos trabalhadores, sendo evidenciada uma consequência direta no desempenho dos colaboradores. No entanto, os colaboradores percecionam maior suporte organizacional quando liderados por um líder transformacional ao invés de um líder transacional. De acordo com este estudo, é evidente que a LT é benéfica para o desempenho dos colaboradores, mas ampliada pela perceção de suporte organizacional.

A relação entre LT e o desempenho dos colaboradores está claramente confirmada na literatura (e.g. Piccolo & Colquitt, 2006; Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016). O estudo de Pradhan e Pradhan (2015) realizado em empresas na Índia, conclui que existe a mesma correlação positiva entre estas duas variáveis. Wang et al. (2011), através de amostras independentes, evidencia também que a LT está positivamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Os resultados do estudo de Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013), realizados numa organização multinacional no setor financeiro no Brasil, indicam igualmente que a LT está associada a altos

níveis de desempenho dos colaboradores. Neste sentido, a literatura apresenta diversos estudos realizados em diferentes contextos culturais e profissionais, que evidenciam uma relação positiva entre a LT e o desempenho dos colaboradores. No entanto, existem poucos estudos realizados em PMEs e concretamente no contexto nacional. Com base nestes estudos foi formulada a primeira hipótese de estudo:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente e diretamente o desempenho percebido dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

H1a: A liderança transformacional influencia positiva e diretamente o desempenho contextual dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

H1b: A liderança transformacional influencia positiva e diretamente o desempenho na tarefa dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

3.2 Liderança Transformacional e o Clima Organizacional Ético

O estilo de liderança é um dos fatores que pode influenciar o clima organizacional. Líderes transformadores têm a capacidade de criar importantes ligações e relações afetivas e sentimentos positivos nos seus seguidores (Menges et al., 2011). Este mesmo estilo de liderança é identificado na literatura como um fator determinante na construção de climas apropriados à mudança organizacional (Gil et al., 2005).

Líderes transformacionais podem constituir eventos afetivos importantes que proporcionam sentimentos positivos nos seus seguidores e que vão ao encontro das suas necessidades emocionais (Menges et al., 2011). Já para Mohamed (2016), líderes transformacionais podem criar um clima organizacional inovador e aumentar a criatividade e a satisfação dos colaboradores. Desta forma, vários estudos (e.g., Eshbach & Henderson, 2010; Martin & Bush, 2006), sugerem que este tipo de liderança tem uma relação positiva com o clima organizacional.

Este mesmo perfil de líder, é um dos caminhos para o reforço do comportamento ético. A existência de líderes capazes de assumirem uma forte posição pessoal sobre a necessidade de comportamentos éticos, contribuirá para um clima ético, uma vez que estas características dos executivos levam a mudanças organizacionais positivas (Matthews, 1987). Neste sentido, foi formulada a seguinte hipótese de estudo:

H2: A liderança transformacional influencia positivamente o clima organizacional ético da organização.

3.3 O papel mediador do Clima Organizacional Ético

Os estudos têm indicado que o Clima Organizacional (CO) influencia o desempenho dos colaboradores (Supriyati et al. 2019), contribuindo dessa forma para o sucesso e o aprimoramento contínuo das capacidades da organização (Shanker et al., 2017). No que se refere ao clima organizacional ético (CE), estes foram identificados como um fator mediador significativo da relação entre variáveis organizacionais e resultados relevantes. Na literatura existente, variados estudos indicam que o CE serve como mediador na relação entre variáveis do contexto organizacional, como os estilos de liderança e os comportamentos dos indivíduos (Litwin & Stringer, 1968; Schneider 1983). Na continuidade deste raciocínio, na literatura explorada sobre o CE, foi observado que num contexto de liderança, o CE atua como uma variável mediadora em termos de resultados para os funcionários (Al Halbusi et al., 2022).

Portanto, se um líder transformacional criar um forte e consistente clima organizacional ético, isso poderá levar ao aumento do desempenho dos colaboradores. Neste sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses de estudo:

H3: O clima organizacional ético influencia positivamente o desempenho percebido dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

H3a: O clima organizacional ético influencia positivamente o desempenho contextual dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

H3b: O clima organizacional ético influencia positivamente o desempenho na tarefa dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

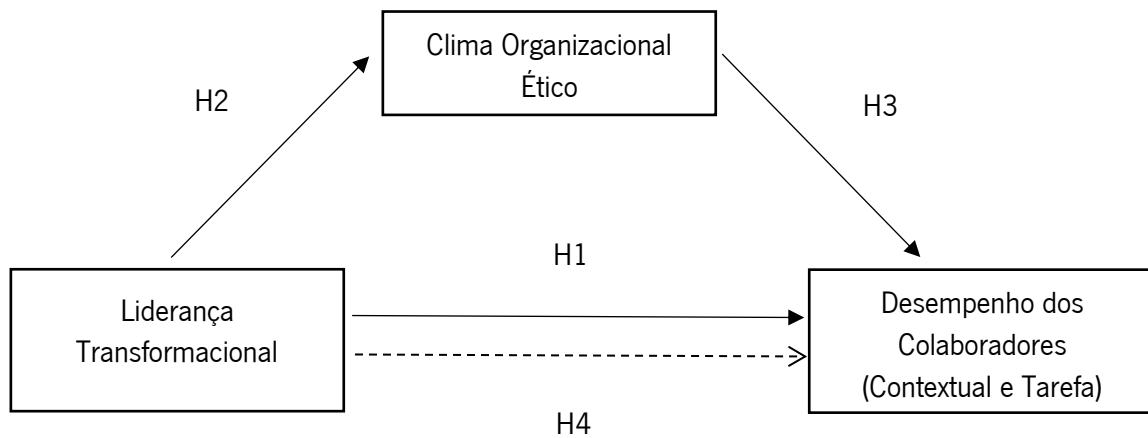
H4: A Liderança transformacional influencia o desempenho percebido dos colaboradores nas PMEs portuguesas através do papel mediador do clima organizacional ético.

H4a: A Liderança transformacional influencia o desempenho contextual dos colaboradores nas PMEs portuguesas através do papel mediador do clima organizacional ético.

H4b: A Liderança transformacional influencia o desempenho na tarefa dos colaboradores nas PMEs portuguesas através do papel mediador do clima organizacional ético.

Estas hipóteses de investigação consubstanciam-se no modelo teórico seguinte.

Figura 1 Modelo de Investigação e Hipóteses



4 Metodologia

4.1. Paradigma de Investigação, Tipo de Pesquisa e Tipo de Metodologia

Tendo em conta o problema de investigação, o tema em estudo, o meu conhecimento empírico e a revisão da literatura, foi adotado um paradigma positivista que orientará todas as etapas da investigação. Esta escolha tem como base o facto de o paradigma positivista se alicerçar em medições rigorosas e controladas, assentes na objetividade e por se basear num processo dedutivo com orientação para os resultados (Carmo & Ferreira, 1998).

O tipo de pesquisa adotada é, quanto ao seu propósito, uma pesquisa analítica para compreender e medir relações entre variáveis nomeadamente a liderança transformacional, o desempenho dos colaboradores e o clima organizacional. Foi escolhida a pesquisa analítica, pois propõe-se verificar o impacto de uma variável na outra, geralmente com recurso a coeficientes de regressão (Glatthorn, 1998). O processo de pesquisa, é, portanto, quantitativo, e assenta no paradigma positivista, pois trata-se de uma investigação objetiva, orientada para estabelecer factos, evidenciar relações entre as variáveis através da verificação de hipóteses, predizer os resultados de causa-efeito ou verificar os fundamentos teóricos (Fortin, 2009). Quanto à lógica da pesquisa, foi seguida uma lógica dedutiva, uma vez que esta implica uma conceptualização teórica antecipada que é testada posteriormente através da observação empírica e teste das hipóteses previamente estabelecidas (Gill & Johnson, 1991).

4.2. Definição de Variáveis

As hipóteses são explicações que estabelecem relações entre duas ou mais variáveis, daí ser necessário definir as variáveis que serão estudadas neste trabalho. Para a realização deste estudo são analisadas as seguintes variáveis: liderança transformacional (variável independente), clima organizacional (variável mediadora) e desempenho percebido dos colaboradores (variável dependente). Estas variáveis, são apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 3 Variáveis Relacionadas com a Liderança, a Organização e o Colaborador

Variável	Escala de Likert	Tipo de Variável	
Liderança Transformacional	1 a 5*	Quantitativa Contínua	Independente
Clima Organizacional Ético	1 a 5*	Quantitativa Contínua	Mediadora
Desempenho percebido dos Colaboradores (contextual e na tarefa)	1 a 5*	Quantitativa Contínua	Dependente

Nota: * 1. Indica total discordância e 5*. Total Concordância

4.3. Questionário

Para medir as variáveis que fazem parte do estudo foi utilizado um questionário composto por várias escalas validadas na literatura.

4.3.1. Escala para medir a Liderança Transformacional

O instrumento quantitativo mais retratado na literatura e mais utilizado para avaliar os tipos de liderança transacional e transformacional, é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Bass (1985). Este instrumento foi constituído inicialmente com 73 itens com o intuito de perceber a relação entre a liderança transformacional e relacional e, ainda, a relação dessa liderança com a eficácia e satisfação (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Carless, Wearing e Mann (2000) reproduziram a escala Global Transformational Leadership (GTL), uma escala composta por 7 itens que revelou ser um instrumento de alta confiabilidade na avaliação da liderança transformacional, com um Alpha de Cronbach de 0,93. Neste estudo, Carless et al. (2000) demonstraram que os resultados obtidos através da GTL estão fortemente

correlacionados com a MLQ. Ao contrário da MLQ, e da Leadership Practises Inventory (Kouzes & Posner, 1990) que definem três e cinco dimensões, respetivamente, a GTL defende sete dimensões da liderança transformacional.

Van Beveren, Dimas, Lourenço e Rebelo (2017) contribuíram para a adaptação portuguesa desta escala, cujos itens originais encontram-se no trabalho de Carless, Wearing e Mann (2000). Nesse estudo obteve-se valores de consistência interna idênticos aos obtidos originalmente, registando-se um valor de Alpha de Cronbach de 0,93.

No presente trabalho foi utilizada a escala GTL com 7 itens, na qual cada item corresponde a uma das 7 dimensões propostas por Carless et al. (2000) para a liderança transformacional: visão, desenvolvimento dos membros da equipa, suporte, empoderamento, inovação, liderança pelo exemplo e carisma. Os itens que compõem a escala encontram-se na tabela seguinte.

Tabela 4 Escala de Liderança Transformacional

Liderança Transformacional

- 1- O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.
 - 2- O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
 - 3- O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.
 - 4- O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.
 - 5- O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.
 - 6- O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.
 - 7- O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.
-

4.3.2. Escala para medir o desempenho individual

O desempenho individual dos colaboradores pode ser medido através do *Individual Work Performance Questionnaire*, um instrumento desenvolvido por Koopmans (2014), que através de 18 itens avalia três dimensões relacionadas com o desempenho do indivíduo: (i) o desempenho da tarefa, (ii) o desempenho contextual (iii) e o comportamento contraproducente.

O desempenho da tarefa refere-se à capacidade dos colaboradores para realizar as suas funções e contribuir para aumentar a qualidade da produção de bens e/ou serviços; o desempenho contextual inclui os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que é fundamental para promover um ambiente de trabalho pacífico e harmonioso; e o comportamento contraproducente que se caracteriza pelas atitudes que impactam negativamente no ambiente e na prosperidade da organização, bem como o bem-estar dos indivíduos (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

No questionário construído pelo autor, as questões podiam ser respondidas através de uma escala tipo Likert de 11 pontos, em que 0 significa um mau desempenho e 10 um excelente desempenho. Com o objetivo de padronizar as respostas, neste questionário optou-se por utilizar uma escala de 5 pontos, cujos valores oscilam entre 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente.

Tabela 5 Escala de Desempenho

Desempenho dos Colaboradores

Desempenho contextual

- 1- Sempre que é necessário assumo tarefas complexas.
- 2- Mantenho os meus conhecimentos atualizados.
- 3- Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas.
- 4- Procuro constantemente novos desafios profissionais.
- 5- Só inicio novas tarefas quando termino as anteriores.
- 6- Tendo a assumir responsabilidades que vão além das minhas competências.
- 7- Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas.
- 8- Participo ativamente nas reuniões de trabalho.

Desempenho da tarefa

- 9- Otimizo o meu planeamento de trabalho.
- 10- Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo.
- 11- Sei o que necessito para alcançar resultados profissionais que pretendo.
- 12- Consigo realizar adequadamente o meu trabalho em pouco tempo.
- 13- Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários.

Comportamento contraproducente

- 14- Numa situação no trabalho concentro-me sempre nos aspetos positivos.
 - 15- Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são.
 - 16- Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
 - 17- Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
 - 18- Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional.
-

4.3.3. Escala para medir o clima ético

No que concerne à intenção de como medir o clima ético de uma organização, ou seja, analisar as percepções dos inquiridos sobre a forma como tomam decisões no que diz respeito a várias questões (eventos, procedimentos) utilizando para o efeito critérios éticos (Victor & Cullen, 1987). A escala utilizada, The Ethical Climate Questionnaire (ECQ), foi inicialmente elaborada por Victor e Cullen (1987, 1988) com 26 itens que são avaliados através de uma escala do tipo Likert com 6 opções de resposta: 0. completamente falso; 1. principalmente falso; 2. parcialmente falso; 3. parcialmente verdadeiro; 4. principalmente verdadeiro e 5. completamente verdadeiro.

A versão mais atualizada do ECQ é constituída por 36 itens. No presente estudo foram utilizados 22 itens da escala original.

Esta escala utiliza duas dimensões: os critérios éticos, utilizados no processo de tomada de decisão e o locus de análise, ou seja, o grupo de referência. Os três critérios éticos usados são: o egoísmo (E), a benevolência (B) e o princípio (P) e os três locus de análise são: o individual (I), o local (L) (a organização) e o cosmopolita (C). Quando procedemos a uma classificação cruzada entre os três critérios éticos e os locus de análise correspondentes, obtemos nove dimensões teóricas de um clima ético (Victor & Cullen, 1988).

As nove dimensões éticas consideradas nesta escala são: o interesse pessoal (EI) “Não há espaço para a moral ou ética de cada indivíduo”; o lucro da organização (EL) “É esperado que os funcionários façam qualquer coisa para promover os interesses da organização”; a eficiência (EC) “A maneira mais eficiente é sempre a maneira certa”; a amizade (BI) “A principal preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa”; o interesse da equipa (BL) “A preocupação mais importante é o bem de todas as pessoas da organização”; a responsabilidade social (BC) “É

esperado que faça sempre o que é certo para o cliente e para o público”; a moralidade pessoal (PI) “A opinião de cada pessoa sobre o que é certo e errado é a consideração mais importante”; as regras e os procedimentos operacionais padrão (PL) “É esperado que todos sigam as regras e os procedimentos da organização”; e as leis e os códigos profissionais (PC) “É esperado que os funcionários sigam de forma rigorosa os padrões legais ou profissionais”.

Tabela 6 Escala de Clima Ético

Clima Ético

- 1- A principal responsabilidade das pessoas é considerar a eficiência em primeiro lugar.
- 2- É esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.
- 3- É esperado que os funcionários façam qualquer coisa para promover os interesses da organização.
- 4- Os trabalhadores cuidam uns dos outros.
- 5- Não há espaço para a moral ou ética de cada indivíduo.
- 6- É muito importante seguir estritamente as regras e os procedimentos da organização.
- 7- Cada pessoa decide por si mesma o que é certo e errado.
- 8- As pessoas protegem os seus próprios interesses acima de outras considerações.
- 9- A opinião de cada pessoa sobre o que é certo e errado é a consideração mais importante.
- 10- A preocupação mais importante é o bem de todas as pessoas da organização.
- 11- A primeira consideração é se uma decisão viola alguma lei.
- 12- É esperado que as pessoas cumpram a lei e os padrões profissionais para além de outras considerações.
- 13- É esperado que todos sigam as regras e os procedimentos da organização.
- 14- A principal preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa.
- 15- Os colaboradores com mais sucesso seguem as regras.
- 16- A maneira mais eficiente é sempre a maneira certa.
- 17- É esperado que os funcionários sigam de forma rigorosa os padrões legais ou profissionais.
- 18- A principal consideração é o que é melhor para todos na organização.
- 19- As pessoas são guiadas pelos próprios princípios éticos.
- 20- As pessoas com sucesso obedecem estritamente às políticas da empresa.

21- É esperado que cada pessoa, acima de tudo, trabalhe de maneira eficiente.

22- É esperado que faça sempre o que é certo para o cliente e para o público.

4.4. Procedimento Seguido na Recolha de Dados

Antes de aplicar o questionário foi realizado um pré-teste com o objetivo de verificar a sua compreensão e detetar possíveis erros na elaboração do mesmo. Os questionários foram respondidos, no pré-teste, por 12 colaboradores da amostra. No final, foram auscultados para perceber possíveis dificuldades na interpretação do instrumento e a opinião relativamente à clareza das questões. Todos os participantes do pré-teste revelaram que o questionário estava redigido de forma clara, que era de fácil compreensão e de rápida resposta (aproximadamente 7 minutos).

Depois da aplicação do pré-teste e da obtenção de feedback por parte dos participantes, iniciou-se o processo de aplicação dos questionários na sua versão final. O questionário foi disponibilizado exclusivamente numa versão online, com todas as respostas de carácter obrigatório e na plataforma Qualtrics XM, durante o mês de março de 2024. Foi escolhida esta plataforma na medida em que oferece uma interface que facilita a resposta através do smartphone. Foi criado um short URL para acesso ao questionário, que foi enviado por email a todos os colegas de profissão do investigador no qual eram convidados a participar no estudo através da resposta ao questionário. Era também solicitado que estes partilhassem o short URL com outros colegas de trabalho.

Na introdução do questionário, para além da apresentação do investigador, contextualização do estudo e identificação dos objetivos, os respondentes foram esclarecidos sobre a confidencialidade e anonimato dos dados durante todas as fases do estudo e da possibilidade de poderem abandonar o preenchimento a qualquer momento.

O questionário teve uma boa aceitação por parte dos respondentes que inclusive responderam ao email a referir a pertinência e o interesse do tema.

4.5. Amostra

A técnica de amostragem utilizada neste trabalho foi não probabilística de conveniência, recorrendo ao designado snowball sampling ou amostragem em bola de neve. A amostragem não probabilística, envolve uma amostra que está disponível e é escolhida pelo investigador e, por isso,

ao contrário da probabilística, nem todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra, daí não se poder garantir a representatividade dos dados. O tipo de amostragem snowball sampling permite aceder a indivíduos com o perfil indicado e que seria de difícil acesso através de outra metodologia. Neste método, os indivíduos que aceitam participar no estudo recrutam outros participantes através da sua rede de contactos (Naderifar et al., 2017). Visto que a representatividade não está garantida com esta técnica de amostragem, as conclusões deste trabalho não podem ser generalizadas para as PME's portuguesas.

Uma rede de contactos curta e concentrada permitiu ao investigador um total de 203 questionários válidos. Com os dados do questionário já obtidos, procedeu-se, desde logo a uma caracterização da amostra. Desta forma, a idade dos participantes encontra-se no intervalo entre os 20 anos e os 67 anos, com uma média de 39,63 anos e com um desvio-padrão de, aproximadamente, 12,39 anos. Dividindo em quartis, 35,3% dos inquiridos tem idade entre 20 e os 32 anos, 29,4% idades entre os 33 e os 45 anos, 28,4% idades compreendidas entre 46 e 58 e no último quartil, com idades compreendidas entre 58 e 67, estão compreendidos 6,9% dos participantes.

Em relação ao género dos participantes, 101 são do género feminino, que corresponde a 49,75%, 99 são do género masculino, que corresponde a 48,77% e 3 pessoas preferiram não revelar o seu género, que corresponde a 1,48%. Em relação ao nível de escolaridade apresentado pelos participantes, 98 detêm uma licenciatura (48%), 67 frequentaram o ensino secundário/profissional (33%), 31 o grau de mestre (15%), 5 o ensino básico (2%) e 2 detêm o título de doutoramento (1%).

O setor de atividade mais representado na amostra é o setor privado com 183 indivíduos (90,14%), seguido do setor público com 17 respondentes (8,37%) e por último uma única resposta no setor social e solidário (1,49%).

Relativamente à antiguidade na organização, foi observado que a maioria dos indivíduos desempenham funções há menos de 5 anos na organização. Ou seja, 80 respondentes estão na organização há menos de 5 anos (39,41%), 33 trabalham na organização há mais de 5 até menos de 10 (16,26%), 43 estão na organização há mais de 10 anos e menos de 20 anos (21,18%), e 47 indivíduos estão na organização há 20 anos ou mais (23,15%). No que se refere à dimensão da empresa, 115 participantes identificaram que trabalham numa média empresa (56,65%) e 88 referiram que desempenham funções numa pequena empresa (43,35%).

No que respeita ao setor de atividade verificou-se uma relativa dispersão, com maior representatividade na área de retalho alimentar.

A tabela 7 sintetiza os dados de caracterização sociodemográfica da amostra.

Tabela 7 Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo

Variável		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Género	Masculino	99	48,77%
	Feminino	101	49,75%
	Prefiro não revelar	3	1,48%
	Total	203	100%
Idade	20-32	72	35,3%
	33-45	60	29,4%
	46-58	58	28,4%
	58-67	13	6,9%
	Total	203	100%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	5	2,46%
	Ensino Secundário	67	33,00%
	Licenciatura	98	48,28%
	Mestrado	31	15,27%
	Doutoramento	2	0,99%
	Total	203	100%
Setor de Atividade	Privado	183	90,15%
	Público	17	8,37%
	Social e Solidário	3	1,48%

				Total	203	100%
Antiguidade na Organização				Menos de 5 anos	80	39,41%
				Entre 5 a 10 anos	33	16,26%
				Entre 10 a 20 anos	43	21,18%
				Mais de 20 anos	47	23,15%
				Total	203	100%
Dimensão da Organização				Pequena	115	56,65%
				Média	88	45,35%
				Total	203	100%
Área do Setor de Atividade				Ambiente	7	3,45%
				Automóvel	17	8,37%
				Construção	12	5,91%
				Consultoria	19	9,36%
				Contabilidade	17	8,37%
				Farmacêutica	2	0,99%
				Hotelaria	3	1,48%
				Indústria	19	9,36%
				Informática	16	7,88%
				Marketing	3	1,48%
				Prestação de Serviços	26	12,81%
				Retalho Alimentar	37	18,23%

Retalho de materiais para infraestruturas e obras públicas	6	2,96%
Têxtil	14	6,90%
Transportes	5	2,46%
Total	203	100%

5 Resultados e Análise

Neste capítulo apresentamos os dados obtidos e o respetivo tratamento estatístico efetuado. De modo a verificar a validade das hipóteses de estudo, analisamos as componentes principais das escalas que constituem o instrumento de recolha de dados através da análise exploratória dos dados, em seguida procedeu-se a uma análise de correlações de *Pearson* para avaliar a associação entre as variáveis. Por último, as hipóteses definidas são testadas através da análise de mediação efetuada no macro do SPSS, Process.

5.1. Análise Fatorial das Escalas

As quatro escalas usadas no instrumento foram submetidas a uma análise exploratória com extração dos componentes principais, com o objetivo de reduzir o número de variáveis e proceder às análises estatísticas subsequentes.

Com o propósito de avaliar a viabilidade da análise fatorial, procedemos à análise de componentes principais tendo em consideração dois dos seus pressupostos principais: o valor obtido no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e no teste de esfericidade de Bartlett. Para cada fator, foram selecionados itens com *loadings* superiores a 0,60 de acordo com as recomendações de Guadagnoli & Velicer (1989) que afirmam que para amostras iguais ou superiores a 150 participantes, os itens com *loadings* maiores que 0,60 oferecem um melhor ajustamento.

Em seguida, será analisada a confiabilidade do instrumento que indica se os resultados obtidos são consistentes e de qualidade para mensurar aquilo a que se propõe. Para fazer essa mesma análise de consistência interna procedemos ao cálculo do *Alpha de Cronbach*, sobre o qual serão considerados fatores adequados, quando apresentam valores superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

5.1.1. Análise Fatorial Exploratória da Liderança Transformacional

Para analisar a dimensionalidade da Liderança Transformacional, os itens da escala foram submetidos a uma análise exploratória, através do método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração dos valores próprios superiores a 1 com o propósito de encontrar correspondência com a estrutura teórica.

A análise fatorial foi realizada com os itens que compõem a escala de liderança transformacional de Carless, Wearing e Mann (2000). A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da

amostragem refletiu o valor de 0.921 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 (21) = 1298.40$, $p < 0.001$, pelo que os pressupostos iniciais são assim cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 77,00% da variância total.

Na tabela seguinte, apresentamos a matriz de componentes obtida para estes itens, bem como o nível de consistência interna obtido para o fator, através do Alpha de Cronbach. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item revelou a necessidade de ser excluído e por isso retemos um único fator. Em suma, este componente integra os sete itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0,60, contribuindo com 77,00% da variância.

O fator em causa foi designado por “Liderança Transformacional” ($\alpha=0,916$) uma vez que inclui itens relacionados com a consideração do líder e da forma como este amplia e prioriza os interesses dos seus colaboradores, cria um sentimento de interesse e aceitação dos propósitos e missão do grupo.

Tabela 8 *Loadings dos Fatores da Escala de Liderança Transformacional.*

Itens	Loading dos Fatores
	1
Escala de Liderança Transformacional	
3- O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	0, 898
4- O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	0, 891
7- O meu líder encute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	0, 887
5- O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	0, 879
2- O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	0, 868

1- O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	0,864
6- O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	0,856
Variância Explicada (%)	77,00%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,950

5.1.2. Análise Fatorial Exploratória do Desempenho dos Colaboradores

Para analisar a dimensionalidade do Desempenho, os itens da escala foram submetidos a uma análise exploratória, através do método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração dos valores próprios superiores a 1 com o propósito de encontrar correspondência com a estrutura teórica. A análise fatorial foi realizada com os itens que compõem a escala de desempenho de Koopmans et al. (2014). A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da refletiu o valor de 0.763 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(21) = 911,497$ p.

Os itens agrupados nos diferentes fatores encontram-se distribuídos em duas dimensões representados na tabela seguinte, tal como na escala proposta por Koopmans et al. (2014).

O primeiro fator, que explica 39,89% da variância, corresponde ao desempenho contextual proposto por Koopmans et al. (2014). Este fator agrega oito itens, tendo sido eliminado o item 5 “Só início novas tarefas quando termino as anteriores.”, o item 6 “Tendo a assumir responsabilidades que vão além das minhas competências” e o item 8 “Participo ativamente nas reuniões de trabalho”, uma vez que apresentam um loading inferior a 0,50, ou seja apresentaram valores de saturação inferiores ao mínimo recomendado pela literatura (Howell, 1992). Os quatro itens com loadings mais elevados são: “Sempre que é necessário assumo tarefas complexas” ($r=0,710$); “Mantenho os meus conhecimentos atualizados” ($r=0,679$); “Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas” ($r=0,646$); “Procuro constantemente novos desafios profissionais” ($r=0,582$) e “Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas” ($r=0,524$).

O segundo fator corresponde ao desempenho na tarefa e permite explicar, aproximadamente, 14,99% da variância. Integra igualmente cinco itens. O item 12 “Consigo realizar adequadamente

o meu trabalho em pouco tempo” e o item 13 “Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários”, foram eliminados por apresentarem valores inferiores aos requeridos. Estes itens refletem a capacidade de os trabalhadores desenvolverem com qualidade as suas funções na organização. Os três itens com loadings superiores são: “Otimizo o meu planeamento de trabalho” ($r=0,734$); “Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo” ($r=0,707$); e “Sei o que necessito para alcançar resultados profissionais que pretendo” ($r=0,658$).

Na análise de componentes principais ainda foi identificado um terceiro fator, que explica, aproximadamente, 8,27%. O terceiro fator corresponde ao comportamento contraproducente, indicado na escala. Neste fator, foi eliminado o item 16 “Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho”, pois apresentou um valor insignificante. Os itens que foram considerados neste fator e que apresentaram valores consistentes foram: “Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional” ($r=0,765$); “Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho” ($r=0,657$); e “Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são” ($r=0,508$). Contudo, este fator não foi considerado devido a apresentar um *alpha de Cronbach* inferior a 0,70.

Tabela 9 Loadings dos Fatores da Escala do Desempenho

Itens	Loading dos Fatores	
	1	2
Desempenho pela Tarefa		
9- Otimizo o meu planeamento de trabalho.	,734	
10- Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo.	,707	
14- Numa situação no trabalho concentro-me sempre nos aspetos positivos.	,672	
11- Sei o que necessito para alcançar resultados profissionais que pretendo.	,658	
8- Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	,516	
Desempenho Contextual		

3- Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas.		,710
2- Mantenho os meus conhecimentos atualizados.		,679
1- Sempre que é necessário assumo tarefas complexas.		,646
4- Procuro constantemente novos desafios profissionais.		,582
7- Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas.		,524
Variância Explicada (%)	17,648%	14,986%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,731	0,725

5.1.3. Clima Organizacional Ético

Para analisar a dimensionalidade do clima ético, a análise fatorial foi efetuada com os 22 itens que compõem a escala, através do método de componentes principais. A solução fatorial obtida foi conseguida com a extração eigenvalue superior a 1.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) refletiu o valor de 0,77 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou valores estatisticamente significativos, (χ^2 (231) = 1495,47, $p < 0,001$) deste modo estes dois pressupostos estão cumpridos garantindo a qualidade da análise. Da análise de componentes principais, inicialmente foram extraídas 5 componentes que explicavam 57,24% da variância total, onde se encontravam distribuídas em cinco tipos de climas éticos, tal como na escala proposta por Victor e Cullen (1987).

Contudo, na Tabela 10 podemos observar a matriz de componentes principais apenas com um fator e com os respetivos loadings, devido a ser o único fator com um valor de Alpha de Cronbach superior a 0.70 ($\alpha=0,75$) e desse modo garantir a consistência interna.

O primeiro fator e único validado, que explica 23,18% da variância total, corresponde à dimensão clima “*Rules*” proposto por Victor e Cullen (1987). Este fator traduz os quatro itens com loadings mais elevados através da análise, sendo eles: “As pessoas com sucesso obedecem estritamente às políticas da empresa” ($r=0,765$); “A maneira mais eficiente é sempre a maneira certa”

($r=0,731$); “Os colaboradores com mais sucesso seguem as regras” ($r=0,719$) e “A principal responsabilidade das pessoas é considerar a eficiência em primeiro lugar” ($r=0,532$).

O segundo fator corresponde à dimensão “*Law and Code*” e permite explicar, aproximadamente, 11,93% da variância. Integra três itens. Todos os itens demonstraram apresentar loadings superiores: “É esperado que as pessoas cumpram a lei e os padrões profissionais para além de outras considerações” ($r=0,734$); “É esperado que todos sigam as regras e procedimentos da organização” ($r=0,734$); “É esperado que os funcionários sigam de forma rigorosa os padrões legais ou profissionais” ($r=0,707$); e “A primeira consideração é se uma decisão viola alguma lei” ($r=0,658$).

O terceiro fator reúne os itens constituintes da dimensão “*Caring*”, agrega sete itens e explica 9,88% da variância. Foram considerados os seguintes itens com loadings superiores: “A preocupação mais importante é o bem de todas as pessoas na organização” ($r=0,711$); “A principal consideração é o que é melhor para todos na organização” ($r=0,567$); “Os trabalhadores cuidam uns dos outros” ($r=0,545$); “A principal preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa” ($r=0,514$).

O quarto fator, associado à dimensão “*Instrumental*”, agrega 3 itens na escala apresentada na metodologia e possibilita explicar 6,75% da variância. Apenas 2 itens ilustraram o critério utilizado, que foram: “As pessoas protegem os seus próprios interesses acima de outras considerações” ($r=0,809$) e “Não há espaço para a moral ou ética de cada indivíduo” ($r=0,626$).

Por fim, o último fator, relacionado com a dimensão “*Independence*”, compreende quatro itens da escala e permite explicar 5,50% da variância. Apenas foi considerado um item com loading superior: “Cada pessoa decide por si mesma o que é certo e errado” ($r=0,720$).

Tabela 10 Loadings dos Fatores da Escala de Clima Organizacional Ético

Itens	Loading dos Fatores
	1
Clima de “Rules”	
20- As pessoas com sucesso obedecem estritamente às políticas da empresa.	,765

16- A maneira mais eficiente é sempre a maneira certa.	,731
15- Os colaboradores com mais sucesso seguem as regras.	,719
1- A principal responsabilidade das pessoas é considerar a eficiência em primeiro lugar.	,532

Variância Explicada (%)	13,31%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,749

5.2. Análise de Correlações

A tabela seguinte ilustra os valores das correlações de Pearson e dos coeficientes Alpha de Cronbach para as escalas consideradas. A significância associada ao coeficiente de Pearson indica se a relação apresentada é ou não significativa.

Relativamente aos valores das correlações, seguiu-se o critério definido por Cohen (1988) para avaliar a intensidade das associações entre as variáveis em análise. O critério proposto para avaliação do grau de associação entre as variáveis consiste em: $0,10 < r < 0,29$, correlação fraca; $0,30 < r < 0,49$, correlação moderada e $0,50 < r < 1$, correlação forte (Cohen, 1988).

Assim nesta secção do trabalho, são apresentados os resultados da análise descritiva e das correlações das variáveis sujeitas à análise bivariada.

5.2.1. Análise das Correlações da Liderança Transformacional

Analisando a matriz correlacional, a liderança transformacional percebida pelos colaboradores apresenta duas correlações significativas e positivas associadas à variável desempenho, estabelecendo uma relação moderada com o desempenho contextual ($r=0,353$; $p<0,001$) e uma relação fraca com o desempenho na tarefa ($r=0,272$; $p<0,001$). Já com um clima organizacional ético de “Rules” ($r=0,592$; $p<0,001$), constata-se uma correlação estatisticamente significativa e moderada positiva.

Estes dados demonstram que quanto mais positiva é a percepção de liderança transformacional por parte dos colaboradores em relação ao seu líder, melhor será o seu desempenho e maior será o cumprimento de regras por parte do clima organizacional. Ou seja, quando os colaboradores, percebem uma liderança que amplia e prioriza os seus interesses e desenvolve uma missão de grupo, eles sentem que devem ter um bom desempenho.

5.2.2. Análise das Correlações do Desempenho dos Colaboradores

Analisando as correlações da variável desempenho dos colaboradores, constata-se a existência de relações positivas e estatisticamente significativas. Primeiramente, nota-se o mesmo comportamento significativo e forte na relação entre desempenho contextual e liderança transformacional ($r=0,353$; $p<0,001$) e com o clima organizacional ético de “Rules” ($r=0,314$; $p<0,001$). Já relativamente ao desempenho na tarefa, verifica-se a mesma significância entre esta variável e a liderança transformacional ($r=0,272$; $p<0,001$), tal como com a variável desempenho contextual ($r=0,471$; $p<0,001$) e com a variável mediadora, o clima organizacional ético de “Rules” ($r=0,188$; $p<0,001$).

A análise destes dados revela que o desempenho contextual estabelece uma relação moderada e positiva com um clima de “Rules”, desse modo percebe-se que um clima de “Rules” contribui para um melhor desempenho por parte do colaborador tendo em conta o contexto de trabalho. Enquanto, num desempenho pela tarefa verifica-se que existe uma relação positiva, contudo averigua-se que é uma ligação fraca.

5.2.3. Análise das Correlações do Clima Ético

A partir da análise da tabela abaixo apresentada verificamos as mesmas relações positivas e significativas *suprarreferidas*.

Quanto às variáveis temporais, nota-se uma associação negativa, significativamente estatística, mas fraca, entre o clima ético e o nível de escolaridade ($r=-0,148$; $p<0,005$). Existe também uma relação positiva e significativa entre o clima ético e a idade ($r=0,186$; $p<0,001$). Estes dados indicam que a percepção de “rules” relativamente ao clima ético diminui à medida que aumenta o nível de escolaridade e que quanto maior a idade dos colaboradores maior será a percepção de eficiência.

Tabela 11 Correlações entre as variáveis em estudo e Alpha de Cronbach.

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderança Transformacional	3,744	0,958	1						
2. Desempenho Contextual	3,985	0,578	,353^{**}	1					
3. Desempenho pela Tarefa	4,146	0,464	,272^{**}	,471^{**}	1				
4. Clima “Rules”	3,274	0,748	,592^{**}	,314^{**}	,188^{**}	1			
5. Antiguidade na Organização	2,281	1,208	,069	,128	,052	,117	1		
6. Nível de Escolaridade	2,793	0,762	,003	-,034	,094	-,148^{**}	-,345^{**}	1	
7. Idade	39,631	12,388	,053	,167 [*]	,065	,186^{**}	,708^{**}	-,300^{**}	1

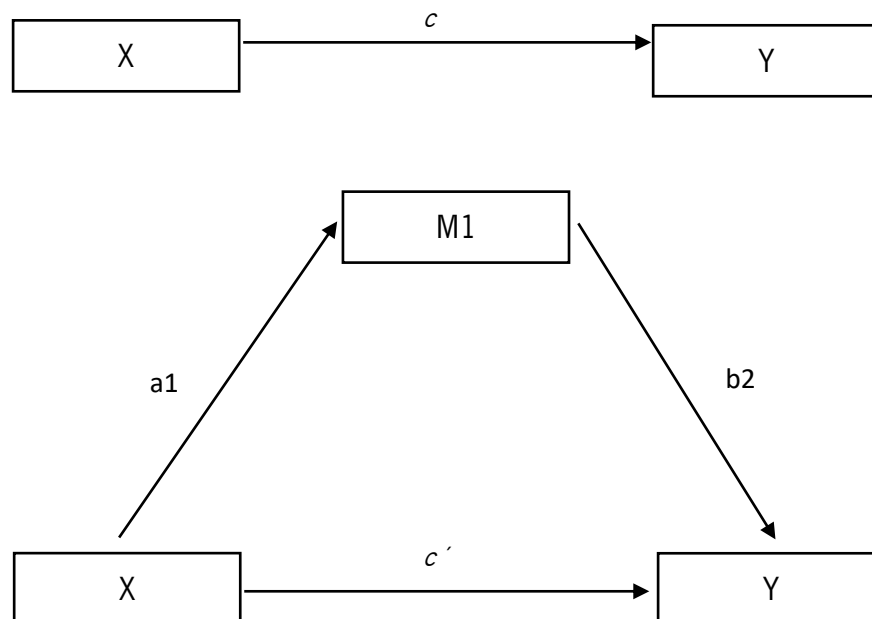
Nota: **Correlação a um nível de significância de 1%; *Correlação a um nível de significância de 5%; Na diagonal a itálico está indicado o valor do Alfa de Cronbach.

5.3. Análise de Mediação

A análise de mediação corresponde à presença de uma terceira variável cujo papel é mediar uma relação de predição entre outras duas variáveis. Em termos práticos uma análise de mediação permite analisar o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito da variável ou variáveis de mediação (M) (Baron & Kenny, 1986).

Para esta análise, foram estimados dois modelos de mediação simples (modelo 4) recorrendo à macro PROCESS (Hayes, 2012), uma extensão do programa estatístico SPSS. No referente modelo considera-se que a variável X (Liderança Transformacional) tem efeito na variável Y (Desempenho), neste caso será dividida em Desempenho Contextual e Desempenho na Tarefa, através de um mediador (M1: Clima Organizacional Ético de “Rules”). Para a respetiva análise de mediação, o efeito direto e indireto da “liderança transformacional” no “desempenho” representam os indicadores mais relevantes para a verificação da existência de mediação através da variável “clima organizacional ético de “Rules””.

O esquema abaixo representa a relação entre as variáveis supramencionadas e o processo de mediação simples do estudo.

Figura 2 Modelo de Mediação simples (Modelo 4)

X: Liderança Transformacional

Y: Desempenho dos Colaboradores

M1: Clima Organizacional Ético de “Rules”

a1b1: efeito mediador (indireto) da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores por meio do clima organizacional ético de “rules”.

c: efeito total (isto é, $ab + c'$) da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores na presença dos efeitos de mediação.

c' : efeito direto da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores.

Nesta etapa de análise, é necessário considerar alguns pressupostos relevantes que permitem a verificação da existência de mediação. Assim, de forma a testar a hipótese 4, que sugere que “o clima organizacional ético de “rules”” medeia a “liderança transformacional” e o “desempenho contextual”, é estritamente necessário que a “liderança transformacional” (variável X) tenha efeito no “desempenho contextual” (variável Y) e que esse efeito se substancie numa relação

estatisticamente significativa (efeito c). Para mais, será também exigido que a “liderança transformacional” (variável X) esteja relacionada com o “clima organizacional ético de *“rules”*” (M1) e que essa relação seja estatisticamente significativa (efeito a1). Verificando os pressupostos supra, cumpre-se a primeira etapa da relação da mediação.

De seguida, segue-se a terceira condição, onde é invocada a segunda etapa da relação de mediação, que necessita da existência de uma relação estatisticamente significativa entre o “clima organizacional ético de *“rules”*” (M1) e o “desempenho dos colaboradores” (variável Y) (efeito b1). Neste seguimento, a última etapa deverá apresentar que a “liderança transformacional” (variável X) deixa de estar relacionada diretamente com o “desempenho contextual” (variável Y), na presença da variável mediadora “clima organizacional ético *“rules”*” (M1). O ponto prévio significa que na presença de variáveis mediadoras, a relação entre X e Y (efeito c') poderá perder significância estatística ou, por outro lado, perder força na relação sendo um indicio de mediação (parcial ou total).

Posto isto, serão apresentados os resultados obtidos, assim como a validação das quatro condições acima referidas.

Relativamente à primeira condição, os resultados mostram-nos que a variável independente tem efeito significativo e positivo na variável dependente, na presença da variável mediadora, uma vez que p demonstra essa significância estatística ($c = 0,2127$; $t = 5.3451$, $p < 0,001$). Deste modo, a primeira condição encontra-se validada.

Relativamente à segunda condição, é possível averiguar que a variável independente tem um efeito na variável mediadora. A liderança transformacional (variável X) impacta de forma significativa o clima organizacional ético de *“rules”* ($a1 = 0,4622$; $t = 10.4197$, $p < 0,001$). Por consequência, mantém-se exequível a possibilidade da variável clima organizacional ético de *“rules”* (M1) ter um papel de mediação na relação entre a liderança transformacional (variável X) e o desempenho contextual (Y). Assim sendo, a segunda condição pré-referida encontra-se também satisfeita.

No que diz respeito à terceira condição, fica visível que a variável mediadora clima organizacional ético de *“rules”* (M1) apresenta uma relação estatisticamente significativa ($b1 = 0,1253$; $t = 1.9952$, $p < 0,05$) com o Desempenho Contextual (variável Y).

Os valores encontrados no modelo de mediação, entre a liderança transformacional (variável X) e os Desempenho contextual (Y) indicam que o valor de c' perdeu força, mas não perdeu a sua

significância estatística ($c' = 0,1548$; $t = 3,1572$ $p < 0,01$), levando, todavia, ao cumprimento da última condição para a existência de mediação.

Neste caso o clima organizacional ético medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho contextual.

Tabela 12 Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples)

Consequente										
		M1 (CE)					Y (DC)			
Antecedente		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]
X (LT)	a_1	0,4622	0,0444	10,4197***	0,3747/0,5497	c'	0,1548	0,0490	3,1572**	0,0581/0,2514
M1 (CE)		-	-	-	-	b_1	0,1253	0,0628	1,9952*	0,0015/0,2492
Constante	i_{M1}	1,5479	0,1714	9,0303***	1,2099/1,8858	i_y	2,9950	0,1809	16,5517***	2,6382/3,3518
		$R^2=0,3507$					$R^2=0,1415$			
		F (1,201) = 108,5704<.001					F (2,200) = 16,4874<.001			

Notas: **X**= Liderança Transformacional; **Y**= Desempenho Contextual (DC); **M1**= Clima Organizacional Ético de “Rules” (CE). Com base no teste de bootstrapping (5.000 novas amostras). Quando o bootstrapping do CI 95% (LL: níveis inferiores; UL: níveis superiores) contém zero para um dos valores, indica que o efeito não foi significativo. Coef. = Coeficientes de regressão; SE = erro padrão; IC = intervalo de confiança; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

O Modelo 2 foi estimado considerando as seguintes variáveis: liderança transformacional (X), desempenho pela tarefa (Y) e clima organizacional ético de “rules” (M1). Os resultados deste modelo indicaram que no que se refere à primeira condição, existe um efeito significativo e positivo da variável independente na variável dependente, com a presença da variável mediadora, uma vez que o valor de p demonstra essa significância estatística ($c = 0,1316$; $t = 4.0017$, $p < 0,001$). Deste modo, a primeira condição encontra-se validada.

Relativamente à segunda condição, é possível averiguar que a variável independente tem um efeito na variável mediadora. A liderança transformacional (variável X) impacta de forma significativa o clima organizacional ético de “rules” ($a1 = 0,4622$; $t = 10.4197$, $p < 0,001$), tal como verificado no primeiro modelo analisado. Por consequência, mantém-se exequível a possibilidade da variável clima organizacional ético de “rules” (M1) efetuar um papel de mediação na relação entre a liderança transformacional (variável X) e o desempenho pela tarefa (Y). Assim sendo, a segunda condição pré-referida encontra-se também esta satisfeita.

No que diz respeito à terceira condição, fica visível que a variável mediadora clima organizacional ético de “rules” (M1) não apresenta uma relação estatisticamente significativa ($b1 = 0,0263$; $t = 0.5017$, $p = 0.6164$) com o desempenho na tarefa (variável Y). Com esta contradição existente, fica impossibilitada a análise da relação de mediação, ou seja, não existe mediação do clima ético na relação entre a liderança transformacional (X) e o desempenho na tarefa.

Assim podemos indicar, que em ambos os modelos, ficam validadas as duas primeiras hipóteses. Relativamente à terceira hipótese, conseguimos verificar estatisticamente que no primeiro modelo existe uma relação de mediação entre a liderança transformacional (X) e o desempenho contextual (Y). No entanto, no segundo modelo não é possível verificar essa mesma mediação entre liderança transformacional (X) e desempenho na tarefa (Y) porque um dos pressupostos da análise não é cumprido.

Tabela 13 Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples)

Consequente										
		M1 (CE)					Y (DT)			
Antecedente		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]
X (LT)	α_1	0,4622	0,0444	10,4197***	0,3747/0,5497	c'	0,1194	0,0409	2,9214**	0,0388/0,2000
M1 (CE)		-	-	-	-	b_1	0,0263	0,0524	0,5017	-0,0770/0,1296
Constante	i_{M1}	1,5479	0,1714	9,0303***	1,2099/1,8858	i_y	3,6126	0,1509	23,9397***	3,3150/3,9101
		$R^2=0,3507$				$R^2=0,0750$				
		F (1,201) = 108,5704<.001				F (2,200) = 8,1030<.001				

Notas: **X**= Liderança Transformacional; **Y**= Desempenho pela Tarefa (DC); **M1**= Clima Organizacional Ético de “Rules” (CE). Com base no teste de bootstrapping (5.000 novas amostras). Quando o bootstrapping do CI 95% (LL: níveis inferiores; UL: níveis superiores) contém zero para um dos valores, indica que o efeito não foi significativo. Coef. = Coeficientes de regressão; SE = erro padrão; IC = intervalo de confiança; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

6 Discussão de Resultados

Neste capítulo, e considerando o objetivo principal deste estudo, ou seja, compreender o papel da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores através do papel mediador do clima organizacional ético, daremos lugar à discussão dos resultados, tendo em conta os principais estudos e evidências empíricas existentes na literatura.

Liderança é a responsabilidade de um líder conduzir uma empresa ao sucesso, cumprindo os requisitos e objetivos da organização. Um líder deve adequar o seu estilo de liderança para que os seus colaboradores possam manter um rumo de sucesso. A liderança transformacional está geralmente associada a uma elevada performance no trabalho, a atitudes de confiança por parte dos colaboradores, a uma crescente satisfação com os resultados, maior empenhamento e lealdade (Men & Stacks, 2014).

O primeiro objetivo específico deste trabalho consistiu na análise da relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. A literatura aponta que líderes transformacionais influenciam positivamente os colaboradores a desenvolverem um melhor desempenho (Breevart et al., 2014). No trabalho de Han et al. (2020) foi estudado o efeito da liderança transformacional no desempenho no quotidiano. Os resultados indicaram que na predominância de uma liderança transformacional, os colaboradores percecionam que o seu líder valoriza as suas necessidades e demonstra preocupação, demonstrando, desde logo, um maior comprometimento com a organização e consequentemente os colaboradores tendem a empenhar-se nas tarefas que realizam. Os resultados obtidos no presente estudo estão em concordância com os resultados verificados na literatura, ou seja, existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores nas PMEs portuguesas, o que permitiu confirmar a hipótese 1.

O número de estudos sobre a relação da liderança transformacional com o desempenho dos colaboradores nas PMES é limitado e, por isso, os resultados desta investigação permitem alargar a compreensão desta temática e contribuir para uma análise do tema no contexto português.

O **segundo objetivo** definido para a presente investigação incidiu na análise da relação entre a liderança transformacional e o clima organizacional ético. No contexto organizacional, muitos

líderes implementam processos transformacionais por via de comportamentos de consideração individual, estimulação intelectual e influência idealizada, com o objetivo de atingir objetivos organizacionais. Os colaboradores que percebem este tipo de práticas desenvolvidas pela liderança de forma a promover um clima organizacional ético, apresentam atitudes e comportamentos adequados, baseados em fundamentos e princípios éticos.

A evidência teórica e empírica sugere que a liderança transformacional está positivamente relacionada com as mudanças no clima organizacional ético ao longo do tempo, fornecendo evidência de que a liderança transformacional contribui para o clima organizacional ético, em especial para as dimensões *"Caring"*, *"Law and Codes"* e *"Rules"* (Sag˘nak, 2010).

A influência, o estímulo intelectual e a motivação são algumas das características associadas a um líder transformacional que ao seguir este tipo de liderança incentiva a cultura organizacional a estimular o comportamento ético e a perpetuar um clima ético (Aswegen & Engelbrecht, 2009).

Em harmonia com este argumento os estudos de Engelbrecht et al. (2005) e de Van Aswegen e Engelbrecht (2009), defendem que a liderança transformacional tem um efeito positivo no clima ético, ou seja, os líderes transformacionais exercem um papel direto no desenvolvimento de um clima organizacional ético.

Posto isto, para além das correlações indicarem uma possível relação forte entre estes dois construtos, os resultados obtidos na análise de mediação confirmaram o impacto positivo e estatisticamente significativo da liderança transformacional no clima organizacional ético, ficando assim validada a segunda hipótese do estudo. Posto isto, os resultados obtidos encontram-se em conformidade com a literatura explorada, que visa a relação entre as duas variáveis em causa.

Outro dos objetivos desta investigação consistia em analisar o papel mediador do clima organizacional ético na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. Quando associamos as variáveis clima organizacional ético e liderança transformacional, observamos resultados impactantes na variável desempenho (Wang & Rode, 2010). Os resultados do estudo levaram à constatação de que existiam duas dimensões da variável desempenho e que o impacto nestas era diferenciado - uma com o desempenho contextual e outra com o desempenho pela tarefa. No primeiro modelo, os resultados confirmaram que a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho contextual através da mediação parcial

do clima organizacional ético, o que confirma a hipótese 3. Os resultados do modelo indicaram que o efeito direto da relação entre as duas variáveis era significativo, revelando a existência de uma relação de mediação parcial, isto é, a relação entre a liderança transformacional e o desempenho contextual é parcialmente mediada pelo efeito do clima organizacional ético.

Alguns estudos afirmam que as componentes consideração individual, estimulação intelectual e influência idealizada da liderança transformacional estão apenas indiretamente relacionadas com o desempenho contextual (Griffith, 2004). Os resultados deste estudo confirmam a necessidade de analisar outras variáveis que podem mediar esta relação. Na literatura, o compromisso organizacional que tem sido indicada como a principal variável que tem um papel mediador na relação entre o desempenho contextual e a liderança transformacional (Pradhan & Pradhan, 2015) sendo o clima ético uma variável ainda insuficientemente estudada no papel de mediadora. Isto revela que líderes transformacionais, que inspiram e motivam os seus liderados de forma a superarem as suas expectativas no exercício das suas funções, influenciam o desempenho por parte dos colaboradores, através da percepção que estes têm acerca de um clima organizacional que conduz, de modo informal, os comportamentos que são aceitáveis dentro da organização.

O segundo modelo deste estudo consistiu em analisar o papel mediador do clima organizacional ético na relação entre a liderança transformacional e o desempenho percebido na tarefa. A literatura ainda apresenta pouca informação relevante face à compreensão da relação entre o clima organizacional ético, a liderança transformacional e o desempenho na tarefa. Todavia, a maioria desses estudos tem-se focado nos efeitos diretos da liderança transformacional no desempenho pela tarefa (Breevart et al., 2014).

O presente estudo é um importante contributo relativamente ao papel mediador do clima organizacional ético na medida em que os seus resultados demonstram que a liderança transformacional influencia o desempenho pela tarefa, no entanto, sem a mediação do clima organizacional ético. Estes resultados indicam que outras variáveis, que não o clima organizacional ético, podem ter um papel de mediação na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. Estes resultados abrem caminho para investigações futuras, uma vez que revelam a possibilidade de existirem outras variáveis que podem contribuir para um efeito de mediação entre a liderança e o desempenho percebido (contextual e na tarefa).

Por fim, após interpretados os resultados obtidos, seguir-se-á, no capítulo seguinte, a apresentação das principais conclusões desta investigação, assim como as suas contribuições para o conhecimento teórico e prático, fazendo também referência às limitações e dificuldades encaradas no decorrer do seu desenvolvimento.

7 Considerações Finais

Neste último capítulo, serão apresentadas as principais conclusões, em particular as que reportam à influência da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores considerando o papel mediador do clima organizacional ético. Seguem-se, posteriormente, as implicações deste estudo na gestão de recursos humanos nas PMEs, as principais limitações do estudo e algumas sugestões de estudos futuros.

7.1. Principais Conclusões do Estudo

A liderança transformacional favorece o desempenho dos colaboradores. Esta foi uma das conclusões do presente estudo. Ou seja, sabe-se da literatura que os líderes que transmitem uma motivação inspiradora, que têm consideração por cada um dos seus liderados e que os estimulam intelectualmente aumentam o desempenho dos colaboradores, uma vez que criam as condições para que estes sintam o apoio e proteção que recebem e que lhes permite obter melhores níveis de prestação. "Líderes transformacionais têm a capacidade de transformar organizações por meio de sua visão para o futuro, e ao esclarecerem essa visão, podem capacitar os funcionários a assumirem a responsabilidade por alcançá-la." (Kim, 2014, p. 398). Assim, a primeira conclusão relevante do estudo é que a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho contextual e o desempenho de tarefa.

Este estudo concluiu também que a liderança transformacional impacta positivamente o clima organizacional ético de "rules". Neste sentido, líderes transformacionais têm a capacidade de criar importantes ligações e relações afetivas, promovendo a criação de climas de trabalho. Nesta perspectiva, uma liderança que estimula e dá confiança aos colaboradores promove a existência de climas éticos de eficiência.

O clima organizacional tem sido estudado com principal enfoque na influência que exerce nos comportamentos dos trabalhadores. Os resultados do presente estudo revelam que o desempenho contextual dos colaboradores é também influenciado pelo clima organizacional ético. O desempenho, na sua componente contextual, que inclui os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que é fundamental para promover um ambiente de trabalho pacífico e harmonioso está positivamente relacionado com as suas crenças relativas à forma como a organização o valoriza, assim como o seu bem-estar. Já na componente do desempenho na tarefa,

que demonstra a capacidade dos colaboradores realizarem as suas funções, parece, tal como sugerido na literatura, não ter uma relação com o clima organizacional ético (Kaya & Başkaya, 2016). Desse modo, este estudo conclui que a existência de um clima organizacional ético de “rules” promove o desempenho dos colaboradores, mas apenas na sua vertente contextual. Visto que o desempenho pela tarefa não é influenciado pelo clima ético de “rules”.

Os resultados obtidos no modelo de mediação simples permitiram testar o modelo teórico e concluir que a liderança transformacional influencia o desempenho contextual através do clima organizacional ético. No entanto, foi também possível concluir que a liderança transformacional influencia o desempenho na tarefa (Breevart et al., 2014) mas sem o papel mediador do clima ético.

Estes resultados são um contributo teórico e empírico relevante para a literatura para a compreensão do efeito indireto da liderança transformacional no desempenho contextual e o efeito direto no desempenho na tarefa. Líderes transformacionais que fornecem visão, comunicam altas expectativas, promovem inteligência, dão atenção individual e procuram ser mentores para os seus colaboradores, influenciam positivamente o desempenho associado a práticas de cidadania organizacional, através do papel mediador de um clima que transpõe a prática de atitudes éticas.

O efeito de mediação do clima organizacional ético na relação da liderança transformacional com o desempenho contextual foi parcial, ou seja, o efeito entre a liderança transformacional e o desempenho contextual é explicado em parte pelo clima organizacional ético, abrindo desta forma a possibilidade de existirem outras variáveis que podem ser também consideradas em estudos futuros.

7.2. Implicações para a Prática

Os resultados deste estudo têm implicações para a prática da gestão das organizações concretamente na importância da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores, assim como a sua relevância no clima organizacional ético.

Os resultados do estudo sugerem que o líder transformacional é um fator determinante para estabelecer um equilíbrio entre líder e liderados e, no limite, até no desenvolvimento das operações diárias das empresas, em que esta relação se reflita. Comportamentos de liderança

transformacional, como comunicar altas expectativas aos colaboradores, promover a inteligência e o desenvolvimento, dar atenção individual e tratar cada colaborador individualmente, inspirar através do exemplo e fornecer um sentido de missão aumentam o desempenho dos mesmos (Kouzes & Posner, 2010). Para além de coordenar o comportamento dos seus seguidores, o papel do líder transformacional também ficou espelhado na sua relação positiva com as organizações que adotam este tipo de liderança no seu universo, através do seu impacto positivo no clima organizacional ético. A construção de um clima ético requer que demonstre preocupação. A esses líderes é necessário um comprometimento e uma motivação emocional para alcançar a visão de um clima organizacional ético (Spangenberg & Theron, 2005).

Assim, mais concretamente, uma implicação direta para as PMEs poderá passar pelo desenvolvimento de formação para os seus líderes, com vista à conceção de boas práticas de trabalho assentes num comportamento positivo, que transcendam abordagens meramente transacionais. As organizações podem considerar programas de formação orientados para uma liderança transformacional, com vista a tornar os seus líderes capazes de desenvolver um clima organizacional sólido, com base em atitudes e comportamentos que levam em consideração a motivação e confiança da equipa, a valorização dos colaboradores que se sintam comprometidos com a organização e que direcionem a sua conduta para o constante desenvolvimento, sem desmerecer as suas necessidades e preocupações pessoais e profissionais.

No seguimento do que é apoiado pela literatura, o desempenho dos colaboradores, a liderança transformacional e o clima organizacional ético podem ser incluídos no âmbito de avaliação realizado periodicamente pelas empresas aos seus colaboradores. Este item deve ter igual relevância face aos restantes objetivos de performance para efeitos de avaliação e valorização do colaborador.

7.3. Limitações da Investigação

Não obstante se terem encontrado importantes contributos, deste estudo, para a prática e para a teoria, existem limitações capazes de provocar interferência sobre os resultados, com menor ou maior relevância. Neste seguimento, e tendo em conta o aproximar da última fase desta investigação, reconhecem-se algumas limitações latentes ao presente estudo.

Apesar dos contratempos sentidos na aplicação do questionário, o número de respostas obtido foi suficiente, no entanto é importante ressaltar que os resultados poderiam ser diferentes se o estudo tivesse uma maior abrangência e uma maior duração.

Ainda que a amostra tenha apresentado um número relevante de respostas, os resultados alcançados nesta investigação são baseados numa amostra de conveniência e, por esse motivo, requerem uma interpretação prudente.

De seguida, a limitação que provavelmente causou mais transtorno e entropia foi o limitado número de investigações sobre o papel mediador do clima organizacional ético no impacto da liderança transformacional no desempenho. Por consequência, consolidar e fundamentar as ligações entre os construtos baseadas nos estudos existentes revelou-se desafiante e uma proposta para futuras investigações.

Por último, o facto da pesquisa se centrar numa metodologia transversal e de permitir um conhecimento eficiente da realidade, a recolha dos dados num momento isolado inviabiliza o acompanhamento de possíveis mudanças e até tendências no decorrer do tempo, como consequência de uma visão estática.

7.4. Indicações para Investigações Futuras

Os estudos desenvolvidos até ao momento são limitados, muito devido à inexistência parcial de suporte que relacione os fundamentos teóricos abordados. Contudo, conforme tem sido possível verificar, os líderes transformacionais desempenham um papel crucial no desempenho dos colaboradores, assim como na promoção de climas organizacionais éticos nas organizações.

O desenvolvimento de um estudo longitudinal possibilitará novas conclusões, pelo que através de uma investigação mais extensiva e intensiva podem ser obtidos resultados diferentes dos obtidos, na medida em que a adoção desta abordagem permite ao investigador o acompanhamento dos resultados e, consequentemente, a possibilidade de aplicar mudanças estratégicas no decorrer do estudo. Desta forma, deixa-se o desafio para os futuros investigadores seguirem esta metodologia.

A adoção de uma abordagem qualitativa pode ser útil na compreensão do fenómeno, pelo que idealmente podem ser utilizadas as duas abordagens – qualitativa e quantitativa no sentido de desenvolver uma abordagem complementar.

Para além dos estilos de liderança, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho são fatores que devem ser reconhecidos para investigações futuras, devido à sua reconhecida ligação entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores (Almutairi, 2016; Lin et al., 2020). Além de que, devido à falta de estudos, o clima ético também deverá ser considerado para investigação futura.

Finalizada esta investigação, espera-se ter contribuído para a compreensão destes conceitos e reflexão sobre a relação entre os mesmos, com especial incidência no contexto nacional, na vertente empresarial e concretamente em PMEs, onde os contributos deste trabalho podem ser mais relevantes.

8 Referências Bibliográficas

- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A.-A. I. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9, (1), 1-25. doi:<https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical Work Climate Dimensions in a Not-for-profit Organization: An Empirical Study. *Empirical Study. Journal of Business Ethics*, 20(1), 1–14. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1005974718602>
- Al Halbusi, H., Tang, T., Williams, K., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator–Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 1, 105-135. doi:<https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. doi:10.1504/IJPQM.2020.107814
- Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. doi:10.5267/j.msl.2020.8.010
- Almutairi, D. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 1, 231-241. doi:10.5539/ijbm.v11n1p231
- Araujo, C. T. (2020). *As PME Excelência em Portugal e a doção das Práticas de Gestão de RH: O caso do Distrito de Braga*. Braga: UMinho.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32 (3), 935. doi:<https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320. doi:<https://doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. (Mindgarden).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformation Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.e. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10 (12), 2883-2888. doi:10.5267/j.msl.2020.4.019
- Batista-Foguet, J., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS One*, 16(7), 1-22. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(5), 901–910. doi:<https://doi.org/10.4236/ojim.2024.142016>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multisource diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2041>

- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (87), 138–157. doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115. doi:<https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper Torchbooks.
- Ç. Kaya, R. B. (2016). The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees. *Business Management Dynamics*, Vol.5, No.8, 27-38.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). California: Consulting Psychologists Press. doi:<https://doi.org/10.4236/ojim.2024.142016>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Castro, S. S. (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. Lisboa: ISEG.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512. doi:<https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- Cloete, M. (2011). *The relationship between leadership styles and organisational climate*. University of South Africa. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia, Organização Trabalho, Vol. 8, N.º.2*, 98-120.
- Cullen, J. B., & Victor, B. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports, 73*(2), 667–674. doi:<https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics, 46*(2), 127–141. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1025089819456>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2003). *Liderança in Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, 2ª Edição.
- Dark, D., & Rix, M. (2015). Back to the future: Using the ethical climate questionnaire to understand ethical behaviour in not for profits. *Asia Pacific Journal of Health Management, 10*(3), 22-33.
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics, 131*(2), 453-467. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2210-z>
- Engelbrecht, P. &. (2005). *Trialing the index for inclusion*. Stellenbosch: Unpublished research report for UNESCO.
- Eshbach, E., & Henderson, J. (2010). The symbiotic relationship between new principals and the climate of the schools in which they lead. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership, 5*(1), 16–48.
- Ferrete, H. M. (2019). *Climas éticos e satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de saúde em IPSS*. Braga: UMinho.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics : and sex and drugs and rock “n” roll*. Sage .
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

- Freire, C. (2017). Comportamentos e Preocupações Éticas em Comunidades de I&D. *IV Congresso Português de Sociologia*, 1-18. Obtido de https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462de0738d9af_1.pdf
- Friedrich, M., Bogoni, N., & Beuren, I. (2020). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 190-214. doi: <https://doi.org/10.19177/reen.v13e12020190-214>
- Gaviria-Rivera, J. &. (2019). Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies Journal*, 22, 68-82. doi:10.35808/ersj/1457
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940510589073>
- Gill, J., & Johnson, P. (1991). *Research Methods for Managers*. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Glatthorn, A. A. (1998). *Writing the Winning Dissertation: a step-by-step guide*. Corwin Press, Inc.
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. *British Food Journal*, 112, 439–456. doi:<https://doi.org/10.1108/00070701011034448>
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42, 333-356. doi:<https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265–275. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>
- Han, S., Oh, E., & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and work related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hansen, D., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical

- Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2745-7>
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (9), 1-6. Obtido de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347. doi:<https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Hayes, A. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. pp. 1-39. Obtido de <http://www.afhayes.com>
- Hickman, G. R. (2010). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era - Gill Robinson*. Sage .
- Howell, D. (. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont: CA: Wadsworth.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Hussain, S., & Ghulam, A. (2017). Job Satisfaction Turnover Intentions Among College Faculty in Gilgit-Bastian, Pakistan. *Pakistan Business Review*, 19(3), 810-825. Obtido de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol9-issue2/J0928389.pdf>
- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science*, 50, 1119–1124. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.11.011>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, Vol. 14 No. 3, 397-417. doi:<https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337. doi:10.1097/JOM.0000000000000113
- Kouzes, J. M. (2002). *"The Leadership Challenge."* CA: Jossey-Bass: 3rd ed. San Francisco.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review*, 79(1), 29-33.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Journal*, Vol.10, 1-11. doi:https://doi.org/10.1177/2158244019899085
- Lemons, L., Newsome, S., & Brashears, T. (2013). An investigation of the effect of leadership change on organizational climate. *Poster proceedings of 2013* (pp. 195-198). American Association for Agricultural Education Research Conference.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 385-425. doi:https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Lyons, J. B. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010
- Manish Khanna, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences: 2(2)*, 51-59.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419–438. doi:https://doi.org/10.1177/0092070306286205
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas. Contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.

- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research, 26 (4)*, 301-324. doi:<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly, 22(5)*, 893-909. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 49-59*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45(1)*, 19-47. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education, 14(3)*. doi: <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade, 6(11)*, 31-44. doi: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14672>
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. (McGraw-Hill .
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal, 41(5)*, 949-970. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paes, A., Silva, A. C., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana, 4*, 113-122. doi:[hps://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10](https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10)

- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & M., W. A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408. doi:<https://doi.org/10.1002/job.312>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19, 227-235. doi:<https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Puente-Palacios, K. E., Pacheco, É. A., & Severino, A. F. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 37–48.
- Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rasmussen, K., Malloy, D., & Agarwal, J. (2003). The ethical climate of government and non-profit organizations: Implications for public-private partnerships. *Public Management Review*, 5(1), 83-97. doi:<https://doi.org/10.1080/1461667022000028825>
- Rego, A. (2002). Climas Éticos E Comportamentos de Cidadania Organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63.
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Medina, I. (2019). O impacto da Liderança Transformacional no Stress, Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores. *Congresso Ibero-Americano e Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde e I Congresso Promoção da Saúde e do Bem-Estar no Ensino Superior, Universidade do Algarve*. Faro.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>

- Rusmawati, P., & Indriati, F. (2020). Examine the relationship among transformational leadership, organizational commitment and work engagement on employee performance. *International Journal of Management*, 11(8), 1003-1013. doi:10.34218/IJM.11.8.2020.091
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e elaboração de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. doi:https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618–634. doi:https://doi.org/10.1037/a0014365
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. doi:https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3
- Shanker, R., Bhanugopan, R., I.J.M., B., & van der Heijden, M. F. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S. V., & Aasland, M. S. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92. doi:https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management: putting Research into Action*. USA: Jossey-Bass.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. 10ª ed. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

- Spangenberg, H. &. (2005). Promoting Ethical Follower Behaviour through Leadership of Ethics: The Development of the Ethical Leadership Inventory (ELI). *South African Journal of Business Management*, 36, 1-18. doi:<https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.623>
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*.
- Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, (9), 233-242. doi:<https://doi.org/10.1007/BF00382649>
- Stouten, J. B. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *J Bus Ethics* 95 (Suppl 1), 17-27. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Supriyati, U. U. (2019). Investigating the Relationships Between Organizational Change, Organizational Climate, and Organizational Performance. *International Journal of Financial Research*, 10(6), 88. doi:<https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p88>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The Correlation between Wikipedia and Knowledge Sharing on Job Performance. *Expert Systems with Applications*, 38, 6118-6124. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.009>
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 103-111. doi:<https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Van Aswegen, A. S., & Engelbrecht, A. S. (2009). The Relationship between Transformational Leadership, Integrity and an Ethical Climate in Organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 7. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.175>

- van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109–114.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climates in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. doi:<https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
- Wiese, D. a. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 233-249. doi:<https://doi.org/10.1108/13552529810231003>
- Yulk, G. (2013). Introduction: The Nature of Leadership. Em G. Yulk, *Leadership in Organizations*, Eight Edition (p. 7). Pearson Education, Inc.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>

9 Anexos

Questionário



O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, tendo como objetivo avaliar **o impacto da Liderança Transformacional no Desempenho dos Colaboradores nas PME's portuguesas: o papel mediador do Clima Organizacional**.

Neste seguimento, solicito a sua colaboração através do preenchimento deste questionário e peço que leia e responda a todas as questões que lhe são colocadas de forma cuidadosa e sincera.

Para que responda de forma confortável, é assegurado **o anonimato e a confidencialidade** das suas respostas.

A sua participação é de extrema importância, assim como é indispensável que responda a todas as perguntas para numa fase posterior analisar corretamente os dados recolhidos.

Caso necessite de alguma informação adicional pode contactar-me por e-mail: pg48920@alunos.uminho.pt

Muito obrigado pela participação e ajuda!

José Pedro Neves

Parte I – A Liderança Transformacional

De seguida, irá encontrar um conjunto de afirmações que podem representar atitudes que o líder da sua organização adota. Desta forma, coloque a opção que melhor traduz o que sente em relação a cada uma das afirmações (deve reportar-se ao seu/à sua chefe).

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte II – O Desempenho dos Colaboradores

Em relação às atitudes que adota na organização leia, atentamente, cada uma das afirmações seguintes e coloque a opção que retrata melhor o seu desempenho relativamente à organização onde trabalha/trabalhou.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sempre que é necessário assumo tarefas complexas.	☐	☐	☐	☐	☐
Mantenho os meus conhecimentos atualizados.	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas.	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro constantemente novos desafios profissionais.	☐	☐	☐	☐	☐
Só início novas tarefas quando termino as anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐
Tendo a assumir responsabilidades que vão além das minhas competências.	☐	☐	☐	☐	☐
Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
Participo ativamente nas reuniões de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Otimizo o meu planeamento de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo.	☐	☐	☐	☐	☐
Sei o que necessito para alcançar resultados profissionais que pretendo.	☐	☐	☐	☐	☐

Consigo realizar adequadamente o meu trabalho em pouco tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários.	☐	☐	☐	☐	☐
Numa situação no trabalho concentro-me sempre nos aspetos positivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são.	☐	☐	☐	☐	☐
Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III – O Clima Organizacional Ético

Em relação às atitudes que retratam climas organizacionais éticos leia, atentamente, cada uma das afirmações seguintes e coloque a opção que melhor traduz a sua opinião relativamente à organização onde trabalha/trabalhou.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A principal responsabilidade das pessoas é considerar a eficiência em primeiro lugar.	☐	☐	☐	☐	☐
É esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	☐	☐	☐	☐	☐
É esperado que os funcionários façam qualquer coisa para promover os interesses da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Os trabalhadores cuidam uns dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
Não há espaço para a moral ou ética de cada indivíduo.	☐	☐	☐	☐	☐
É muito importante seguir estritamente as regras e os procedimentos da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Cada pessoa decide por si mesma o que é certo e errado.	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas protegem os seus próprios interesses acima de outras considerações.	☐	☐	☐	☐	☐
A opinião de cada pessoa sobre o que é certo e errado é a consideração mais importante.	☐	☐	☐	☐	☐
A preocupação mais importante é o bem de todas as pessoas da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A primeira consideração é se uma decisão viola alguma lei.	☐	☐	☐	☐	☐
É esperado que as pessoas cumpram a lei e os padrões profissionais para além de outras considerações.	☐	☐	☐	☐	☐
É esperado que todos sigam as regras e os procedimentos da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A principal preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores com mais sucesso seguem as regras.	☐	☐	☐	☐	☐
A maneira mais eficiente é sempre a maneira certa.	☐	☐	☐	☐	☐

É esperado que os funcionários sigam de forma rigorosa os padrões legais ou profissionais.

☐☐☐☐☐

A principal consideração é o que é melhor para todos na organização.

☐☐☐☐☐

As pessoas são guiadas pelos próprios princípios éticos.

☐☐☐☐☐

As pessoas com sucesso obedecem estritamente às políticas da empresa.

☐☐☐☐☐

É esperado que cada pessoa, acima de tudo, trabalhe de maneira eficiente.

☐☐☐☐☐

É esperado que faça sempre o que é certo para o cliente e para o público.

☐☐☐☐☐

Na minha organização, a principal responsabilidade das pessoas é considerar a eficiência em primeiro lugar.

☐☐☐☐☐

Parte IV - Dados Sociodemográficos

Gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não binário / terceiro gênero
- ☐ Prefere não dizer

Idade

Nível de Escolaridade

Nota: Se possuir **mais do que uma**, responda somente àquela que for **academicamente mais elevada**.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário/ Profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Setor de Atividade

- ☐ Privado
- ☐ Público
- ☐ Social e Solidário

Há quantos anos trabalha na organização?

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Entre 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Qual a dimensão da organização onde trabalha?

- ☐ Pequena (mais de 10 trabalhadores e menos de 50 trabalhadores)
- ☐ Média (mais de 50 trabalhadores e menos de 250 trabalhadores)

Área de Atividade da Empresa
