



ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada

OPTIMIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA E
ENTREGA COMO PREMISSAS CHAVES?

JOANA BARRA AMADOR

Orientador de Dissertação:
PATRÍCIA PALMA

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PATRÍCIA PALMA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2009

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Patrícia Palma, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Foram anos difíceis mas cheios de recompensas espantosas. No decorrer destes anos estiveram a meu lado inúmeras pessoas, cheias de qualidades únicas e autênticas. Vivi rodeada de colegas fantásticas de pessoas cheias qualidades espantosas, que permitiram hoje poder dizer que chegou o fim de um ciclo de extrema importância na minha vida. A todo um eterno obrigado.

Quero agradecer à Professora Patrícia Palma, pelo incentivo das suas aulas, pelo perfeccionismo demonstrado ao longo de um ano, pelas ideias discutidas, por todo um apoio inesgotável.

Impossível não mencionar o apoio da minha família, a minha Mãe por ter acreditado sempre, que seria possível chegar ao fim com sucesso, ao Pai Zé por toda ajuda, apoio e disponibilidade, à minha irmã Inês pela compreensão, pelo encorajamento, pela alegria e confiança demonstrada, por estar sempre presente nos momentos mais difíceis, à minha irmã Beatriz pelas alegrias, ao meu irmão Pedro por ser simplesmente a alegria em pessoa, à minha Avó pela força, pela dedicação e por eternamente ser um modelo de vida a seguir.

As minhas amigas ..., Vânia, Pi, Marta, Leone, Marina pela dedicação, força, coragem, pelos momentos inesquecíveis, pela partilha de ideias constante ao longo deste percurso. A vocês agradeço toda uma amizade.

A minha amiga Sandra, por ter acreditado que seria possível, por toda uma ajuda inesgotável, por ter sempre a palavra certa no momento certo, pela força, por me fazer acreditar que seria possível por nunca ter duvidado que chegaria o fim deste ciclo, pela eterna amizade, um grande Obrigado.

A minha amiga Susana, por ouvir todos os meus desabafos, por compreender toda uma vida de experiências, por estar presente em todos os momentos da minha vida, por ser uma pessoa única, por me abraçar nos momentos mais difíceis, simplesmente pela enorme amizade demonstrada ao longo destes anos todos.

Aos meus amigos, que tornaram possível e que acreditaram no meu sucesso, a todos os meus amigos que me acompanharam nas longas noites de estudo.

Por fim, aquele que mais amo, pelas novas ideias, pelo incentivo de ir mais além, pela constante compreensão e dedicação, por toda uma vida de partilhas únicas e jamais inesquecíveis, Obrigada.

Resumo

A liderança organizacional e a sua relação com o desempenho é à muito estudada no seio organizacional. Inúmeros estudos referem esta ligação como sendo crucial no desenvolvimento das organizações. De forma a verificar a premissa entre estes dois conceitos surge a relação com a entrega. Um conceito inovador e moderno que visa verificar a forma como os colaboradores das organizações empreendedoras se dedicam à sua organização. O objectivo deste estudo passa pela tentativa de compreender o impacto da entrega na relação entre liderança organizacional e desempenho individual dos colaboradores de organizações empreendedoras.

Com base nas características da orientação empreendedora este estudo foi desenvolvido em 10 organizações empreendedoras portuguesas. Os resultados obtidos mostraram uma relação positiva entre a liderança e entrega, liderança e desempenho e entrega e desempenho. Por fim a hipótese de moderação não foi verificada, sendo que análise dos resultados demonstraram não haver moderação da entrega nas variáveis liderança e desempenho.

No fim são discutidas e abordadas as implicações teóricas e práticas destes resultados nas organizações.

Palavras-chave: empreendedorismo, liderança, desempenho, entrega, efeito moderador

Abstract

The organizational leadership and its relationship to performance is much the study within organizations. Numerous studies refer this matter as being in the development of organizations. In order to verify the premise of these two concepts comes the relationship with the self-giving. An innovative and modern concept to ascertain how the employees of entrepreneurial organizations dedicate to their institution. The aim of this study involves an attempt to understand the impact of the self-giving on the relationship between leadership and organizational performance; in the individuality of the employee of entrepreneurial organizations.

Based on the characteristics of entrepreneurial orientation this study was conducted in ten entrepreneurial organizations in Portugal. The results showed a positive relationship between the leadership and self-giving; leadership and performance and self-giving and performance. Finally, the moderation hypothesis wasn't verified, and the analysis of the results showed no restraint in the self-giving variables of leadership and performance.

At the end are discussed and approached the theoretical and practical implications of these results in the organizations.

Keywords: entrepreneurship, leadership, performance, self-giving. Moderating effect

	Pág.
Introdução	1
Revisão da Literatura	
Empreendedorismo	4
Liderança	7
Desempenho	13
Entrega	15
Hipóteses	
Impacto da Liderança no Desempenho	17
Impacto da Liderança na Entrega	18
Impacto da Entrega no Desempenho	20
Propósito do estudo: Entrega como moderador da relação entre liderança e desempenho	20
Método	
Design	22
Caracterização da amostra	22
Instrumento	23
Procedimento	24
Resultados	
Qualidades métricas	26
Fidelidade	26
Validade	27
Sensibilidade	33
Testes de hipóteses	34
Discussão	41
Considerações Finais	45
Referências	48
Anexos	54

Introdução

O empreendedorismo tem ganho cada vez mais relevância no mundo organizacional e social. Ocorrem inúmeras mudanças sociais e económicas que tem um vasto impacto nas organizações, é neste sentido necessário empreender devido ao intenso ritmo de mudança organizacional (Simões e Dominginhos, 2006).

Este fenómeno implica mudanças ao nível da criação de emprego (Acs, 1996; Bird, 1996) estando nitidamente interligado com a exploração de oportunidades, que unem esforços para serem reconhecidas, descobertas ou criadas (Venkataraman, 1997; Shane & Venkataraman, 2000).

. O empreendedor tem um papel activo na manutenção do estado de equilíbrio na economia, através da exploração de oportunidades em mercados existentes (Kizner, 1997).

O empreendedorismo tem uma forte componente humana, isto é, o indivíduo empreendedor distingue-se dos outros segundo determinadas características que só ele possui. A organização pode neste sentido ter uma orientação empreendedora caracterizada pelas seguintes características; propensão ao risco, autonomia, competitividade agressiva, comportamento inovador e proactividade (Lumpkin & Dess, 1996).

Para se conhecer a organização de uma forma global, é necessário conhecer os seus líderes de acordo com o tipo de gestão que efectuam. A gestão consiste em realizar, assumir responsabilidades e comandar, a liderança por sua vez consiste em exercer influencia, orientar e guiar (Bennis & Nanus, 1985).

No seio da organização pode-se encontrar diversos estilos de liderança, sendo cada um caracterizado por características próprias. Os líderes deverão encontrar em si mesmos os atributos mais importantes que fazem parte do conceito liderança (Deep & Sussman, 1998). O relacionamento deve ser fundamentado na credibilidade e na confiança que os colaboradores têm no líder (Kouzes & Posner, 1997).

No âmbito deste trabalho, serão abordados vários estilos de liderança, como a liderança transformacional que como Bass (1999) indica corresponde a um líder em movimento; carismática, como tendo a conduta de fazerem esforços para que os liderados aproveitem as situações motivacionais (House, 1999); autêntica, líderes que estabelecem a longo prazo relacionamentos significativos tendo auto-disciplina que lhes permite obter resultados (George, Sims, Mclean & Mayer, 2007); empreendedora, capacidade de motivar os

outros, sendo este processo considerado como um empreendedor de sucesso (Eggers & Smilor, 1996).

Numa tentativa de explicar os efeitos que a liderança tem nas organizações, nomeadamente ao nível dos seus colaboradores, tentou-se explicar o desempenho e a entrega dos mesmos à organização.

Sendo que o construto entrega é inovador no seio organizacional, este surge através de uma forma de caracterizar a dedicação ao trabalho, sendo um processo através do qual as pessoas se dão à organização empreendedora, de forma a fazê-la crescer (Palma, 2008).

Uma vez que a dedicação do colaborador ao trabalho, provoca níveis de desempenho diferentes tenta-se verificar até que ponto a entrega influencia o desempenho do colaborador em organizações empreendedoras. Sendo que o desempenho individual pode ser definido como “ o grau em que a pessoa ajuda a organização a alcançar os seus objectivos”(Motowildlo, Borman & Schmit, 1997).

Tendo estes conceitos por base, o objectivo deste estudo é o de compreender o impacto que a entrega tem na relação entre a liderança e o desempenho dos colaboradores de organizações empreendedoras. Uma vez que na base da hipótese colocada existem um conceito inovador na área organizacional e social, ocorreu a necessidade de o aproximar a um construto já existente o empenhamento. Mesmo a literatura existente sendo escassa, já é possível verificar tentativas de explicação sobre a relação destas variáveis. Fredendall, Robbins e Moore (2001) verificaram que o instrutor líder tem visibilidade no empenhamento dos alunos e que este é positivamente influenciado pela performance dos estudantes.

A um nível prático, e se se confirmarem as hipóteses, este estudo tem como objectivo despertar um maior interesse por parte das organizações empreendedoras na relação da entrega ao nível do desempenho e da liderança dos seus colaboradores. A um nível teórico, este estudo tem como objectivo acrescentar conhecimento ao nível da entrega assim como da relação desta com a liderança e desempenho.

O desenvolvimento do presente trabalho inicia-se com um enquadramento teórico que visa uma abordagem sobre várias temáticas abordadas, que tem como objectivo verificar a relação entre as mesmas e a forma como contribuem para a organização empreendedora. É neste sentido que serão debatidos os conceitos de empreendedorismo, liderança, entrega e

desempenho, bem como estudos teóricos e empíricos que melhor sustentam estas relações. Inicialmente será abordado o conceito de empreendedorismo com o intuito de se conseguir sintetizar as várias teorias já abordadas por vários autores bem como a sua importância no mundo organizacional. Seguidamente apresenta-se o conceito de liderança que há muito é estudado nas organizações, mas que devido à sua faceta multifacetada tenta-se abordar os estilos de liderança mais importantes e que melhor contribuem para o desempenho dos colaboradores. É neste sentido que surge abordagem do conceito entrega, onde devido ao seu grau inovador e pouco estudado na literatura tenta de uma forma prática relacionar-se com os vários conceitos em estudo permitindo analisar e conhecer a sua relação com os mesmos. Por fim, o estudo prossegue e finaliza-se com abordagem do construto desempenho individual. Após revisão dos conceitos são apresentados os estudos científicos que melhor sustentam estas relações, e que permite ficar a conhecer as hipóteses abordadas neste estudo. Numa parte mais prática, descrição do método, será apresentado o design do estudo, a caracterização da amostra e do instrumento e, por fim, o procedimento. Nesta última secção será apresentada a caracterização das organizações bem como a elaboração dos questionários necessários ao desenvolvimento do presente estudo. Seguidamente apresenta-se os testes de hipóteses efectuados que nos permitir confirmar ou inferir a hipótese colocada. O presente trabalho termina com a discussão dos dados obtidos com base nos textos já apresentados anteriormente bem como considerações finais importantes tanto ao nível do presente trabalho como para futuros estudos.

Empreendedorismo

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) teve origem no século XVIII através de Richard Cantillon (1680-1734). Mas foi através do economista Joseph Schumpeter (1883-1950) em 1950 que surgiu uma melhor definição do construto, como sendo uma pessoa com criatividade capaz de fazer sucesso com inovações. Devido às grandes mudanças sociais e económicas, que tiveram e têm um vasto impacto nas organizações, existe uma necessidade constante de acompanhar as diferentes evoluções do mundo organizacional. Neste contexto, Simões e Dominginhos (2006) afirmam que é necessário empreender devido ao intenso ritmo de mudança organizacional.

O estudo do empreendedorismo não é considerado uma tarefa simples, o construto em si têm bastantes definições a ele associado. Incidindo-nos sobre a sua importância verifica-se que a resposta passa por em muitas áreas todos o considerarem o empreendedorismo uma peça chave e decisivo no ciclo virtuoso que promove o crescimento económico (Salgado-Banda, 2007). Salgado-Banda (2007) realça ainda a sua importância em várias áreas de estudo, psicologia, sociologia, antropologia e economia.

As organizações necessitam de pessoas empreendedoras, capazes de inovar, de se dedicarem às actividades da organização, com o objectivo de transformar conhecimentos e bens em novos produtos. Neste sentido o empreendedorismo está nitidamente interligado com a exploração de oportunidades, que unem esforços para serem reconhecidas, descobertas ou criadas (Venkataraman, 1997; Shane & Venkataraman, 2000).

Baumol (1990) indica que os empreendedores são indivíduos que são habilidosos e criativos na procura e busca de meios que aumentam a sua própria riqueza, poder e prestígio. Mais recentemente Kizner (1997), indica que o papel do empreendedor é trazer um estado de equilíbrio à economia através da exploração de oportunidades em mercados já existentes.

Neste sentido o empreendedorismo está associado à compreensão de novas oportunidades, ao acto de inovar, à descoberta de oportunidades. A tabela 1, evidencia as definições mais importantes do empreendedorismo

Tabela 1: Definições de Empreendedorismo *Fonte:* Simões & Dominginhos (2006); Palma (2008)

Autor (es)	Definição de Empreendedorismo
Schumpeter (1949)	O empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente, através da introdução de novos produtos e serviços. Pela criação de novas formas, ou pela exploração de novos recursos e materiais.
Kizner (1973)	Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta.
Drucker (1985)	Empreendedorismo é o acto de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção
Gartner (1985, 1989)	Processo de criação de novas organizações.
Aldrich (1990)	Envolve a mobilização de recursos para a persecução de oportunidades, que resultam da fundação de uma nova organização
Shane e Venkataraman (2000)	O empreendedorismo é visto como um processo de identificação de novas oportunidades inovadoras, que podem ou não ser exploradas através da criação de novas organizações. A exploração pode ocorrer de outros modos, tais como pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços.
Henderson (2002)	Em última análise, o empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor, através da inovação.

Como se pode verificar através da tabela 1, não existe apenas uma definição consensual. Vários autores se debruçaram sobre este conceito, originando uma diversificação de conceitos. Numa análise mais pormenorizada, verifica-se que vários autores enumeram características comuns à definição do empreendedorismo. O conceito definido por Aldrich (1990) partilha da mesma ideia que Drucker (1985), ao indicar a necessidade de se mobilizar recursos existentes para a persecução de oportunidades, por outro lado, a definição mais aceite na comunidade científica é a de Shane e Venkataraman (2000), sendo o empreendedorismo visto como um processo de novas oportunidades inovadoras, que podem ou não ser exploradas através da criação de novas organizações. Toda esta mescla de definições, partilham assim uma ideia em comum, de que o empreendedorismo se deve à criação de novas organizações.

Como o empreendedorismo é um conceito multidisciplinar, apresentasse diferentes perspectivas de analisar este fenómeno (tabela 2).

Tabela 2: Perspectivas do Empreendedor *Fonte: Cunningham & Lischeron (1991); Simões & Dominginhos (2006)*

Escolas de Investigação / Perspectivas	Objecto de estudo
Centrada no empreendedor / “Great Pearson “	Empreendedor surge pela capacidade de se acreditar nos líderes carismáticos. Foca-se e identifica a capacidade de intuição, à oportunidade de tomar a decisão correcta. Intuição, rigor, a energia, a persistência e a auto-estima são comportamentos e habilidades verificadas. Cunningham e Lischeron, (1991)
Centrada no contexto / Teoria ecológica	Procura perceber a distribuição das organizações no ambiente, e as limitações inerentes às estruturas organizacionais em função das condições ambientais. Os factores ambientais determinam as características organizacionais que melhor respondem às oscilações ambientais. Hannan e Freeman (1989); Greenfield e Strickon (1989); Boeket (1991)
Centrada na organização/ Escola de gestão estratégica	Ligada ao desempenho e à rentabilidade da empresa no Mercado. Cria vantagem competitiva. Simões e Dominginhos (2006)
Economia	Impacto do empreendedor no crescimento económico. Baumol (1996)
Escola clássica	Inovação, criatividade e, a descoberta, são características que estão na base do comportamento empreendedor

Na tabela anterior, pode verificar-se que as várias perspectivas abordadas são centradas em diferentes elementos de análise, o empreendedor, o contexto e a organização. Neste seguimento torna-se relevante para o presente estudo desenvolver o índice de análise organizacional.

Associado ao empreendedorismo surge a orientação empreendedora, que visa observar o empreendedorismo no nível da organização. Lumpkin e Dess (1996) indicam que a orientação empreendedora emerge de uma perspectiva de escolha estratégica que afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Envolvem acções deliberadas sendo crucial para a criação de novos negócios (Lumpkin &

Dess, 1996). Um outro autor definiu a orientação empreendedora como um empenhamento em inovação, em produtos e/ou mercados (Miller, 1983).

Em estudos mais recentes a orientação empreendedora é vista como uma estratégia do gestor de uma organização (Wikland, 1998), sendo um construto de estratégia cujo domínio contextual inclui certos resultados ao nível da organização (Covin, Green & Slevin, 2006). Por fim Wikland e Shepher (2005), indicam que a orientação empreendedora está positivamente relacionada com o desempenho das pequenas organizações, sendo que, a orientação empreendedora pode desenvolver habilidades na procura e desenvolvimento de novas oportunidades, um factor facilitador ao nível da diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

A orientação empreendedora, a um nível organizacional, possui características únicas, a partir dos estudos de Miller (1983) Lumpkin e Dess (1996) indicam que são cinco as dimensões que caracterizam a mesma, propensão ao risco; autonomia; competitividade agressiva; comportamento inovador; e proactividade (Lumpkin & Dess, 1996).

A autonomia refere-se à acção independente de um indivíduo ou de uma equipa que tem por objectivo levar adiante uma ideia ou visão (Lumpkin & Dess, 1996). A inovação reflecte as empresas com tendências empreendedoras tendo como suporte as novas ideias, as experiencias e os processos criativos. É uma dimensão bastante importante na orientação empreendedora, uma vez que permite a criação de novas oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996).

A inovação ocupa um lugar importante no processo empreendedor estando relacionada com o desempenho das organizações, isto é, aumenta a probabilidade da organização antecipar-se a outras, traduzindo-se num maior capital (Wikland, 1999), sendo que reflecte a capacidade da organização ter ideias, experimentar e criar novos produtos, serviços e tecnologias (Lumpkin & Dess, 1996). Permite inovar adoptando novas tecnologias como objectivo de criar novas organizações (Tarabishy, Solomon, Fernald & Sashkin, 2005).

A propensão para o risco é um termo que dependendo do contexto pode ter diferentes significados, podendo estar associado ao risco do comportamento adoptado pelo individuo perante a organização nas oportunidades existentes do mercado. (Lumpkin & Dess, 1996), o grau de risco assume um padrão na tomada de decisões, reflectindo-se ao nível organizacional (Venkatraman, 1989).

Segundo Lumpkin e Dess (1996) proactividade é crucial para a orientação empreendedora sugerindo um olhar sobre uma perspectiva que promove a inovação ou a criação de novas actividades. Estes autores identificaram ainda dois atributos fulcrais para a proactividade, o comportamento competitivo e agressivo que estão directamente relacionado com as firmas rivais e a capacidade de ser possível identificar novas oportunidades de negócios. A proactividade é neste sentido bastante importante para a orientação empreendedora pois através dela surge uma perspectiva de olhar mais à frente sendo acompanhada por actividades inovadoras ou novas oportunidades de negócios (Miller & Friesen, 1978).

A competitividade agressiva refere-se a empresas cujo sejam propensas a intensas mudanças, isto é, empresas que entrem no mercado comparativamente com outras já existentes devem adoptar sistemas de competitividade agressiva sendo o método mais tradicional de se competir (Lumpkin & Dess, 1996).

Tendo em conta a criação de novas empresas empreendedoras, torna-se importante abordar o conceito liderança, que nos permite em parte verificar o quanto é importante a existência de líderes em organizações empreendedoras. A liderança é vista como uma peça importante no mundo organizacional, sendo o líder o representante na eficácia do grupo e das organizações. Segue-se uma abordagem ao construto liderança, para de uma melhor forma tentar-se compreender a importância da mesma no mundo organizacional.

Liderança Organizacional

A literatura sobre a liderança é vasta mas fragmentada, sendo que a sua maioria se centra na diferença entre um líder e um gestor, desde das suas características e qualidades até às suas concepções de trabalho (Huynh, 2007)

A liderança é considerada um termo bastante importante no grande mundo das organizações e a sua importância advém do papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e das organizações. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, tendo que se ter em consideração que liderar exige uma série de características pessoais e sociais. A organização é um ser vivo que abrange colaboradores dos mais diferentes tipos, isto é, cada colaborador tem a sua forma de ser e de estar numa organização e

o líder tem de saber como lidar e motivar cada um (Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Diversas pesquisas foram efectuadas com o objectivo de alcançar uma definição prática do conceito de liderança. Porém este objectivo não é fácil, pois o constructo apresenta-se como complexo, tendo inerentes tanto características pessoais de cada indivíduo, como influências que os comportamentos dos líderes exercem nos liderados, originando diferentes formas de estar e ser (Ferreira et al., 2006).

Como Zimmerer e Yasin (1998) mencionam a liderança tem mostrado a sua importância para a competitividade das organizações, capacidade de relacionamento humano (i.e., capacidade que o individuo tem de gerir relações entre pessoas, estimulando-as e resolvendo conflitos). O líder actua como agente de mudança e melhoria continua (Chiavenato, 2005).

Para compreender melhor o conceito de liderança apresentam-se em seguida algumas definições de diferentes autores (Tabela 3).

Tabela 3: Conceitos de liderança

Autor (es)	Definição
Bass, 1990	Interação entre dois ou mais elementos de um grupo, que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros
Yukl, 1998	Processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha de objectivos e estratégias, a organização de actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização
Bagley, 2007	Capacidade de orientar e motivar um grupo de pessoas para um mesmo objectivo

Pela análise das definições acima descritas pode concluir-se que a liderança tem por base a interacção/relação entre líderes e liderados, sendo que envolve processos de influência, cooperação, confiança, desenvolvimento e motivação.

Na tentativa de explicar melhor o conceito, torna-se pertinente a distinção entre o líder e o gestor. De acordo com vários autores (e.g., Hughes, Ginnett & Curphy, 1996) liderar e gerir são conceitos bastante diferentes, sendo que o líder é mais inspirador, dinâmico e criativo e o gestor é mais racional e mais dependente de procedimentos e regulamentos (Hughes, Ginnett & Curphy, 1996). De acordo com Bennis e Nanus (1985), a gestão consiste em realizar, assumir responsabilidades e comandar, e a liderança consiste em exercer influência, orientar e guiar. Assim, o gestor é aquele que sabe o que deve fazer para alcançar os objectivos e o líder é aquele que sabe o que é necessário ser feito para alcançar os mesmos objectivos e motivar as pessoas sobre as quais exercem influência.

A tabela seguinte apresenta um resumo dos estilos de liderança, focando os pontos mais importantes de cada um (tabela 4), o objectivo não é tanto mencionar a evolução das mesmas mas dar a conhecer os vários estilos de liderança existentes na literatura.

Tabela 4: Estilos de liderança *Fonte:* Simões & Dominginhos (2006)

Liderança	Características	Autor (s)
Trasformacional	Relação líder – liderados ao nível da confiança, lealdade, admiração e respeito; líder em movimento que através da auto-interesses idealiza e influencia em prol da organização	Bass (1985, 1990)
Autêntica	Capazes de resolver e tomar a responsabilidade de liberdade pessoal e organizacional.	Novicevic, Harvey, Buckley, Brown e Evans, (2006)
Transaccional	Promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como a justiça, liberdade, humanitarismo, paz. O líder torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos	Cunha e colaboradores (2006)
Empreendedora	Capacidade de motivar os outros; optimista, positivo, motivador, crente, por possuir uma boa capacidade de adaptação e de improviso	(Jensen, 2006; Eggers & Smilor, 1996)

Transcendental	Líder empenhado, íntegro, competente; comportamentos de cidadania organizacional; empenhamento e lealdade; manifestam discordâncias e denunciam situações incorrectas desde que estas prejudiquem a organização	Cardona (2000)
Carismática	Modela papéis; comunica elevadas expectativas; adopta comportamentos que cria a impressão que é competente aos seus seguidores. Necessidade de poder.	House (1997, 1999)
Gestionário	Enfatiza a estabilidade financeira a longo prazo; procura manter a ordem; não investe nas inovações que podem mudar a organização	Cunha e colaboradores (2006)
Visionário	Enfatiza a viabilidade da organização a longo prazo; fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. Exige autoridade para influenciar o pensamento e atitudes das pessoas, implica delegar poderes e correr riscos em várias dimensões.	Cunha e colaboradores (2006)

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional define-se em termos da relação do líder com os liderados, ao nível da confiança, admiração, lealdade e respeito, traduzindo-se assim no objectivo de os tornar mais orgulhosos da importância e do valor do trabalho realizado.

Numa revisão mais recente Bass (1999) define liderança transformacional, como correspondendo a um líder em movimento, que através de auto-interesses idealiza e influencia (carisma), preocupando-se com o bem-estar dos outros, da organização, da sociedade. Prevê

um futuro desejável, articula a forma como pode ser alcançado e serve de exemplo aos seus liderados, estabelecendo desta forma elevados padrões de desempenho e determinação.

O objectivo central incide assim no facto dos liderados serem capazes de ultrapassar os interesses particulares em favor dos superiores interesses do grupo ou da organização, activando as suas necessidades de auto-realização, permite modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo.

Bass (1999) efectuou o binómio da liderança transformacional-carismático, considerando que o carisma é uma característica necessária à liderança transformacional, mas que só por si não é suficiente para garantir um processo transformacional (Cunha et al. 2006). Alguns líderes carismáticos procedem no sentido de instalar a lealdade pessoal, valorizando mais esta do que a da própria organização. Nestes casos os liderados sentem-se neste sentido dependentes e fracos. Assim como os líderes transformacionais, os carismáticos activam fortes emoções nos seus liderados e procuram que estes se identifiquem com eles (líderes). Os líderes carismáticos por outro lado tendem a gerar reacções de amor-ódio. (Cunha, et al. 2006).

Mas ao nível da liderança carismática, House (1977) foi dos autores que mais importância deu ao desenvolvimento desta. Segundo o autor, os líderes transformam as necessidades, valores, preferências e aspirações dos liderados em prol dos interesses colectivos da organização (Shamir, House e Arthur, 1997) House (1997) sugere que os líderes carismáticos aumentem os valores intrínsecos dos objectivos e metas, devido a estarem vinculados ao aspecto de avaliar os seguidores. Os líderes carismáticos fazem esforços para que os liderados aproveitem as situações motivacionais, isto é, forças de auto-estima, auto-consistência, auto-expressão (House, 1999).

Alguns factores podem de uma forma sucinta explicar os efeitos carismáticos do líder e seus liderados. A nível dos traços do líder, este possui uma forte motivação para o poder, elevada confiança, forte moralidade das suas crenças e dominância. A nível comportamental este cria a impressão entre os seguidores de que é competente, proporciona uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá trabalhos mais significativos aos liderados e inspira o entusiasmo e empenhamento, modela papéis, comunica elevadas expectativas de desempenho e expressa-lhes confiança conseguindo que se centrem nos objectivos da organização (Cunha, et al.2006). Relativamente às condições facilitadoras o líder tem a possibilidade de definir papéis apelativos, onde as tarefas rotineiras e simples não fazem

parte. Por fim os liderados acreditam no líder, confiam, têm crenças semelhantes às do líder, sentem afeição, sentem vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização, sentem-se capazes de atingir o objectivo da organização e partilham objectivos comuns (Shamir e tal, 1997).

Mais recentemente foram efectuados estudos para um estilo de liderança mais aberto, os líderes autênticos são descritos nos dias de hoje, como capazes de resolver e tomar a responsabilidade de liberdade pessoal e organizacional (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006).

Outros autores (George, Sims, Mclean e Mayer, 2007) indicam que a liderança autêntica demonstra uma paixão para os seus efeitos, uma prática constante de valores pessoais. Os líderes autênticos estabelecem a longo prazo relacionamentos significativos e tem auto-disciplina, que lhes permitem obter os resultados. Por outras palavras, eles sabem quem são.

Os líderes não conseguem ter êxito apenas pelas suas próprias características, necessitam de apoio, de relacionamentos fortes nas organizações para fomentarem a sua perspectiva (George et al., 2007).

Outro tipo de liderança começa a surgir no mundo das organizações. É um conceito recente, sendo ainda um campo a investigar. Através do poder de influência dos líderes, estes podem direccionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadas, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação, isto é, provocam a mudança nas organizações.

Neste sentido a liderança empreendedora tem sido vista como, a capacidade de motivar os outros, sendo este processo identificado como um empreendedor de sucesso. (Eggers & Smilor, 1996).

Colombo (2008) indica que a liderança empreendedora é o caminho para a inovação, a criatividade e a sustentabilidade organizacional. Ela agrega valor para a organização, para os colaboradores e para a sociedade. Para a organização, potencializando as competências de seus colaboradores; para os colaboradores, através do incentivo ao auto desenvolvimento; para a sociedade, pelos benefícios decorrentes da inovação e da criatividade

O líder empreendedor caracteriza-se por ser optimista, positivo, motivador, crente, por possuir uma boa capacidade de adaptação e de improviso (Jensen, 2006). De acordo com Kuratko (2007), os líderes empreendedores estão em constante mudança no mundo das

organizações, procuram as pessoas e reconhecem as oportunidades onde os outros vêem o caos.

Segundo Tarabishy e colaboradores (2005) líderes empreendedores podem ajudar a organização através da criação e implementação de estratégias orientadas para o empreendedorismo.

O líder empreendedor tem características comuns que permitem o sucesso da organização e o bem-estar dos seus colaboradores. Tonelli (1998) desenvolveu no seu estudo características comuns aos líderes empreendedores, visão de futuro - distingue no mercado novas oportunidades de investimento; estabelece metas – define objectivos a serem alcançados; definição do papel dos colaboradores – necessidade de ter uma equipa coerente onde o objectivo do grupo seja coerente entre todos; respeito dos colaboradores – o líder empreendedor deve valorizar o trabalho dos seus colaboradores; carisma – ter o respeito e confiança da sua equipa; motivador – deve incentivar os colaboradores a desenvolverem de uma melhor forma as suas competências; integridade – sendo que deve respeitar os valores éticos e morais dos colaboradores.

Sendo o empreendedorismo um processo dinâmico de mudança e criação, exige uma aplicação de energia e paixão por parte do líder. O líder é neste sentido um elemento chave para a constante mudança da organização, mudanças, que incluem a capacidade de assumir riscos (Tarabishy, et. Al, 2005). Assim torna-se pertinente definir o conceito desempenho individual, uma vez que o líder tem a capacidade de motivar sendo um elemento de mudança na organização. Mudança que está não só interligada a mudanças organizacionais, bem como a mudanças ao nível do desempenho individual dos colaboradores.

Desempenho

Neste sentido o empreendedorismo, é um agente de mudança focado num ciclo contínuo de evolução, onde só se torna possível devido ao desempenho dos líderes e seus colaboradores. Este é um conceito bastante associado ao empreendedorismo, mas também muito amplo no seio das organizações, devido à sua faceta individual e contextual.

O desempenho individual pode ser definido como “ o grau em que a pessoa ajuda a organização a alcançar os seus objectivos”(Motowildlo, Borman & Schmit, 1997).

Na organização nem todos os comportamentos dos indivíduos são interpretados como sendo desempenho, apenas os episódios em que o indivíduo tem comportamentos orientados para os resultados cujo tem uma componente avaliativa (positiva ou negativa) e que contribuem para os objectivos da organização são considerados desempenho (Motowidlo et al., 1997). O construto é definido pelos autores como sendo comportamental (pode ser avaliado como positivo ou negativo, individual ou em grupo, referindo-se à organização), episódico (o tempo que o indivíduo dissipa na organização pode ser visto pontualmente como algo que não faz a diferença na relação dos objectivos organizacionais), e avaliativo.

O conceito desempenho é multidimensional, podendo ser de diversos tipos, tendo um impacto diferente nos resultados organizacionais.

Uma das teorias mais básicas do desempenho, sendo uma das mais importantes, é dividida em três componentes: (1) entrar e ficar na organização, (2) limitar-se a padrões prescritos para o desempenho do papel ou excedê-los e, (3) inovadora e espontaneamente ir para além do papel prescrito e executar acções como cooperar com colegas (Katz & Kahn, 1978), isto é, oferecem sugestões para o desenvolvimento representando a organização de forma favorável.

O segundo e o terceiro ponto são considerados bastante interessantes no sentido em que, contrastam com a organização nas actividades essenciais, que são prescritas através de regras organizacionais (Motowidlo & Scotter, 1994).

O desempenho divide-se em dois componentes (Motowidlo et al., 1997), individual (de tarefa) e desempenho contextual. Estes dois conceitos coexistem na sua funcionalidade sendo que o desempenho de tarefa se centra nas actividades do núcleo técnico da organização e o contextual permite a manutenção do ambiente em que esse núcleo funciona.

Segundo Motowidlo e colaboradores (1997), existe uma necessidade de diferenciar estes dois conceitos, ambos contribuem de forma independente para os objectivos da organização.

O desempenho indicado será orientado para a tarefa, uma vez que interligado a este conceito encontra-se um conceito inovador, a entrega (Palma, 2008).

O desempenho de tarefa (desempenho individual) engloba dois tipos de actividades, as que transformam matéria-prima em produtos e serviços e as que mantêm o núcleo técnico, fornecendo-lhe a matéria-prima necessária, estes aspectos possibilitaram a definição do conceito: “composto por comportamentos que os colaboradores devem aprender a cumprir

porque são componentes essenciais do seu trabalho, tal como definido no seu descrito de funções” (p.139).

Assim, a maior fonte de variação do desempenho de tarefa é a proficiência com que um indivíduo a executa, o que se traduz nas diferenças ao nível dos conhecimentos, capacidades cognitivas, experiências e treino (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997; Bott, Svyantek & Goodman, 2003).

Uma outra abordagem que pode ser efectuada, refere-se ao desempenho contextual. Este tem por base variáveis personalísticas, com especial incidência no altruísmo e conscienciosidade. Variáveis estas que tem efeito no desempenho, devido ao conhecimento dos indivíduos, às metas estabelecidas por eles e os hábitos de trabalho (Borman & Motowidlo, 1997). Estes autores indicam ainda que as actividades contextuais (desempenho) são bastantes importantes devido à sua importância no contributo organizacional, tanto ao nível social como psicológico (Borman & Motowidlo, 1997).

Em suma, estudos demonstram que o desempenho individual (tarefa) provém de diferenças cognitivas e experiência (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1997). O desempenho contextual refere-se às variáveis personalísticas como o altruísmo e a conscienciosidade (Bott et al., 2003; Motowidlo et al., 1997).

O desempenho do colaborador é diferente de indivíduo para indivíduo. Uma vez, que existe enumeras condicionantes podem provocar um aumento ou não do desempenho individual Nas organizações, existe uma enorme diversidade relativamente aos colaboradores, estes são indivíduos com características pessoais e sociais diferentes, que têm desempenhos diferentes no seu dia-a-dia laboral. O conceito que será abordado de seguida, tem por objectivo conseguir verificar-se até que ponto a entrega do colaborador a organizações empreendedoras influência ou não o desempenho do mesmo. A entrega é neste sentido um construto importante, no sentido que permite a compreensão da dedicação do colaborador à organização

Entrega

Neste sentido, surgiu o conceito de entrega, uma forma de caracterizar a dedicação ao trabalho, sendo um processo através do qual as pessoas se dão à organização empreendedora, de forma a fazê-la crescer (Palma, 2008).

Segundo Palma (2008), a entrega divide-se em cinco dimensões: Missão de vida; Intemporalidade; Auto-sacrifício; Orientação para o perfeccionismo; Orientação para o crescimento.

A missão de vida refere-se a um objectivo pessoal que passa pela dedicação à organização (Palma, 2008). Ocorre desta forma uma duplicidade entre a missão de vida e a missão definida pela organização. Existe uma tendência para que as pessoas se dediquem aos objectivos da empresa, de tal forma que os consideram como sendo os seus próprios objectivos particulares.

A intemporalidade está associada ao auto-sacrifício, isto é, pessoas que se dedicam incansavelmente à organização contribuindo para o seu crescimento (Palma, 2008).

O auto-sacrifício é uma dimensão da entrega que emerge no sentido em que o colaborador efectua um esforço ao nível da dedicação e empenhamento (Palma, 2008).

Uma outra dimensão da entrega é a orientação para o perfeccionismo, sendo a equipa preocupa-se com a qualidade e a excelência do seu trabalho (Palma, 2008). Existe então uma enorme preocupação em que tudo esteja feito da melhor forma possível sem erros. Segundo Palma (2008), o objectivo central consiste em agradar ao cliente, com vista a fazer a empresa crescer.

Por fim, a última dimensão da entrega centra-se na orientação para o crescimento, existindo uma necessidade pessoal por parte dos colaboradores e sócios de contribuírem para o crescimento da organização, bem como para a angariação de novos clientes (Palma, 2008).

Sendo a entrega um conceito novo no seio das ciências organizacionais e uma vez que a literatura é escassa, é necessário aproximar este conceito a outro cujo tenha pontos comuns. Neste sentido surge o conceito de empenhamento.

Para Allen e Meyer (1990, 1996, 2000) o empenhamento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão para nela continuar.

Em 1990, Meyer e Allen, considerando uma perspectiva do empenhamento organizacional enquanto atitude, desenvolveram e definiram um modelo multi-dimensional do empenhamento composto por três componentes: afectiva que tem como estado psicológico o desejo, estão ligados emocionalmente à organização, o indivíduo identifica-se com os objectivos da organização (i.e., o indivíduo *quer ficar*), instrumental que tem como estado psicológico a necessidade (i.e., *precisa de ficar*) e normativa que tem como estado

psicológico a obrigação, o indivíduo continua na organização devido a um sentimento de obrigação, que advém de vários factores, como por exemplo, pelo facto de ter ocorrido um investimento na formação do colaborador. (i.e., *sente que tem de ficar*).

Meyer e Allen (1990) enumeram diversos antecedentes para os três tipos de empenho. Para o afectivo apresentam o desafio do trabalho, clarificação do papel e dos objectivos, equidade e feedback; para o instrumental referem a competência, investimento pessoal e alternativas de trabalho; para o normativo mencionam apenas a norma de empenhamento organizacional, (i.e., “é esperado que tenham um sentido de empenhamento pessoal para a organização”) (p. 18). Também Mathieu e Zajac (1990) apresentam uma lista de antecedentes, variáveis correlacionadas e consequências. Como antecedentes apresentam características pessoais (e.g., idade, sexo), papel desempenhado (e.g., ambiguidade e conflito), características do trabalho (e.g., autonomia na tarefa), relações com o grupo e com o líder (e.g., coesão) e características da organização (e.g., tamanho e centralização). Relativamente às variáveis correlacionadas, Mathieu e Zajac (1990) referem: motivação (e.g., envolvimento, stress) e satisfação (e.g., intrínseca, extrínseca, promoção). Quanto às consequências mencionam performance de trabalho (e.g., alternativa de trabalho percebidas, *turnover*).

Após análise da literatura existente sobre o tema focado verifica-se que o conceito entrega pode ser aproximado ao empenhamento organizacional, no sentido em que as dimensões focadas no vocábulo entrega podem integrar-se no empenhamento. Sendo a entrega composta pelas cinco dimensões já referidas, verifica-se que a missão de vida, intemporalidade e auto-sacrifício estão ligadas à componente afectiva apresentada por Meyer e Allen (1997), onde o empenhamento afectivo desenvolve-se quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização (Meyer & Allen, 1997).

Após a revisão das temáticas apresenta-se as hipóteses e a sua fundamentação.

A influência da liderança no desempenho

A liderança é uma variável bastante estudada nas ciências organizacionais. Muitos dos estudos (Schaubroeck, Cha & Lam, 2007; Keller, 2006; Tarabishy e colaboradores, 2005) encontraram que a liderança está positivamente associada ao desempenho organizacional.

Schaubroeck, Cha e Lam (2007) investigaram a influência da liderança transformacional no desempenho de um grupo. Participaram neste estudo 218 indivíduos dos serviços de finanças. Concluíram que a liderança transformacional está associada a equipas de alto rendimento, e ambos os países.

Keller (2006) estudou o impacto da liderança carismática num grupo, isto é., se a liderança está positivamente relacionada com o desempenho. Foi utilizado um questionário com 10 itens, onde os colaboradores tinham que mencionar comportamentos dos líderes. Utilizada uma escala tipo Likert, onde o 1 é “nunca” e o 5 “sempre”. Os resultados evidenciaram uma influência positiva da liderança no desempenho dos colaboradores.

Um estudo de Tarabishy e colaboradores (2005), efectua a ponte entre a liderança e o impacto do desempenho num mercado dinâmico (organização). Os autores descrevem que existem mercados dinâmicos que procuram a inovação baseada na competição, preço/rivalidade na performance (Tarabishy et al., 2005). A liderança (empresarial) foi associada ao desempenho organizacional como a possibilidade de se explicar a existência de comportamentos diferentes na organização (empresariais e líderes).

Segundo Tarabishy e colaboradores (2005) líderes empresariais podem ajudar a organização através da criação e implementação de estratégias orientadas para o empreendedorismo, tendo-se verificado que o empreendedorismo estratégico promove uma melhor performance nas organizações.

É neste contexto, após revisão dos trabalhos empíricos, que surge a primeira hipótese:
H1: A liderança tem influência no desempenho individual dos colaboradores nas organizações empresariais.

A influência da liderança na entrega

Como já foi referido, a liderança é um conceito bastante utilizado e estudado no mundo das organizações. Sendo por isso importante verificar o seu impacto em diferentes variáveis. Neste sentido, tenta explicar-se a relação entre liderança e empenho dos colaboradores. Para alcançar este objectivo, são apresentados os estudos que estudaram a relação entre estes dois conceitos.

Ross e Gray (2006) estudaram o efeito da liderança no empenhamento dos professores. Este estudo foi desenvolvido em escolas do Canadá. Os autores concluíram que a liderança transformacional tem um efeito positivo no empenhamento dos professores, isto é, a

essência da liderança tem um impacto ao nível do crescimento da organização elevando o empenhamento dos professores e os seus objectivos.

Num estudo de Lo, Ramayah e Min (2009) verificou-se se a liderança estava directamente ligada ao empenhamento organizacional dos colaboradores. Este estudo incidiu sobre colaboradores de fábricas da Malásia. Os resultados indicaram uma relação positiva entre três dimensões da liderança transformacional (estimulação intelectual, influencia idealizada e inspiração motivacional) e o empenhamento.

Nguni, Slegers e Denessen (2006) incidiram o seu estudo sobre influência que a liderança transformacional e transaccional têm em relação à satisfação dos professores no trabalho e o seu empenhamento organizacional. O estudo foi desenvolvido em 70 escolas primárias da Tanzânia. Foi utilizado um questionário com 95 itens, que se referiam a quatro temas, liderança, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e comportamentos de cidadania.

Verificou-se que a liderança transformacional e transaccional influenciam o empenhamento organizacional, comportamentos de cidadania e a satisfação dos professores no trabalho, os resultados indicaram que ambos os estilos de liderança influenciam as variáveis estudadas, mas que diferem na magnitude e na direcção do impacto. A liderança transformacional tem assim um efeito positivo nas variáveis empenhamento, comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Hulpia, Devos e Keer (2010) efectuaram um estudo para verificarem a relação entre as características e percepções dos professores líderes e o seu empenhamento organizacional. Para a análise das variáveis foi desenvolvido um questionário da distribuição da liderança, foram seleccionados professores do ensino secundário de 46 escolas da Bélgica.

O estudo revelou que as percepções dos professores em conjunto com a liderança da equipa são os melhores preditores para um empenhamento elevado por parte dos professores. Concluíram que tanto as percepções como a liderança influenciam positivamente o empenhamento organizacional.

Após análise dos vários estudos efectuados e desenvolvidos surge a segunda hipótese:
H2: A liderança tem impacto na entrega dos colaboradores de organizações empreendedoras.

Impacto da entrega no desempenho

O desempenho dos colaboradores é muitas vezes influenciado pelo empenhamento (entrega), sendo que estudos demonstram uma relação positiva do desempenho com o empenhamento. Estes são apresentados a seguir.

Um estudo de Mrayyan e Faourini (2008) estudou a relação entre as carreiras dos enfermeiros a nível do empenho com a sua performance. Utilizaram uma amostra de 640 enfermeiros da Jordânia, cujo trabalhavam à mais de 6 meses nos hospitais seleccionados para o estudo (2 hospitais escolares, 11 governamentais e 11 privados), distribuídos pelo norte, sul e centro do país. Concluíram que existe uma relação positiva entre o empenhamento e a performance.

Chen, Lin, Lu e Tsao (2007) estudaram a relação positiva ou não do empenhamento dos colaboradores com a performance dos mesmos. Este estudo foi realizado com 125 estudantes de um departamento da universidade. Verificaram que existe um impacto do empenhamento dos colaboradores na sua performance, impacto esse que se manifesta de forma positiva.

Neste sentido surge a terceira hipótese:

H3: A entrega tem impacto no desempenho individual dos colaboradores nas organizações empreendedoras

Propósito do estudo: Entrega como moderador da relação entre liderança e desempenho

A última hipótese incide sobre uma relação entre os três conceitos, sendo que através da literatura existente se verifica que está ainda pouco desenvolvida. A hipótese colocada pretende examinar se a entrega do colaborador modera a relação entre a liderança e desempenho individual, como se demonstra no estudo mencionado em baixo.

Foi realizado por Fredendall, Robbins e Moore (2001) um estudo que tem por objectivo verificar-se se o empenhamento no objectivo dos estudos (alunos), é influenciado pela visibilidade do empenhamento do instrutor (i.e., numero de itens de acções de liderança exibidos). A visibilidade do instrutor tem efeito directo na performance dos estudantes.

Os resultados do estudo sugerem que o instrutor líder tem visibilidade no empenhamento dos alunos e que este é positivamente influenciado pela performance dos estudantes.

A última hipótese surge então como:

H4: A entrega dos colaboradores modera a relação entre a liderança e desempenho individual.

Método

Design de Estudo

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa, utilizando o método correlacional para confirmar hipóteses sustentadas pela literatura existente.

A correlação é uma medida de associação que quantifica a intensidade e a direcção da relação entre dois fenómenos, sendo que não é possível inferir nenhuma relação de causalidade empírica entre ambas (Maroco, 2007).

A informação foi recolhida num único momento, sem manipulação das variáveis, segundo o método de amostragem por conveniência. Desta forma, os resultados não podem ser extrapolados com confiança para o universo da população, já que a probabilidade de um elemento pertencer a amostra não é igual à probabilidade dos restantes elementos (Maroco, 2007). No teste de hipóteses, foram estimados os parâmetros populacionais com base nas estimativas obtidas na amostra, tendo em conta a sua probabilidade de erro associada (Maroco & Bispo, 2006).

Caracterização da Amostra

Este estudo foi realizado com a colaboração dos colaboradores, pertencentes a dez organizações empreendedoras, com menos de 6 anos de existência.

Com base na teoria de Lumpkin e Dess (1996), foi efectuada uma selecção das organizações, para que desta forma fossem apenas escolhidas empresas que possuíssem características empreendedoras. Segundo os autores (Lumpkin e Dess, 1996), as empresas com orientação empreendedora têm algumas características como inovação, risco, autonomia, vantagem competitiva e proactividade. As empresas empreendedoras escolhidas estão sediadas em parques tecnológicos e incubadoras.

Neste estudo foram avaliados 139 participantes de dez empresas empreendedoras portuguesas. A tabela seguinte (tabela 5) permite verificar as características de cada organização e dos seus colaboradores, sendo que a maioria, tem entre 30 e 45 anos, do sexo masculino, possuem licenciatura e mestrado, encontram-se na organização à menos de 1 ano, desempenham a função de técnico.

Tabela 5: Caracterização dos participantes

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	80	57,6
	Feminino	59	42,4
Idade	Menos de 30	62	44,6
	30-45	69	49,6
	Mais de 45	8	5,8
Função	Técnico	68	48,9
	Chefia	21	15,1
	Sócio	50	36,0
Antiguidade	Menos de 1 ano	58	41,7
	Entre 1 e 3	51	36,7
	Entre 4 e 6	30	21,6
Empresa	Menos de 1 ano	10	7,2
	Entre 1 e 3	25	18
	Entre 4 e 6	104	74,8
Habilitações	Secundário	13	9,4
	Bacharelato	6	4,3
	Licenciatura	55	47,5
	Mestrado	47	33,8
	Doutoramento	4	5,0

Instrumento

O instrumento preenchido pelos participantes (i.e., empreendedores e seus colaboradores) teve por objectivo recolher informação, também relativa a questões demográficas (i.e., género, idade, habilitações, antiguidade na empresa e a função na empresa) e às 3 escalas descritas abaixo.

A escala de liderança tem por base as seguintes dimensões: liderança transformacional (Bass, 1999); carismática (House, 1977); autêntica (Jesen e Luthans, 2006); e empreendedora

(Egger e Smilor, 1996). Efectuada através da literatura existente sobre ambos os temas. O instrumento foi construído por Joana Amador e Patrícia Palma incluindo as dimensões acima enunciadas. A escala de resposta é do tipo Likert de 5 pontos sendo que o número 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”, constituída por 19 itens. Seguidamente foi efectuada um pré-teste verbal, verificando-se as palavras ambíguas.

A escala da entrega, constituída por dez itens, foi previamente desenvolvida com base na literatura (Palma, 2008). Constituída por cinco dimensões: Missão de vida (item 1 e 8), intemporalidade (item 2 e 5), auto-sacrifício (item 4 e 6), orientação para o perfeccionismo (item 7 e 10) e orientação para o crescimento (item 3 e 9), construída por Joana Amador e Neuza Moreira. Escala tipo Likert de 5 pontos sendo que o número 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”, sendo constituída por 18 itens.

A escala de desempenho individual foi desenvolvida por Bott e colaboradores (2003) e traduzida por J. Gomes através do processo de tradução – retroversão de Hill e Hill (2005). Relativamente a este processo não existe mais informação. Escala constituída por 9 itens unidimensionais, com um Alpha de Cronbach de 0,93. A escala de resposta é apresentada em 7 pontos em que 1 significa “nunca” e 7 “sempre”.

Procedimento

Primeiramente foram elaborados dois questionários e correspondentemente os pré-testes verbais. Os pré-testes tiveram como objectivo, compreender a qualidade da elaboração do questionário, aperfeiçoar questões de forma a aperfeiçoar questões com graus de compreensão elevadas, verificação do tempo necessário ao seu preenchimento, avaliação da clareza dos itens (Faerstein, Lopes, Valente & Ferreira, 1999; Rea & Parker, 2002; Czaja & Blair, 2005).

A escala de liderança foi sujeita a um pré-teste verbal onde participaram 15 pessoas, sendo sete do sexo masculino e oito do sexo feminino, com habilitações literárias superiores e, com idades compreendidas entre os 24 e os 35 anos. A escala foi construída, tendo por base a literatura existente mencionada anteriormente. Este procedimento ocorreu a dia 10 de Março de 2009. O procedimento do pré-teste verbal, permitiu excluir itens ambíguos e reformular de forma mais clara e concisa os itens que se não consideraram explícitos ou que eram semelhantes a outros. Na dimensão liderança transformacional o item

Por sua vez, a escala da “Entrega” foi sujeito a um pré-teste verbal onde participaram 11 pessoas, sendo que cinco pertenciam ao sexo masculino e seis ao sexo feminino, com habilitações literárias idênticas e, com idades compreendidas entre os 24 e os 35 anos. A escala foi construída, tendo como modelo a base teórica do conceito “entrega” e as suas dimensões correspondentes (Palma, 2008). O procedimento foi idêntico ao da Liderança, tendo ocorrido no dia 4 de Março de 2009. Desta forma, houve itens que foram retirados pois eram semelhantes a outros e considerou-se que não eram muito explícitos e, houve outros que foram alterados. Na dimensão “Missão de vida”, inicialmente, os itens seriam “Considero que o meu trabalho vai ao encontro daquilo que eu sou e do que procuro para a minha vida” e “A minha missão de vida é semelhante à missão da empresa em que trabalho” mas foram alterados para “O meu trabalho realiza-me” e “Identifico-me com a missão estabelecida.

Antes da recolha de dados, foram enviadas cartas de apresentação do presente estudo a várias empresas empreendedoras, com um mínimo de 10 colaboradores.

Após a obtenção da autorização por parte da empresa para a recolha de dados, foi feita uma reunião para acordar questões de certificação das características do estudo, em termos de objectivos, de implicação para a organização e de garantias de confidencialidade. Concluiu-se, em algumas empresas, que o modo mais eficaz de comunicação seria o envio do questionário por correio electrónico. Noutros casos a recolha de dados foi efectuada pessoalmente na organização empreendedora, de forma a poupar tempo aos colaboradores.

Nas instruções do questionário, foi esclarecido o propósito da investigação, tendo em conta os pressupostos de Hill e Hill (2005) sobre o anonimato, confidencialidade das respostas e apelo à sinceridade. Antes da aplicação do teste e ainda nos esclarecimentos sobre o mesmo, foi disponibilizado aos colaboradores a informação média do tempo que teriam que disponibilizar no seu preenchimento.

No fim do preenchimento dos questionários, foi solicitado aos colaboradores que confirmassem o preenchimento de todos os itens, de forma a evitar ausências de respostas. Os colaboradores tiveram conhecimento relativo à possibilidade de acederem aos dados, após a elaboração do relatório de diagnóstico. Foram ainda facultados os contactos para o esclarecimento de alguma duvida aquando o preenchimento do questionário.

Os questionários foram entregues em mãos ao responsável do estudo, de forma a permitir o anonimato e confidencialidade das suas respostas.

Resultados

Nos resultados, apresentam-se as qualidades métricas dos instrumentos utilizados. De forma a garantir que os resultados obtidos são de confiança (i.e. fidedignos).

O teste de hipóteses associado a esta secção, permite-nos verificar as hipóteses enunciadas anteriormente. Recorreu-se à regressão múltipla e ao efeito moderador para se efectuar a verificação das hipóteses. As análises foram efectuadas recorrendo ao SPSS (v.17; SPSS Inc, Chicago, II). Para o presente estudo, considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro tipo I (α) de 0,05.

Fidelidade

Kline (2000) indica que a fidelidade é a qualidade métrica que garante, com determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada. Pode ser verificada através da consistência interna (Cronbach, 1996). Segundo Pestana e Gageiro (2003), esta consistência é verificada através da correlação inter-item, que nos revela o nível da variabilidade das respostas provenientes das diferenças individuais.

Para o presente estudo utiliza-se o Alpha de Cronbach para avaliar a consistência interna. Este tem por objectivo determinar até que ponto todos os itens avaliam a mesma qualidade e se estão correlacionados entre si (Kline, 2000).

Na tabela seguinte (tabela 6), pode verificar-se os valores do Alpha de Cronbach para as três escalas. Sendo que para a escala da liderança a consistência interna das escalas é muito boa (alfa superior a 0,9 – Pestana & Gageiro, 2003), escala de desempenho boa (alfa superior a 0,8 – Pestana & Gageiro, 2003) e escala de entrega razoável (alfa superior a 0,7 razoável – Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 6 – Alpha de Cronbach Total

Liderança	Entrega	Desempenho
0,928	0,774	0,890

Na avaliação dos itens das escalas, pode verificar-se e concluir-se que todos os itens devem ser mantidos, uma vez que removidos não acrescentariam um valor significativo ao alfa (tabela 7).

Tabela 7 – Contribuição dos Itens para a fidelidade da escala

Itens Liderança	Alfa de Cronbach se o item for removido	Itens Entrega	Alfa de Cronbach se o item for removido	Itens Desempenho	Alfa de Cronbach se o item for removido
Liderança 1	0,921	Entrega 1	0,743	Desempenho 1	0,884
Liderança 2	0,924	Entrega 2	0,760	Desempenho 2	0,884
Liderança 3	0,921	Entrega 3	0,750	Desempenho 3	0,882
Liderança 4	0,920	Entrega 4	0,739	Desempenho 4	0,876
Liderança 5	0,925	Entrega 5	0,732	Desempenho 5	0,873
Liderança 6	0,922	Entrega 6	0,768	Desempenho 6	0,875
Liderança 7	0,922	Entrega 7	0,768	Desempenho 7	0,869
Liderança 8	0,922	Entrega 8	0,747	Desempenho 8	0,879
Liderança 9	0,924	Entrega 9	0,740	Desempenho 9	0,875
Liderança 10	0,920	Entrega 10	0,792		
Liderança 11	0,921				
Liderança 12	0,922				
Liderança 13	0,933				
Liderança 14	0,930				
Liderança 15	0,928				
Liderança 16	0,926				
Liderança 17	0,932				
Liderança 18	0,930				
Liderança 19	0,922				

Validade

A validade de uma escala é a capacidade que um teste tem para medir o que afirma medir. Anastasi e Urbina (2000), definem validade como sendo o “grau em que o teste realmente mede aquilo que ele se propõe medir”. Esta pode ser de três tipos: validade de conteúdo, de constructo e de critério (Kline, 2000). No presente estudo a validade tida em conta é referente ao constructo, uma vez que se trata de um teste de resposta típica, sendo necessário verificar se as medidas medem os constructos pretendidos (Freeman, 1962). Assim, foi efectuada análise factorial (AF) para analisar a estrutura da inter-relação entre os itens que compõem as variáveis associadas às três escalas descritas. Segundo Kline (2000), é a forma mais potente de avaliar a validade do constructo.

Num primeiro momento foram efectuadas análises às qualidades das correlações entre variáveis, isto significa que, para se poder aplicar o modelo factorial deve existir relações “aceitáveis” entre as variáveis. Desta forma, utilizou-se o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que avalia a adequação dos dados para a realização da análise factorial. A estatística KMO compara os coeficientes de correlação observados e as estimativas de correlações parciais entre componentes, que podem variar entre zero e um (Pestana & Gageiro, 2000). Na tabela X mostram-se os valores de KMO obtidos para as três escalas.

Tabela 8: KMO de todas as escalas

Escala	Kmo
Liderança	0,747
Entrega	0,883
Desempenho	0,850

Analisando a tabela 8, podemos verificar que o valor do KMO para as variáveis entrega e desempenho são superiores a 0,8, boa recomendação para análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000). Sendo que na variável liderança se verifica um KMO superior a 0.747, razoável recomendação para análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000).

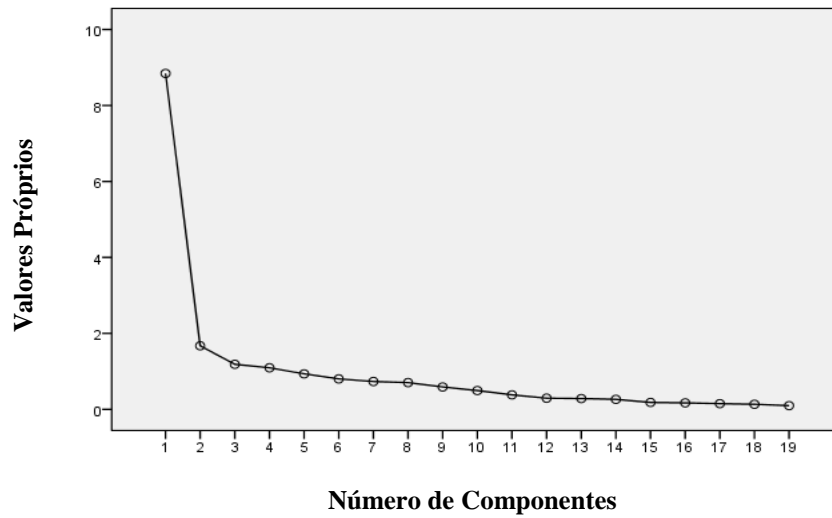
Recorrendo a matriz anti-imagem (anexo F), verifica-se que todos os itens se mostram adequados à estrutura uma vez que são superiores a 0,5. Segundo Maroco (2007), todos os valores superiores a 0,5 na Medida de Adequação da Amostra.

Através da análise factorial obteve-se o total de variância explicada com valores próprios superiores a um. (anexo B) O gráfico 1, *scree plot*, apresenta os factores onde se pode verificar que os mesmos têm um declive mais acentuado.

Tabela 9: Variância Total Explicada da Liderança a 4 Componentes

Factores	Valores próprios	% Variância	% Variância Acumulada
1	8,844	46,547	46,547
2	1,672	8,799	55,346
3	1,184	6,234	61,580
4	1,093	5,753	67,334

Gáfico 1 – Scree Plot da Liderança



Recorrendo à tabela 9 verifica-se, que os quatro factores com valores próprios superiores a um explicam 67,334% da variância total dos resultados. Segundo a regra de Kaiser apenas estes são significativos (Kline, 2000).

Tabela 10 – Matriz rodada das componentes da Liderança

Itens	Componentes			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Liderança 1	0,880			
Liderança 2	0,744			
Liderança 3	0,893			
Liderança 4	0,850			
Liderança 5	0,510			
Liderança 6	0,730			
Liderança 7	0,685			
Liderança 8	0,788			
Liderança 9	0,643			
Liderança 10	0,843			
Liderança 11	0,793			
Liderança 12	0,744			
Liderança 13			0,789	
Liderança 14			0,761	
Liderança 15		0,616		

Liderança 16		0,534	0,409	
Liderança 17		0,825		
Liderança 18				0,864
Liderança 19	0,655			

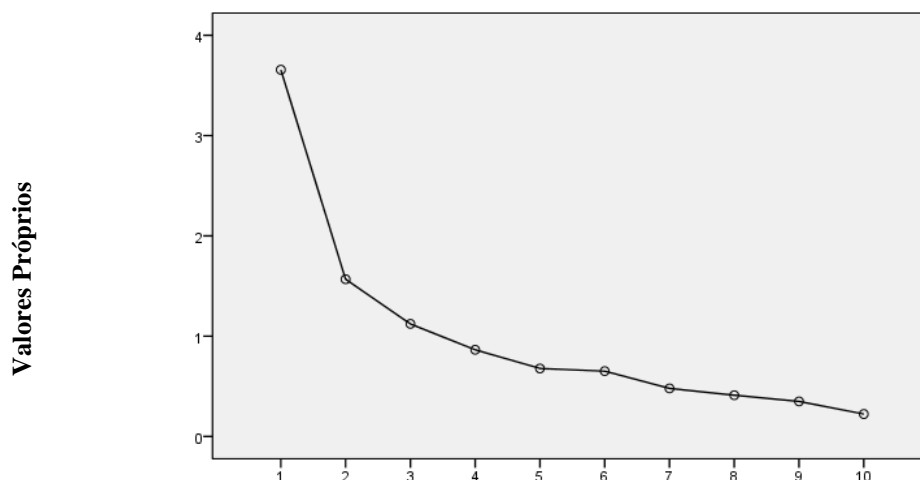
Recorrendo à tabela 10 verifica-se que o item 16 apresenta baixa pureza factorial uma vez que está saturado em dois factores . Os restantes factores que resultaram não são coerentes a nível teórico pelo que se optou manter as dimensões teóricas.

Relativamente à variável Entrega, a análise factorial demonstrou três factores com valores superiores a um, como se pode verificar na tabela 11. Como demonstra a tabela 11, a análise factorial identificou três factores que explicam 63,458% da variância total. O gráfico 2 comprova a existência dos factores da escala.

Tabela 11: Variância Total Explicada da Entrega

Factores	Valores próprios	% Variância	% Variância Acumulada
1	3,656	36,564	36,564
2	1,567	15,674	52,239
3	1,122	11,219	63,458

Gráfico 2 – Scree Plot da Entrega



Número de Componentes

Na tabela 12 é demonstrada a matriz rodada das componentes da Entrega. Como se pode verificar foi extraída uma solução factorial composta por três factores.

Tabela 12 – Matriz rodada das componentes da Entrega

Itens	Componentes		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Entrega 1		0,538	0,444
Entrega 2		0,889	
Entrega 3		0,436	0,586
Entrega 4	0,808		
Entrega 5	0,574	0,517	
Entrega 6	0,898		
Entrega 7			0,718
Entrega 8		0,678	
Entrega 9	0,589		0,460
Entrega 10			0,674

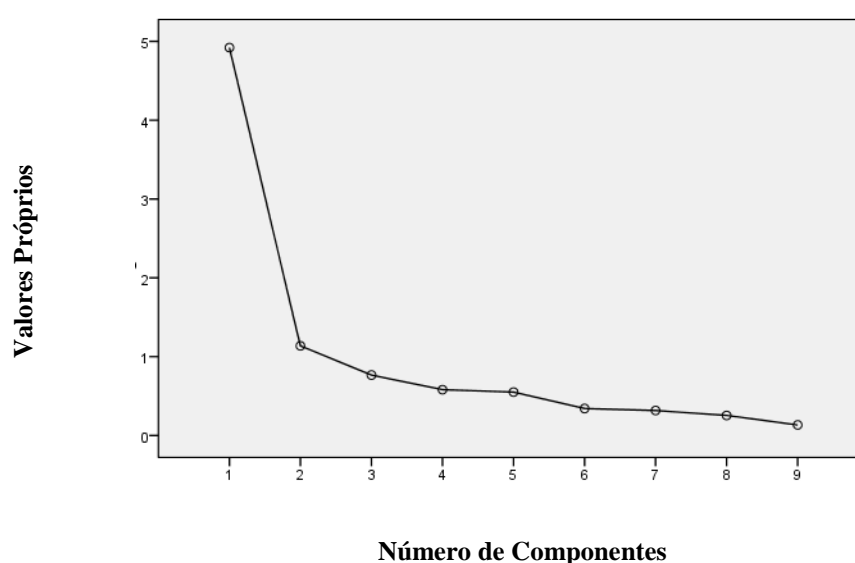
Analisando os factores obtidos, verificou-se que tinham coerência a nível teórico, apesar de não corresponderem às dimensões teóricas pretendidas. Assim o factor 1 apresenta itens direccionados para a extrema dedicação à organização; o factor 2 está relacionado com a realização e identificação pessoal na organização, tendo também a componente de confiança nos colegas; o factor 3 orienta-se para a qualidade e satisfação dos clientes.

Na escala desempenho individual a análise factorial demonstrou dois factores com valores superiores a um, como se pode verificar na tabela x. A análise factorial demonstra dois factores que explicam 6,7306 da variabilidade (Tabela 13). No *scree plot* pode confirmar-se os factores do construto (Gráfico 3).

Tabela 13: Variância Total Explicada da Desempenho

Factores	Valores próprios	% Variância	% Variância Acumulada
1	4,921	54,677	54,677
2	1,137	12,630	67,306

Gráfico 3 – Scree Plot do Desempenho



Como se pode verificar através da matriz rodada, obteve-se uma solução factorial a dois factores (tabela 14).

Tabela 14 – Matriz rodada das componentes da Desempenho

Itens	Componentes	
	Factor 1	Factor 2
Desempenho 1	0,691	
Desempenho 2		0,733
Desempenho 3	0,754	
Desempenho 4	0,840	
Desempenho 5		0,908
Desempenho 6		0,849
Desempenho 7	0,692	0,489
Desempenho 8	0,698	
Desempenho 9	0,699	

Verificando os valores obtidos na matriz rodada da componente desempenho, e tendo em atenção que os factores extraídos apresentam coerência a nível teórico, verifica-se que o factor 1 está direccionado para o desempenho normal no trabalho e o factor dois está orientado para o desempenho na promoção.

Sensibilidade

Sensibilidade, qualidade métrica que se refere à capacidade das escalas para discriminar os indivíduos segundo o factor (Anastasi & Urbina, 1997). Recorreu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e aos coeficientes de assimetria e achatamento para se avaliar a sensibilidade (anexo B).

A tabela (tabela 15) que se apresenta em baixo menciona os valores do K-S e os coeficientes de assimetria e achatamento.

Tabela 15 – Verificação da distribuição Normal das escalas.

Escalas	E.T	Sig	Coef. Assim.	Coef. Achat	Distribuição
Liderança	0,064	0,200	-1,674	-0,938	Distribuição normal. Assimetria negativa tendência platocúrtica
Entrega	0,067	0,200	-1,694	0,502	Distribuição normal; Tendência para assimetria negativa e leptocúrtica
Desempenho	0,067	0,200	-0,456	-1,558	Distribuição normal; Assimetria negativa tendência platocúrtica

Para as variáveis liderança, entrega e desempenho verifica-se que apresentam distribuição normal ($p=0,200$; $p=0,200$; $p=0,200$; respectivamente). Relativamente à assimetria e achatamento, são assimétricas negativas, tendo a variável liderança e desempenho tendência platocúrtica e a variável entrega tendência leptocúrticas. Os valores observados na tabela 15 apresentam valores dentro do limite do intervalo] -1,96; +1,96 [(Kline, 2000), o que demonstra a normalidade das mesmas.

Na escala de liderança verificou-se a existência de quatro factores, o que corresponde ao esperado, uma vez que a escala de liderança tem quatro dimensões, no entanto os factores obtidos não correspondem à teoria, isto é, os itens de cada dimensão não se encontram dentro

do factor correspondente. Na escala entrega deveria ter sido verificado a existência de cinco factores, pois esta é composta por cinco dimensões, e só se verificou a existência de três. Por fim na escala desempenho obtivesse dois factores, sendo que deveria ter-se obtido um factor, tornando a escala unidimensional (Svyantek et al., 2003)

Em suma, os instrumentos de medida mostram boa consistência interna. Sendo adequados ao nível da fidelidade, no entanto na validade nenhum deles demonstrou o pretendido, uma vez que os factores evidenciados, não se encontram dentro das dimensões da literatura.

Teste de Hipóteses

Na verificação das hipóteses, testou-se inicialmente se as variáveis estão correlacionadas através das correlações de Pearson (tabela 16) uma vez que estas possuem distribuição normal (tabela 15). Posteriormente efectuou-se regressões lineares simples (tabela 17) entre as variáveis em estudo, variável independente (liderança e entrega) e variável dependente (liderança e desempenho).

Tabela 16 - Correlações de Pearson entre as variáveis, Liderança, Entrega e Desempenho

Variáveis	Desempenho	Entrega
Liderança	Corr. Pearson	0,352*
	Sig.	0,000
Entrega	Corr. Pearson	0,171*
	Sig.	0,044

*Correlação significativa a $p = 0,01$

Recorrendo à análise da tabela 16 verifica-se que as variáveis estão correlacionadas entre si e que estas correlações são fracas (Cohen, 1988) mas significativas ($p < 0,001$; $p < 0,044$). Desta forma é pertinente estabelecer relações entre elas. Seguidamente serão apresentados os testes de hipóteses.

Na primeira hipótese pretende-se verificar se a liderança tem impacto no desempenho dos colaboradores empreendedores. Como se pode verificar através da tabela (tabela 16), existe correlação entre as duas variáveis (Cohen, 1988) de forma significativa ($p < 0,001$);

posteriormente efectuou-se uma regressão linear simples, para a variável independente liderança e variável dependente desempenho (tabela 18).

Tabela 17: Anova^b

Modelo		Soma dos Quadrados	Gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	581,929	1	581,929	19,424	0,000^a
	Residual	4104,358	137	29,959		
	Total	4686,288	138			

^aVariável dependente: Desempenho ^bPredictores: Liderança

Analisando a tabela (tabela 17), verifica-se que a qualidade do modelo é significativa ($p < 0,001$).

Através desta análise verifica-se que o modelo pode ser aceite pois existe uma relação de dependência entre a liderança e o desempenho.

Tabela 18: Modelo de Regressão Linear entre Liderança e Desempenho^a

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão Estimativa	Durbin-Watson
1	0,352 ^b	0,124	0,118	5,47347	1,334

^aVariável dependente: Desempenho ^bPredictores : Liderança

O R², indicado na tabela 18, indica a medida da dimensão do efeito da variável independente (liderança) sobre a variável dependente (desempenho). O R² é igual a 0,124, este valor significa que 12,4% da variabilidade do desempenho é dependente da variabilidade da liderança. Este valor apesar de ser fraco é possível retirar uma relação entre as variáveis, uma vez que as mesmas estão correlacionadas como se pode verificar na tabela 16.

Após verificação dos pressupostos de aplicação da regressão linear simples, sendo estes constituídos pela normalidade dos resíduos, a homocedasticidade de resíduos e a independência de resíduos ou autocorrelação, obteve-se os seguintes resultados, relativamente ao teste de White que permite verificar a homocedasticidade demonstra que $W=17,236$ é inferior a $\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$, isto é as variâncias dos resíduos são homogéneas. No valor obtido através do teste de Durbin-Watson = 1,334 (tabela 18) verifica-se que existe autocorrelação entre resíduos, isto é, o pressuposto não se verifica o que pode comprometer a qualidade do

modelo, sendo portanto necessário ter um especial cuidado na interpretação dos resultados do mesmo (Maroco, 2007).

Apesar de um dos pressupostos da regressão linear simples não se ter verificado, pode concluir-se que a liderança tem impacto no desempenho, sustentando assim a primeira hipótese assim a primeira hipótese.

A segunda hipótese, pretende verificar se liderança tem impacto na entrega dos colaboradores de organizações empreendedoras.

Recorrendo à tabela 16 verifica-se que a correlação entre liderança e entrega é elevada e significativa ($p < 0,001$). Uma vez que através das correlações não é possível indicar o impacto que a variável liderança tem na entrega, é necessário recorrer à regressão linear simples entre as duas variáveis em estudo. Na tabela 19 estão indicados os valores obtidos.

Tabela 19: Modelo de Regressão linear entre liderança^b

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	308,011	1	308,011	25,653	0,000^a
	Residual	1644,939	137	12,007		
	Total	1952,950	138			

^aVariável dependente: Entrega ^bPredictores: Liderança

Uma vez que pela análise da tabela 19 se verifica que o modelo é significativo ($F=25,653$; $p < 0,000$;), efectua-se uma análise do modelo de regressão linear (tabela 20).

Tabela 20 – Modelo de regressão linear entre liderança e entrega^a

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão Estimativa	Durbin-Watson
1	0,397 ^b	0,158	0,152	3,46509	2,117

^aVariável dependente entrega ^bpredictores: liderança

Sendo o $R^2=0,158$, verifica-se que o modelo mostra que 15,80% da variabilidade total da entrega é explicada pela variabilidade da liderança. Segundo Maroco (2007) o R^2 é a medida da dimensão do efeito da variável independente sobre a variável dependente. Com

base na tabela 20 verifica-se que 15,80% da variabilidade total da entrega é explicada pela variabilidade da liderança.

Na avaliação da qualidade do modelo, foi demonstrado os seguintes resultados ao nível da avaliação dos resíduos. No teste de homocedasticidade confirmou-se que as variâncias dos resíduos são homogéneas, para $W=21,962$ inferior a $\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$. Relativamente à autocorrelação e como se pode verificar na tabela 20 no resultado obtido no teste de Durbin-Watson ($D=2,117 \approx 2$) este demonstrou que não existe autocorrelação.

Após esta verificação demonstrou-se que o modelo é válido e significativo. Pode então afirmar-se que a hipótese é verificada, ou seja, a liderança tem impacto na entrega dos colaboradores em organizações empreendedoras.

A terceira hipótese pretende analisar se a entrega tem impacto no desempenho individual dos colaboradores nas organizações empreendedoras.

Como se verifica na tabela 16 existe correlação entre as duas variáveis sendo significativa ($p= 0,044$).

A tabela 21 mostra a correlação entre as variáveis entrega e desempenho individual.

Tabela 21: Anova^b

Modelo		Soma dos Quadrados	Gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	137,203	1	137,203	4,132	0,044^a
	Residual	4549,084	137	33,205		
	Total	4686,288	138			

^aVariável dependente: Desempenho ^bPredictores: Entrega

Uma vez que através da análise da tabela 21 verifica-se que o modelo é significativo ($p=0,044$), efectua-se uma análise do modelo da regressão linear (tabela 22).

Tabela 22: Modelo de regressão linear entre entrega e desempenho^a

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão Estimativa	Durbin-Watson
1	0,171 ^b	0,029	0,022	5,76238	1,488

^aVariável dependente: Desempenho ^bPredictores: Entrega

O presente modelo mostra que 2,9% da variabilidade total do desempenho é explicada pela variabilidade da entrega. Este valor é muito pouco explicativo do modelo, por se encontrar abaixo dos 50% (Maroco, 2007).

Foram analisados os pressupostos da normalidade, homocedasticidade e autocorrelação para se verificar a qualidade do modelo. Relativamente à homocedasticidade obteve-se, através do teste de White, um valor de $W=4,031$ é inferior $\chi^2_{(0,95; 139)}=77,929$, verificando-se assim que as variâncias dos resíduos são homogéneas. Em relação à normalidade teste de Kolmogorov-Smirnov demonstra que os erros possuem distribuição normal ($Z=0,578$; $p=0,876$). Por último o teste de Durbin-Watson ($D=1,48$) demonstra que existe autocorrelação entre os resíduos, isto é, os resíduos não são independentes. Este último valor apesar de não se encontrar dentro do intervalo de não rejeição ($D \in [1,8; 2,2]$) encontra-se bastante próximo, sendo então necessário ter em atenção que este valor pode comprometer a qualidade do modelo, tornando-se necessário ter especial cuidado na interpretação destes resultados, tendo em conta as suas limitações.

Contudo e dado que dois dos três pressupostos se verificam considera-se que se pode confirmar a hipótese colocada.

A última hipótese refere-se ao efeito moderador, isto é, pretende testar se a entrega é uma variável moderadora na relação entre liderança organizacional e desempenho individual.

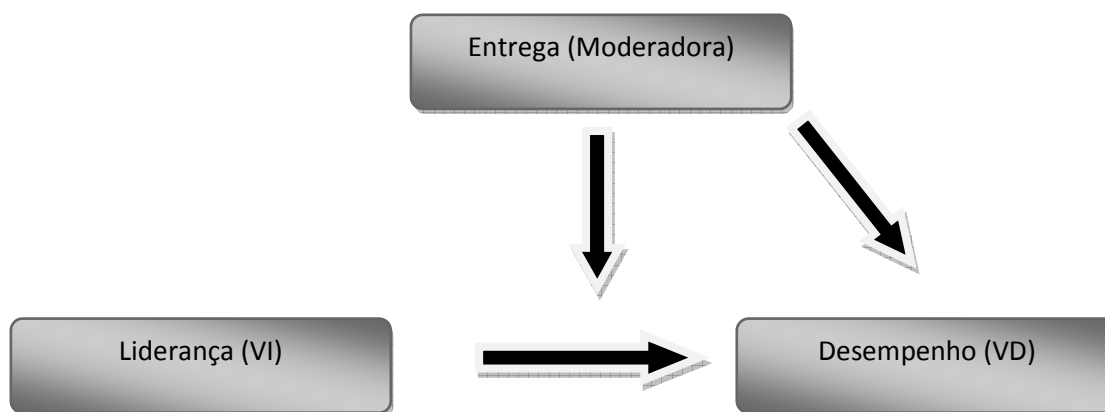
Em psicologia e ciências comportamentais os efeitos de moderação são bastante importantes, no sentido em que factores específicos podem ser capazes de reduzir ou aumentar a magnitude da direcção do efeito de uma ou mais variáveis predictoras (independentes) na variável de resposta (dependente) (Maroco, 2007)

Baron e Kenny (1986) indicam que uma variável moderadora assume que altera a relação entre a variável dependente e a independente.

Em contexto estatístico, uma variável diz-se moderadora se afectar a correlação entre variável dependente e a variável independente (Maroco, 2007)

Na hipótese indicada, pretende-se verificar se a entrega é uma variável moderadora na relação entre liderança e o desempenho organizacional de organizações empreendedoras.

Figura 1: Efeito moderador da entrega entre liderança (VI) e desempenho (VD)



Recorrendo à análise da tabela 23 verifica-se que o modelo é significativo ($p < 0,000$). Neste seguimento efectua-se uma análise de regressão linear.

Tabela 23: Anova^b

Modelo		Soma dos Quadrados	Gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	587,364	3	195,788	6,448	0,000^a
	Residual	4098,923	135	30,362		
	Total	4686,288	138			

^a Variável dependente: Desempenho ^b Predictores: lid_ent, liderança e entrega

Como se pode verificar através da tabela 24, para um nível de significância 0,05 e um *p_value* relativo à variável da moderação igual a 0,974, pode-se concluir que não existe interacção significativa entre as variáveis em estudo, isto é, não existe moderação.

Tabela 24: Efeitos de Moderação

Modelo	Coeficientes Estandartizados	Coeficientes não Estandartizados	t	Sig
	B	Beta		
Liderança	0,178	0,309	0,353	0,724
Entrega	0,028	0,018	0,031	0,975
X1X2	0,000	0,040	0,033	0,974

Variável dependente: Desempenho

Recorrendo à análise da tabela 25, verifica-se que R^2 é igual a 0,125, este valor indica que 12,5% é explicado pela variabilidade do desempenho na liderança e entrega.

Tabela 25 - Modelo de regressão linear entre entrega e desempenho^a

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro-padrão Estimativa	Durbin-Watson
1	0,171 ^b	0,029	0,022	5,76238	1,488

^a Variável dependente: Desempenho ^b Predictores: lid_ent, liderança e entrega

Ao nível dos pressupostos que caracterizam a regressão linear, como a homocedasticidade, normalidade e autocorrelação, obteve-se os seguintes resultados. As variâncias dos resíduos são homogêneas ($W=17,375 < \chi^2_{(0,95;139)} = 77,929$), os erros possuem distribuição normal ($Z=0,892$; $p=0,385$) e por fim verifica-se através do teste de Durbin-Watson que existe autocorrelação entre os resíduos ($D=1,334$). Como explicado já anteriormente, este valor não se encontra dentro do intervalo de não rejeição ($D \in [1,8; 2,2]$) mas encontra-se bastante próximo do mesmo, neste sentido é então necessário efectuar uma análise cuidada dos resultados.

Após análise de todos estes dados conclui-se que não existe efeito de moderação da entrega na liderança e desempenho de colaboradores empreendedores.

Em suma, das quatro hipóteses colocadas apenas a de moderação não se verifica.

Discussão

O interesse deste estudo passou por tentar compreender o impacto que a entrega tem na relação entre a liderança e o desempenho dos colaboradores de organizações empreendedoras.

Por consequente, foram elaborados instrumentos de medida, que proporcionassem medir de uma forma precisa as variáveis em estudo. Foi construída uma escala de liderança, com base na literatura existente (Bass, 1999; House, 1977; Jesen & Luthans, 2006; Egger & Smilor, 1996) que aborda as seguintes dimensões: liderança transformacional, carismática, autêntica e empreendedora. Foi efectuado ainda um pré-teste verbal com o intuito de se excluir os itens considerados ambíguos.

As qualidades métricas associadas ao questionário da liderança demonstraram que a consistência interna é muito boa, sendo que esta tem como objectivo determinar até que ponto todos os itens avaliam a mesma qualidade e se estão correlacionados ou não entre si (Kline, 2000).

Relativamente à validade, a recomendação para a análise factorial foi boa, no entanto apesar de se ter obtido quatro factores os mesmos não corresponderam às dimensões teóricas. Por validade entende-se a capacidade que um teste tem de medir o que afirma medir (Anastasi & Urbina 2000). Relativamente à sensibilidade da escala de liderança segue distribuição normal.

O questionário entrega foi desenvolvido através da literatura existente (Palma, 2008), sendo que, posteriormente, foi efectuado um pré-teste verbal onde cada sujeito deu a sua opinião sobre os itens ambíguos propondo assim novas soluções dando origem à versão final. Demonstra uma consistência interna razoável, sendo esta a qualidade que garante com determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada (Kline, 2000). Na análise da validade da escala obteve-se uma boa recomendação para análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000) verificando-se a existência de três factores, isto é, não reflectiu o que se esperava ao nível das dimensões descritas pelo autor. Por fim a sensibilidade demonstrou que segue distribuição normal.

O desempenho individual foi avaliado através de um questionário desenvolvido por Bott e colaboradores (2003), traduzida por J.Gomes, através do processo de tradução-retroversão. Analisando as qualidades métricas, verificou-se que a consistência interna da

escala é boa, tendo ao nível da validade uma boa recomendação para a aplicação da análise factorial, importante referir que obteve-se dois factores, sendo que o recomendável seria um factor revelando o seu conteúdo unidimensional (Pestana & Gageiro, 2000). No entanto, os dois factores fazem sentido a nível teórico. A nível da sensibilidade a mesma demonstrou que segue distribuição normal.

Após a discussão das qualidades métricas, prossegue-se para a discussão dos resultados referentes às hipóteses.

Este estudo tentou verificar se a liderança organizacional tem impacto no desempenho dos colaboradores em empresas empreendedoras, isto é, se as percepções que os colaboradores têm do seu líder influenciam o seu desempenho individual na organização.

No mundo organizacional, o líder é visto como um indivíduo que sabe motivar, criar objectivos a nível individual e em prol da organização, desenvolvimento das competências e confiança, tendo por base a interacção/relação entre líderes e liderados.

O líder é considerado um indivíduo que é inspirador, dinâmico e criativo (Hughes et. al., 1996). Como indicado por Bennis e Nanus (1985) o líder é aquele que sabe o que é necessário ser feito para alcançar os mesmos objectivos e motivar as pessoas sobre as quais exercem influência.

O desempenho divide-se em dois componentes (Motowidlo et. al 1997), individual (tarefa) e desempenho contextual. Estes dois conceitos coexistem na sua funcionalidade sendo que no presente estudo e perante a hipótese colocada apenas é abordado o desempenho individual. O desempenho individual de colaboradores pertencentes a empresas empreendedoras, a outra variável associada à hipótese colocada, pode-se resumir este conceito como proveniente de diferenças cognitivas e experiência (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1997). O desempenho individual (tarefa) é diferente de indivíduo para indivíduo, uma vez que existem inúmeras séries de condicionantes que podem provocar um aumento ou não do desempenho.

Como em estudos já efectuados (e.g., Schaubroeck, Cha & Lam, 2007; Keller, 2006; Tarabishy et al., 2005) verifica-se que a liderança organizacional tem um impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores. No entanto é importante ter em conta que a liderança é distinguida pelas suas diferenças ao nível das características dos líderes. A liderança pode assim determinar e contribuir para um maior desempenho do indivíduo na organização, tanto a nível individual como em prol da organização.

Os resultados encontrados evidenciam esta relação sendo que se encontrou na relação mencionada uma relação de ligação. Assim, a primeira hipótese foi verificada e apoia os vários modelos teóricos encontrados, pelo que se pode afirmar que a liderança orienta o desempenho individual dos colaboradores em organizações empreendedoras. A liderança proporciona um maior desempenho, levando a organização atingir melhores objectivos ao nível do seu desenvolvimento (Schaubroeck, Cha & Lam, 2007; Keller, 2006; Tarabishy et al., 2005)

A Hipótese 2 é referente ao estudo da influência entre a liderança e a entrega, isto é, se a liderança organizacional influencia a entrega dos colaboradores em organizações empreendedoras. A influência entre estas duas variáveis surgiu da necessidade de se verificar se a liderança pode ser uma forma de estar também na organização, tendo impacto na dedicação dos colaboradores à organização empreendedora.

Como referido anteriormente, a entrega é um conceito inovador no seio do imenso mundo das organizações (Palma, 2008). Uma vez que a literatura existente é escassa ocorreu a necessidade de aproximar o conceito a outro que em parte avalia-se as mesmas dimensões abordadas na entrega. A entrega é composta por cinco dimensões desenvolvidas por Palma (2008): missão de vida, intemporalidade, auto-sacrifício, orientação para o perfeccionismo e orientação para o crescimento. Para a fundamentação da hipótese recorreu-se ao conceito empenhamento organizacional, sendo definido como um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão para nela continuar (Allen & Meyer, 1990, 1996, 2000).

Vários autores indicaram que a liderança tem impacto/influência no empenhamento do colaborador em organizações (Ross & Gray 2006; Lo Ramayah e Min, 2009; Nguni, Slegers e Denessen, 2006; Hulpia, Devos & Keer, 2010). Estes estudos incidiram mais no empenhamento de professores, concluindo que o tipo de liderança influencia o empenhamento do indivíduo no desenvolvimento do seu trabalho e compromisso para com a organização.

Relativamente aos resultados obtidos da verificação da hipótese, estes foram ao encontro aos estudos anteriormente efectuados. Obteve-se uma influência positiva entre as duas variáveis, isto é, na hipótese colocada a liderança influencia a entrega do colaborador em organizações empreendedoras. No entanto, é importante mencionar que um dos pressupostos da análise escolhida para a verificação da relação entre estas duas variáveis não se verificou. Esta condição, isto é, a não verificação de um dos pressupostos pode influenciar os resultados

obtidos, sendo necessário existir um maior cuidado na análise dos mesmos. Ressalva-se ainda que a entrega é um novo conceito e a literatura existente é escassa. A aproximação do conceito entrega a outro conceito pode não ter sido o suficiente, uma vez que as dimensões do empenhamento podem não avaliar o mesmo que as da entrega. É neste sentido necessário efectuarem-se mais estudos de forma a se compreender melhor esta relação ((Ross & Gray 2006; Lo Ramayah e Min, 2009; Nguni, Slegers e Denessen, 2006; Hulpia, Devos & Keer, 2010).

A Hipótese 3 pretendia verificar se a entrega tem impacto no desempenho individual dos colaboradores nas organizações empreendedoras. O objectivo fulcral era avaliar, se a entrega do colaborador à organização tinha impacto/influência ao nível do desempenho individual e se alterava ou não o desempenho do colaborador na organização.

Como já foi referido anteriormente o conceito entrega, devido a ser inovador, teve que ser aproximado ao empenhamento. Estes dois conceitos podem estar interligados no sentido em que ambos abordam dimensões de afectividade com a organização e de compromisso com a mesma. Através da literatura existente verifica-se que o desempenho é um conceito que aborda as características pessoais (e.g., idade, sexo), papel desempenho (e.g., ambiguidade e conflito), características do trabalho (e.g., autonomia na tarefa), relações com o grupo e com o líder (e.g., coesão) e características da organização (e.g., tamanho e centralização) (Mathieu & Zajac, 1990).

Vários estudos efectuados nesta área verificaram um impacto positivo entre o empenhamento e o desempenho os colaboradores. Sendo que o empenhamento nos estudos efectuados tinha uma influência positiva no desempenho do colaborador (Mryyan & Faourini, 2008; Che, Li, Lu & Tsao, 2007).

Com base nos resultados obtidos e após análise da hipótese colocada verificou-se que apesar de um dos pressupostos não se ter confirmado, o que pode influenciar os resultados obtidos e comprometer a qualidade do modelo, conclui-se que no presente estudo, a entrega tem impacto no desempenho dos colaboradores em organizações empreendedoras. Estes resultados foram de encontro com a literatura existente, uma vez que o esperado seria que existisse esta relação de impacto.

No entanto e como já referido anteriormente, o conceito empenhamento não é igual ao conceito entrega, as dimensões avaliadas pelo empenhamento não avaliam exactamente as dimensões da entrega. É necessário efectuar-se mais estudos nesta área utilizando para esse

fim uma amostra diferente. O tipo de amostra utilizada pelos autores em outros estudos não foi a mesma do presente trabalho. Tendo em conta esta condição ao nível do diferenciamento de amostras pode advir diferenças entre os resultados obtidos por outros autores e os do presente trabalho. Torna-se pertinente ter em atenção e diferenciar os meios de aplicação dos testes. Em contexto escolar e clínico verifica-se esta relação em quase todos os estudos. No estudo de Mrayyan e Faourini (2008) foi utilizada uma amostra de contexto clínico, sendo que as diferenças de resultados podem advir desta diferenciação.

Na última hipótese apresentada, hipótese 4 incidiu sobre a relação entre os três conceitos mencionados. Propôs-se que a entrega dos colaboradores moderaria a relação entre a liderança e desempenho individual. Num estudo efectuado por Frenndall, Robbins e Moore (2001) verificou-se uma relação de moderação, sendo que o empenhamento moderou a relação entre a liderança e o desempenho.

Apesar de se ter verificado esta relação no estudo anteriormente mencionado, no presente estudo não se verificou. Os resultados não foram de encontro à hipótese colocada, indicando que a entrega não modera a relação entre os dois conceitos. É no entanto importante mencionar que apesar de não existir moderação foi encontrada uma relação positiva entre as variáveis, isto é, as mesmas estão correlacionadas entre si.

Uma vez que a hipótese colocada com a variável entrega não foi verificada, torna-se explícito a necessidade de desenvolver-se mais estudos para se aprofundar este tema. Neste sentido não foi possível acrescentar algo de novo a literatura mas deixa-se a questão, será a entrega um novo foco de atenção na relação entre liderança e desempenho? Será a necessário abordar mais o conceito entrega para se compreender melhor a relação do mesmo com outras variáveis a nível organizacional?

Considerações Finais

O objectivo do estudo foi tentar compreender o efeito moderador do novo conceito de entrega na relação entre a liderança e o desempenho individual. Foram também feitas suposições acerca de relações entre liderança e desempenho, liderança e entrega e entrega e desempenho. Pretendia-se explorar o novo conceito de entrega e permitir que se estabelecessem relações com outros conceitos organizacionais. Poder-se-ia assim ampliar o conhecimento relativo a estas variáveis como alertar as organizações para este conceito emergente.

A hipótese mais fundamentada na literatura (relação entre liderança e desempenho) foi comprovada, bem como as hipóteses referentes à entrega se mostraram significativas. No entanto e tendo em conta que um dos pressupostos para aplicação da regressão linear não foi verificado é necessário ter um olhar crítico sobre estas conclusões. O facto de os questionários terem sido efectuados com base na literatura mas não adaptados para a população portuguesa (efectuou-se um pré-teste verbal, mas não um préteste numérico) pode ter sido uma influência para a não verificação de um dos pressupostos. O modelo de moderação proposto não foi corroborado. O que leva a uma necessidade de procurar mais informação sobre o conceito de entrega, tanto a nível teórico como empírico. São fundamentais mais esforços de construção e validação de um instrumento que avalie a entrega de um colaborador à organização, utilizando diferentes tipos de organizações. Após este passo, deveria voltar-se a testar estas relações e procurar novas relações com outros conceitos do âmbito organizacional.

A nível de limitações do presente estudo, pode referir-se os instrumentos (i.e., liderança e entrega) utilizados por carecerem de validação empírica. Apesar de ter sido efectuado um pré-teste a amostra utilizada no mesmo não é representativa de organizações empreendedoras, facto este que pode ter influenciado os resultados apresentados no presente estudo. Relativamente a escala de desempenho, devia ter sido usada como medida hetero-descritiva e não auto-descritiva (Bott et al., 2003). Outra limitação que pode ser referida prende-se com a recolha de dados que não pode ser controlada e vigiada, dependendo sempre das opções tomadas pelas organizações em questão. É neste sentido difícil de controlar esta condicionante que tanto pode influenciar os resultados.

É necessário efectuar-se mais estudos. Estudos estes que abarquem diferentes tipos de organizações e não só organizações empreendedoras. Neste sentido seria possível verificar e analisar os vários resultados oriundos desses novos estudos.

Com a confirmação da hipótese de que a liderança tem impacto na entrega dos colaboradores, chama-se atenção das organizações para os comportamentos que os líderes têm e como estes podem afectar os colaboradores e a sua entrega e compromisso organizacional.

Com este estudo pretendeu-se acrescentar conhecimento à literatura acerca de todos os conceitos referidos (i.e., liderança, entrega e desempenho) e das relações entre os mesmos.

Quanto a sugestões de novos estudos, poderia propor-se a replicação do mesmo estudo após validação e estudo dos instrumentos utilizados. Deveria aprofundar-se o estudo da variável entrega, permitindo uma melhor aplicabilidade prática do conceito. Poderia se também avaliar diferentes tipos de liderança e desempenho, observando em qual deles a entrega teria mais efeito. Outra sugestão seria testar uma relação de mediação entre as três variáveis.

Referências Bibliográficas

- Acs, Z. (1996). *Small business and economic growth*. Edward Elgar Publishers.
- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4): 645-670.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B.M. (1995), Transformation Leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6.
- Bass, B.M., & avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Baumol, WJ (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 80(5), 893–921.
- Becker, T. & Eveleth, D. (1995). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management proceedings*, 307-311.
- Benis, W. & Naus, B. (1985). *Leaders: the strategy for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boeker, W. (1991). Organization strategy: an ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34(3), 613-35.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.s

- Bott, J., Svyantek, D., Goodman, S. & Bernal, D. (2003). Expanding the performance domain: who says nice guys finish last? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2), 137-152.
- Chen, S.J., Lin, P.F., Lu, C.M. & Tsao, C.W. (2007). The moderation effect of hr strength on the relationship between employee commitment and job performance. *Social Behavior and Personality*, 35 (8), 1121-1138.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale: Erlbaum.
- Colombo, E. (2008). Liderança Empreendedora. Acedido a 14 de Maio de 2009 através de <http://euclidescolombo.wordpress.com/2008/12/18/lideranca-empreededora/>
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). *Manual de comportamento Organizacional e gestão* (2^a Ed.), Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), pp. 45-61.
- Czaja, R. & Blair, J. (2005). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. Thousand Oaks, London: Pine Forge Press.
- Deep, S. & Lile, S. (1998). Torne-se líder eficaz: 130 dicas para você resolver os seus problemas de liderança. Riode Janeiro: Campus
- Eggers, J. H. and R. W. Smilor. 1996. "Leadership Skills of Entrepreneurs: Resolving Paradoxes and Enhancing the Practices of Entrepreneurial Growth." In *Leadership and Entrepreneurship*. Eds. R. W. Smilor and D. L. Sexton. Westport, CT: Quorum Books.
- Faerstein, E., Lopes, C., Valente, K., Plá, M. & Ferreira, M. (1999). Pré-testes de um Questionário Multidimensional Autopreenchível: a Experiência do Estudo Pró-Saúde UERJ. *Revista de Saúde Coletiva*, 9 (2): 117-130.

- Fredendall, L. Robbins, T. & Schmit, C. (1997). The influence of instructor leadership on student commitment and performance. *Educational Research Quarterly*, 24 (4), 55-66.
- George, B. , Sims P., Mclean A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In. J. G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp.189-207). Carbondalle, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1999), Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to beyer. *Leadership Quartely*, 19 (4), 563-574.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C, & Curphy, G.J. (1996). *Leadership. Enhancing the lessons of experience* (2^aEd). Chicago: Irwin.
- Hulpia, H., Devos, G. & Keer, H.V. (2010). The Influence of Distributed Leadership on Theachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. *The Journal Of Educational Research*. 103, 40-52.
- Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 254-273.
- Kline, P. (2000). *The new psychometrics: science, psychology and measurement*. New York: Routledge.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lo, M., Ramayah, T., Run, E. & Ling, V. (2009). New leadership, leader member exchange and commitment to change: the case of higher education in Malasya. *Engeneering and technology*, 41, 574-580.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-178.

- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS (3ª Ed.)* Lisboa: Sílabo.
- Maroco, J. & Bispo, R. *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 63, 1-18.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 27, 770-791.
- Motowidlo, S. & Van Scotter (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Motowidlo, S., Borman, W. & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- Palma, P. (2008). *Todos diferentes ou todos iguais? O desenvolvimento da identidade nas organizações empreendedoras de baixo e de elevado crescimento*. Tese de doutoramento apresentado ao Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Purvanova, R.K., Bono, J.E., Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance, *Human Performance*, 19(1), 1-22
- Say, Jean-Baptiste (1964). *A treatise on political economy: or the production, distribution and consumption of wealth*. York.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1997). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*. Vol 4

- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1) p. 217-227.
- Simões, V. & Dominginhos, P. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: o trinómio do empreendedorismo. In J. Gomes, M. Cunha e A. Rego (orgs), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: RH editora.
- Tarabish, A., Solomon, G., Fernald, L. & Sashkin, M. (2005), The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance dynamic markets, *The Journal of Private Equity*.
- Tonelli, A. (1998). *Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores*. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz & R. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zimmerer, T. W. & Yasnin, M. M. (1998). A leadership profile of American project managers, *Project Management Journal*, 29, 31-8.

ANEXOS

Anexo A – Informação Biográfica

1- Género:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

2- Idade:

Menos de 30 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 30 e 45 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>

3- Habilitações:

1º ciclo (1º ao 4º ano)	<input type="checkbox"/>
2º ciclo (5º e 6º ano)	<input type="checkbox"/>
3º ciclo (7º ao 9º ano)	<input type="checkbox"/>
Secundário (10º ano ao 12º ano)	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado ou Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

4- Antiguidade na empresa (anos):

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
Entre 1 e 3 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 4 e 6 anos	<input type="checkbox"/>

5- Função na empresa:

Técnico (sem carga de chefia)	<input type="checkbox"/>
Chefia	<input type="checkbox"/>
Sócio (<i>Partner</i>)	<input type="checkbox"/>

6- Número de anos da empresa: _____

Anexo B – Pré-teste do Questionário de Liderança

1. Questionário Inicial

Assinale, por favor, o seu grau de concordância face a cada afirmação e de acordo com a escala.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1	Considero o líder eficaz em atender às necessidades da organização
2	Sinto que o líder coloca as necessidades da equipa em prol dos interesses colectivos da empresa.
3	Sinto-me motivada pelo líder a ter atitudes inovadoras.
4	O líder esforça-se para atingir os objectivos.
5	Reflicto sobre as críticas que são feitas pelo líder
6	Envolve-me emocionalmente na missão da empresa.
7	Sinto que o líder é optimista.
8	Possuo auto disciplina, o que me permite atingir os objectivos.
9	Aceito que o líder tenha em conta as consequências éticas e morais
10	Considero que o líder expressa confiança pelo grupo
11	Falo com entusiasmo sobre as estratégias.
12	Possuo uma relação de confiança com a chefia.
13	O mais importante é os interesses da empresa.
14	Os meus objectivos são os objectivos do líder.
15	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
16	Considero que o líder necessita do apoio da empresa para fomentar a sua perspectiva.
17	Reflicto sobre o sucesso da organização
18	Aceito a capacidade do líder em assumir riscos.
19	Valorizo o feedback utilizado na interacção com o grupo.

2. Questionário após pré-teste verbal

1	Considero a minha chefia eficaz em atender às necessidades da empresa
2	A minha chefia coloca as necessidades da equipa em prol dos interesses colectivos da empresa
3	Sinto-me motivada pela minha chefia a ser proactivo
4	A minha chefia esforça-se para atingir os objectivos
5	Reflicto sobre as criticas que são feitas pela minha chefia.
6	A minha chefia faz com que me envolva emocionalmente na missão da empresa.
7	Considero que a minha chefia é optimista
8	A minha chefia incute auto-disciplina o que me permite atingir os objectivos
9	Espero que a minha chefia tenha em conta as consequências éticas e morais
10	A minha chefia demonstra confiança pelo grupo
11	A chefia fala com entusiasmo sobre as estratégias a seguir
12	Possuo uma relação de confiança com a chefia
13	O mais importante é os interesses da empresa
14	Os meus objectivos profissionais são os objectivos da minha chefia
15	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro
16	A minha chefia precisa do apoio da empresa para fundamentar a sua perspectiva
17	Reflicto sobre o sucesso da empresa
18	A minha chefia assume riscos com frequência
19	A minha chefia valoriza os vários pontos de vista do grupo

Efectuado um pré-teste verbal . O pré-teste teve como objectivo, compreender a qualidade da elaboração do questionário, aperfeiçoar questões de forma a aperfeiçoar questões com graus de compreensão elevadas, verificação do tempo necessário ao seu preenchimento, avaliação da clareza dos itens (Faerstein, Lopes, Valente & Ferreira, 1999; Rea & Parker, 2002; Czaja & Blair, 2005).

3. Avaliação das qualidades psicométricas do questionário

3.1 Sensibilidade

✓ Teste Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança	,064	139	,200 [*]	,980	139	,044

Verifica-se que amostra possui distribuição normal ($p=0,200$), para um $\alpha=0,05$.

✓ Medidas de tendência central

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Liderança	Mean	75,5612	,85913
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	73,8624	
	Upper Bound	77,2599	
	5% Trimmed Mean	75,8233	
	Median	76,0000	
	Variance	102,596	
	Std. Deviation	10,12896	
	Minimum	48,00	
	Maximum	94,00	
	Range	46,00	
	Interquartile Range	14,00	
	Skewness	-,345	,206
	Kurtosis	-,383	,408

Cálculo do coeficiente de assimetria= -1,674

Cálculo do coeficiente de achatamento= -0,938

3.2 Fidelidade

Kline (2000) indica que a fidelidade é a qualidade métrica que garante, com determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada. Pode ser verificada através da consistência interna (Cronbach, 1996).

Utilizou-se o Alpha de Cronbach para avaliar a consistência interna. Este tem por objectivo determinar até que ponto todos os itens avaliam a mesma qualidade e se estão correlacionados entre si (Kline, 2000).

- Alpha de Cronbach → Consistência Interna → Liderança

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	19

- O α -Cr mínimo exigido para questionários auto-descritivos é 0,7 (Kline, 2000).

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
liderança1	69,6187	110,701	,779	,921
liderança2	69,8489	113,028	,645	,924
liderança3	69,5180	110,962	,779	,921
liderança4	69,4604	109,497	,819	,920
liderança5	69,4101	117,360	,600	,925
liderança6	69,6115	112,413	,717	,922
liderança7	69,5683	112,479	,720	,922
liderança8	69,7122	113,091	,746	,922
liderança9	69,4604	114,975	,626	,924
liderança10	69,4892	111,165	,810	,920
liderança11	69,4892	111,484	,756	,921
liderança12	69,3094	113,549	,749	,922
liderança13	69,7986	123,597	,188	,933
liderança14	69,9928	118,485	,370	,930

liderança15	69,3309	119,498	,427	,928
liderança16	69,6763	115,858	,572	,926
liderança17	69,1367	124,539	,178	,932
liderança18	69,7338	120,269	,348	,930
liderança19	69,6043	112,038	,719	,922

3.3- Validade

A validade de uma escala é a capacidade que um teste tem para medir o que afirma medir. Anastasi e Urbina (2000), definem validade como sendo o “grau em que o teste realmente mede aquilo que ele se propõe medir”.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1799,116
	df	171
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,844	46,547	46,547
2	1,672	8,799	55,346
3	1,184	6,234	61,580
4	1,093	5,753	67,334
5	,934	4,917	72,251
6	,801	4,215	76,467
7	,732	3,854	80,320
8	,704	3,704	84,024
9	,589	3,100	87,125
10	,494	2,598	89,723
11	,382	2,009	91,732
12	,293	1,542	93,274

13	,285	1,497	94,772
14	,262	1,381	96,153
15	,181	,950	97,103
16	,171	,899	98,002
17	,150	,789	98,790
18	,133	,700	99,491
19	,097	,509	100,000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
liderança1	,880			
liderança2	,744			
liderança3	,893			
liderança4	,850			
liderança5	,510			
liderança6	,730			
liderança7	,685			
liderança8	,788			
liderança9	,643			
liderança10	,843			
liderança11	,793			
liderança12	,744			
liderança13			,789	
liderança14			,761	
liderança15		,616		
liderança16		,534	,409	
liderança17		,825		
liderança18				,864
liderança19	,655			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Verifica-se que os factores que resultaram desta análise não são coerentes a nível teórico pelo que se optou manter as dimensões teóricas, sendo que no factor 2 e 3 item 16 se verifica baixa pureza factorial.

Anexo C- Pré-teste questionário de Entrega

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1	Pretendo contribuir para o crescimento desta empresa.
2	Eu adoro o meu trabalho.
3	Faço mais horas do que o previsto semanalmente.
4	Esforço-me para que o meu trabalho seja sempre perfeito.
5	Confio totalmente na equipa com quem trabalho.
6	Faço de tudo para conseguir angariar novos clientes.
7	A minha missão de vida é semelhante à missão da empresa em que trabalho.
8	Trabalho muito nesta empresa para além do horário estabelecido por lei.
9	Tenho ainda muito para dar a esta empresa.
10	Dedico-me muito para que esta empresa cresça.
11	Efectuo o meu trabalho com muita dedicação e perfeccionismo.
12	Trabalho arduamente.
13	Espero dar ainda muito mais por esta empresa.
14	Passo muito tempo na empresa, adiando muitas vezes compromissos pessoais.
15	O mais importante é garantir a satisfação do cliente.
16	Tenho dedicado muito tempo a esta empresa.
17	A missão estabelecida para a minha vida é igual à missão desta empresa.
18	Contribuo muito para o crescimento da empresa.
19	Considero que o meu trabalho vai ao encontro daquilo que eu sou e do que procuro para a minha vida.
20	Dou mais valor à minha vida pessoal do que a esta empresa
21	Revejo várias vezes aquilo que faço.

Anexo D- Questionário Entrega

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1	O meu trabalho realiza-me.
2	Confio totalmente na equipa com quem trabalho.
3	Faço de tudo para conseguir angariar e fidelizar novos clientes.
4	Trabalho muito nesta empresa para além do horário previsto no contrato.
5	Dedico-me muito para que esta empresa evolua.
6	Passo muito tempo na empresa, adiando muitas vezes compromissos pessoais.
7	O mais importante é garantir a satisfação do cliente.
8	Identifico-me com a missão estabelecida pela empresa.
9	Contribuo muito para o crescimento desta empresa.
10	Faço uma revisão de todo o meu trabalho.

Efectuado um préteste verbal com o intuito de aperfeiçoar questões com graus de compreensão elevadas, verificação do tempo necessário ao seu preenchimento, avaliação da clareza dos itens (Faerstein, Lopes, Valente & Ferreira, 1999; Rea & Parker, 2002; Czaja & Blair, 2005).

Anexo E- Escala de desempenho individual de tarefa

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Sempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

1	Cumpro os objectivos da função
2	Atinjo os critérios para ser promovido
3	Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função
4	Preencho todos os requisitos da minha função
5	Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente
6	Sinto-me preparado para desempenhar um papel de nível superior
7	Sou competente em todas as áreas do meu trabalho, e desempenho as tarefas com competência
8	De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria expectável
9	Planeio e organizo de forma a atingir os objectivos da função e cumprir os prazos estipulados

1. Anexo F: Matriz anti-imagem das 3 escalas

F1: Matriz anti-imagem Liderança

Anti-Image correlation	Liderança 1	,940^a	-,176	-,368	-,175	,016	-,011	-,056	-,146	,143	-,166	,017	,067	-,020	,057	-,196	,061	,128	-,008	-,069
	Liderança 2	-,176	,943^a	-,324	-,040	,097	-,101	,047	,093	,013	-,013	-,047	,017	,004	-,034	,006	-,040	,060	-,235	,012
	Liderança 3	-,368	-,324	,904^a	-,443	,109	-,033	-,101	-,023	,013	,057	-,155	-,051	,044	,142	,135	-,080	-,111	,189	,003
	Liderança 4	-,175	-,040	-,443	,914^a	-,398	,014	,212	-,128	-,091	,020	,023	-,094	,016	-,208	,036	,029	,051	,024	-,152
	Liderança 5	,016	,097	,109	-,398	,764^a	-,372	-,497	,253	-,122	,083	,106	-,102	-,157	,171	,236	-,229	-,163	-,229	,220
	Liderança 6	-,011	-,101	-,033	,014	-,372	,883^a	,134	-,362	,031	-,052	-,004	-,115	,183	-,184	-,387	,150	,177	,052	,012
	Liderança 7	-,056	,047	-,101	,212	-,497	,134	,870^a	-,257	,067	-,221	,054	-,038	,057	-,155	-,214	,090	,108	,153	-,314
	Liderança 8	-,146	,093	-,023	-,128	,253	-,362	-,257	,892^a	-,379	-,174	-,021	,209	,072	-,004	,090	-,059	-,025	-,206	,052
	Liderança 9	,143	,013	,013	-,091	-,122	,031	,067	-,379	,900^a	-,187	,039	-,099	-,029	,294	-,052	-,238	,049	-,086	-,010
	Liderança 10	-,166	-,013	,057	,020	,083	-,052	-,221	-,174	-,187	,933^a	-,302	-,259	-,115	,073	,029	-,091	,003	,226	-,102
	Liderança 11	,017	-,047	-,155	,023	,106	-,004	,054	-,021	,039	-,302	,925^a	-,399	-,129	,117	-,044	-,037	,099	-,221	-,115
	Liderança 12	,067	,017	-,051	-,094	-,102	-,115	-,038	,209	-,099	-,259	-,399	,923^a	,062	-,220	,067	,092	-,083	,047	-,061
	Liderança 13	-,020	,004	,044	,016	-,157	,183	,057	,072	-,029	-,115	-,129	,062	,638^a	-,252	-,239	-,084	,127	,064	,063
	Liderança 14	,057	-,034	,142	-,208	,171	-,184	-,155	-,004	,294	,073	,117	-,220	-,252	,706^a	-,007	-,340	,093	-,159	-,044
	Liderança 15	-,196	,006	,135	,036	,236	-,387	-,214	,090	-,052	,029	-,044	,067	-,239	-,007	,740^a	-,185	-,390	,073	,044
	Liderança 16	,061	-,040	-,080	,029	-,229	,150	,090	-,059	-,238	-,091	-,037	,092	-,084	-,340	-,185	,880^a	-,183	,055	-,036
	Liderança 17	,128	,060	-,111	,051	-,163	,177	,108	-,025	,049	,003	,099	-,083	,127	,093	-,390	-,183	,532^a	-,043	-,243
	Liderança 18	-,008	-,235	,189	,024	-,229	,052	,153	-,206	-,086	,226	-,221	,047	,064	-,159	,073	,055	-,043	,715^a	-,317
	Liderança 19	-,069	,012	,003	-,152	,220	,012	-,314	,052	-,010	-,102	-,115	-,061	,063	-,044	,044	-,036	-,243	-,317	,921^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

F2: Matriz anti-imagem Entrega

Anti-image Correlation	Entrega1	,861^a	-,027	-,131	-,033	-,230	,078	,022	-,180	-,206	-,144
	Entrega2	-,027	,678^a	-,092	-,199	-,165	,189	,232	-,434	,013	-,068
	Entrega3	-,131	-,092	,791^a	-,194	-,142	,201	-,239	-,030	-,030	-,207
	entrega4	-,033	-,199	-,194	,683^a	-,259	-,633	,119	,111	,029	,051
	entrega5	-,230	-,165	-,142	-,259	,850^a	,000	-,096	-,065	-,272	,130
	entrega6	,078	,189	,201	-,633	,000	,611^a	-,100	-,155	-,273	,110
	entrega7	,022	,232	-,239	,119	-,096	-,100	,668^a	-,248	-,109	-,103
	entrega8	-,180	-,434	-,030	,111	-,065	-,155	-,248	,742^a	-,005	,070
	entrega9	-,206	,013	-,030	,029	-,272	-,273	-,109	-,005	,838^a	-,167
	entrega10	-,144	-,068	-,207	,051	,130	,110	-,103	,070	-,167	,634^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

F3: Matriz anti-imagem Desempenho Individual

Anti-imagem Correlacional	Desempenho 1	,937^a	-,030	-,105	-,163	-,133	,114	-,118	-,133	-,042
	Desempenho 2	-,030	,890^a	-,176	,051	-,324	,024	-,017	,097	-,183
	Desempenho 3	-,105	-,176	,817^a	-,477	,201	-,156	-,190	,074	,019
	Desempenho 4	-,163	,051	-,477	,858^a	,101	-,150	-,066	-,156	-,200
	Desempenho 5	-,133	-,324	,201	,101	,744^a	-,731	-,075	-,214	,003
	Desempenho 6	,114	,024	-,156	-,150	-,731	,769^a	-,164	,184	-,021
	Desempenho 7	-,118	-,017	-,190	-,066	-,075	-,164	,927^a	-,285	-,196
	Desempenho 8	-,133	,097	,074	-,156	-,214	,184	-,285	,856^a	-,330
	Desempenho 9	-,042	-,183	,019	-,200	,003	-,021	-,196	-,330	,909^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anexo G – Output da variância total explicada – Liderança

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,844	46,547	46,547	8,844	46,547	46,547	7,754	40,810	40,810
2	1,672	8,799	55,346	1,672	8,799	55,346	1,959	10,308	51,119
3	1,184	6,234	61,580	1,184	6,234	61,580	1,735	9,134	60,252
4	1,093	5,753	67,334	1,093	5,753	67,334	1,346	7,082	67,334
5	,934	4,917	72,251						
6	,801	4,215	76,467						
7	,732	3,854	80,320						
8	,704	3,704	84,024						
9	,589	3,100	87,125						
10	,494	2,598	89,723						
11	,382	2,009	91,732						
12	,293	1,542	93,274						
13	,285	1,497	94,772						
14	,262	1,381	96,153						
15	,181	,950	97,103						
16	,171	,899	98,002						
17	,150	,789	98,790						
18	,133	,700	99,491						
19	,097	,509	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo H - Output da variância total explicada – Entrega

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,656	36,564	36,564	3,656	36,564	36,564	2,323	23,232
2	1,567	15,674	52,239	1,567	15,674	52,239	1,834	18,340	41,573
3	1,122	11,219	63,458	1,122	11,219	63,458	1,451	14,513	56,085
4	,864	8,641	72,099	,864	8,641	72,099	1,182	11,816	67,901
5	,678	6,775	78,874	,678	6,775	78,874	1,097	10,973	78,874
6	,651	6,507	85,380						
7	,479	4,787	90,168						
8	,411	4,109	94,277						
9	,349	3,492	97,769						
10	,223	2,231	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo I- Output da variância total explicada – Desempenho

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,921	54,677	54,677	4,921	54,677	54,677	3,400	37,782
2	1,137	12,630	67,306	1,137	12,630	67,306	2,657	29,524	67,306
3	,766	8,513	75,820						
4	,581	6,454	82,274						
5	,550	6,113	88,386						
6	,342	3,800	92,186						
7	,316	3,516	95,702						
8	,254	2,822	98,524						
9	,133	1,476	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo J – Pressupostos da regressão linear

Hipótese 1

Pressuposto/ Teste	Hipóteses	Valor	Decisão
Homocedasticidade Teste de White	H0: As variâncias dos resíduos são homogéneas. H1: As variâncias não são homogéneas.	$W = nR^2 = 17,236$ $\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$	Rejeitar H0 se $W \geq \chi^2_{(0,95; 139)}$ - Não se rejeita H0. As variâncias são homogéneas.
Normalidade Kolmogorov-Smirnov	H0: Os erros possuem distribuição Normal. H1: Os erros não possuem distribuição normal.	$Z = 0,875$ Sig. = 0,409	Rejeitar H0 se $p \leq 0,05$. - Não se rejeita a H0.
Independência Durbin-Watson	H0: Não existe autocorrelação. H1: Existe autocorrelação.	$D = 1,334$	Não rejeitar H0 se $D \in [1,8; 2,2]$ Rejeitar H0

Anexo K – Pressupostos da regressão linear

Hipótese 2

Pressuposto/ Teste	Hipóteses	Valor	Decisão
Homocedasticidade Teste de White	H0: As variâncias dos resíduos são homogéneas. H1: As variâncias não são homogéneas.	$W = nR^2 = 21,962$ $\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$	Rejeitar H0 se $W \geq \chi^2_{(0,95; 139)}$ - Não se rejeita H0. As variâncias são homogéneas.
Normalidade Kolmogorov-Smirnov	H0: Os erros possuem distribuição Normal. H1: Os erros não possuem distribuição normal.	$Z = 0,664$ Sig. = 0,748	Rejeitar H0 se $p \leq 0,05$. - Não se rejeita a H0.
Independência Durbin-Watson	H0: Não existe autocorrelação. H1: Existe autocorrelação.	$D = 2,117$	Não rejeitar H0 se $D \in [1,8; 2,2]$ Não Rejeitar H0

Anexo L – Pressupostos da regressão linear

Hipótese 3

Pressuposto/ Teste	Hipóteses	Valor	Decisão
Homocedasticidade Teste de White	H0: As variâncias dos resíduos são homogéneas. H1: As variâncias não são homogéneas.	$W = nR^2 = 4,031$ $\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$	Rejeitar H0 se $W \geq \chi^2_{(0,95; 139)}$ - Não se rejeita H0. As variâncias são homogéneas.
Normalidade Kolmogorov-Smirnov	H0: Os erros possuem distribuição Normal. H1: Os erros não possuem distribuição normal.	$Z = 0,578$ Sig. = 0,876	Rejeitar H0 se $p \leq 0,05$. - Não se rejeita a H0.
Independência Durbin-Watson	H0: Não existe autocorrelação. H1: Existe autocorrelação.	$D = 1,48$	Não rejeitar H0 se $D \in [1,8; 2,2]$ -Rejeitar H0

Anexo M – Pressupostos da regressão linear

Hipótese 4

Pressuposto/ Teste	Hipóteses	Valor	Decisão
<p>Homocedasticidade</p> <p>Teste de White</p>	<p>H0: As variâncias dos resíduos são homogéneas.</p> <p>H1: As variâncias não são homogéneas.</p>	<p>$W = nR^2 = 17,375$</p> <p>$\chi^2_{(0,95; 139)} = 77,929$</p>	<p>Rejeitar H0 se $W \geq \chi^2_{(0,95; 139)}$</p> <p>- Não se rejeita H0. As variâncias são homogéneas.</p>
<p>Normalidade</p> <p>Kolmogorov-Smirnov</p>	<p>H0: Os erros possuem distribuição Normal.</p> <p>H1: Os erros não possuem distribuição normal.</p>	<p>$Z = 0,892$</p> <p>Sig. = 0,385</p>	<p>Rejeitar H0 se $p \leq 0,05$.</p> <p>- Não se rejeita a H0.</p>
<p>Independência Durbin-Watson</p>	<p>H0: Não existe autocorrelação.</p> <p>H1: Existe autocorrelação.</p>	<p>$D = 1,334$</p>	<p>Não rejeitar H0 se $D \in [1,8; 2,2]$</p> <p>-Rejeitar H0</p>