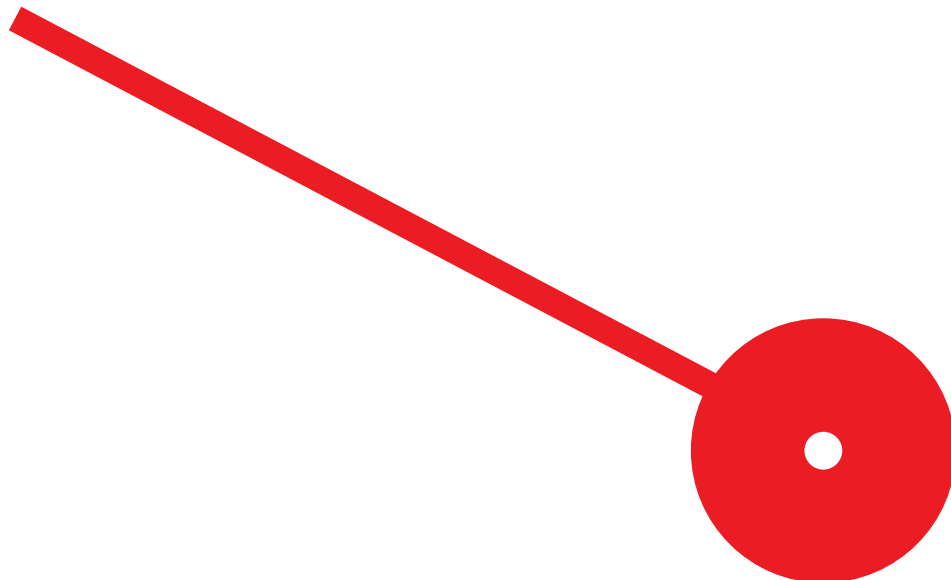




Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: o efeito mediador da Orientação Empreendedora

Cristiana Ferreira Leite

07/2021



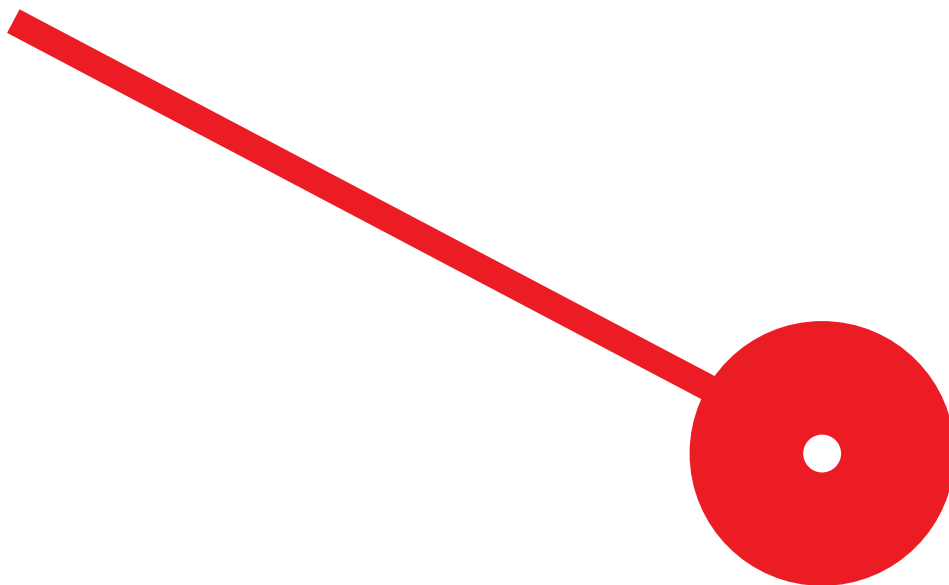
Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: o efeito mediador da Orientação Empreendedora

Cristiana Ferreira Leite

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua e coorientação do Professor Doutor António José Monteiro de Oliveira

Cristiana Ferreira Leite. Liderança Transformacional e
Desempenho Organizacional: o efeito mediador da
Orientação Empreendedora
07/2021



Agradecimentos

Com a conclusão deste mestrado, chego à altura de me despedir de quase 6 anos de vida académica, que foram absolutamente inesquecíveis. Durante esta fase, ingressei em duas instituições diferentes, cruzei-me com pessoas que se tornaram imprescindíveis e reconheci, ainda mais, o valor daquelas que já tinha do meu lado. Assim, torna-se imperativo agradecer a todos aqueles que marcaram este percurso.

Ao Professor Doutor Orlando Lima Rua pela constante disponibilidade, paciência e prontidão a ajudar durante todo o processo de realização desta dissertação. A sua ajuda foi absolutamente imprescindível para a obtenção dos melhores resultados possíveis.

Aos colaboradores da indústria têxtil e vestuário que participaram na investigação empírica, pela sua disponibilidade.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e estiveram do meu lado. Obrigada por me terem ajudado a manter a sanidade mental com os nossos jantares, cafés e conversas sobre tudo e sobre nada.

Ao Frederico, por ser um dos meus maiores apoios, por ter sempre a palavra certa e me fazer acreditar que sou capaz de tudo.

Aos meus pais, os pilares da minha vida, que são os maiores exemplos de trabalho, dedicação e perseverança e me ensinaram a nunca desistir daquilo que quero.

OBRIGADA!

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo fundamental perceber se o desempenho organizacional das empresas da indústria têxtil e vestuário pode ser beneficiado e otimizado com a adoção de práticas de liderança transformacional e orientação empreendedora.

Neste sentido, procedeu-se à revisão de literatura existente dedicada a estes construtos e à realização de um estudo empírico com a adoção de uma abordagem metodológica quantitativa, com recurso à aplicação de um questionário *online*, que contou com o contributo de 144 colaboradores da indústria têxtil e vestuário portuguesa. A análise dos dados foi realizada através do modelo de equações estruturais (SEM).

Os resultados obtidos demonstraram a existência de uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional e orientação empreendedora e entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Por outro lado, não foram encontradas evidências de que a liderança transformacional seja uma variável influenciadora do desempenho organizacional. Não obstante, foi possível comprovar o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

Este estudo diferencia-se dos demais por não procurar estabelecer relações diretas entre os três construtos, mas por optar por analisar o efeito indireto e mediador da orientação empreendedora na relação entre liderança transformacional e orientação empreendedora.

Palavras chave: liderança transformacional, desempenho organizacional, orientação empreendedora, indústria têxtil e vestuário.

Abstract:

The primary objective of this study is to understand whether the organisational performance of companies operating in the textile and clothing sector can be optimised by and benefit from the adoption of practices of transformational leadership and entrepreneurial orientation.

In this sense, we carried out a study of the existing literature dedicated to these constructs, and consequently adopted a quantitative methodological approach through the application of an online questionnaire, which relied on the contribution of 144 employees from the textile and clothing sector. Data analysis was performed through the structural equation model (SEM).

The results demonstrated the existence of a positive and significant relationship between transformational leadership and entrepreneurial orientation and between entrepreneurial orientation and organisational performance. On the other hand, no evidence was found that transformational leadership is a variable that influences organisational performance. Nevertheless, it was possible to prove the mediating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between transformational leadership and organisational performance.

This study differs from others by not seeking to establish direct relations between the three constructs, but choosing instead to analyse the indirect and mediating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between transformational leadership and entrepreneurial orientation.

Key words: transformational leadership, organizational performance, entrepreneurial orientation, textile, and clothing industry.

Índice geral

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Lista de Abreviaturas	xi
Introdução	1
Parte I – Revisão de literatura	5
Capítulo I – Liderança	6
1.1 Conceito e Evolução	6
1.2 Liderança Transformacional	11
Capítulo II – Desempenho Organizacional	15
2.1 Conceito e Evolução	15
Capítulo III - Empreendedorismo	17
3.1 Conceito e Evolução	17
3.2 Orientação Empreendedora	20
3.2.1 Inovação	23
3.2.2 Assunção de Riscos	24
3.2.3 Proatividade	25
3.2.4 Autonomia	26
3.2.5 Agressividade Competitiva	27
Capítulo IV - Indústria Têxtil e Vestuário de Portugal: breve caracterização e tendências	28
Capítulo V - Objetivos, modelo e hipóteses de investigação	31
5.1 Objetivos de Investigação	31
5.2 Modelo e Hipóteses de Investigação	31

Parte II – Estudo Empírico	36
Capítulo VI - Metodologia de Investigação	37
6.1 Abordagem Metodológica.....	37
6.2 Instrumento de medida	37
6.2.1 Escala de liderança transformacional.....	38
6.2.2 Escala de desempenho organizacional.....	40
6.2.3 Escala de orientação empreendedora	40
6.3 População, amostra e recolha de dados	43
Capítulo VII – Análise e discussão dos dados.....	44
7.1 Análise de Fiabilidade	44
7.2 Análise Descritiva	45
7.3 Modelo de equações estruturais	53
7.4 Discussão dos resultados	57
Capítulo VIII – Conclusões	61
8.1 Conclusões Gerais	61
8.2 Implicações Teóricas e Práticas	62
8.3 Limitações da Investigação	63
8.4. Linhas Futuras de Investigação	64
Referências bibliográficas	66
Anexos.....	85
Anexo A – Questionário por Inquérito	86

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Concetual de Investigação	32
Figura 2: Idade.....	46
Figura 3: Género.....	46
Figura 4: Habilitações literárias.....	48
Figura 5:Tempo de atividade na entidade empregadora.....	49
Figura 6: Dimensão da empresa	52
Figura 7: Anos de atividade da empresa.....	53
Figura 8: Modelo estrutural de investigação	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança	9
Tabela 2: Dimensões do Multifactor Leadership Questionnaire	13
Tabela 3: Dimensões da Orientação Empreendedora.....	21
Tabela 4: Importações e Exportações da Indústria de Têxteis	29
Tabela 5: Importações e Exportações da Indústria de Vestuário.....	29
Tabela 6: Escala de liderança transformacional	38
Tabela 7: Escala de desempenho organizacional	40
Tabela 8: Escala da dimensão de inovação	41
Tabela 9: Escala da dimensão de proatividade	42
Tabela 10: Escala da dimensão de assunção de riscos	42
Tabela 11: Resumo de processamento do caso	44
Tabela 12: Estatísticas de confiabilidade.....	45
Tabela 13: Idade dos inquiridos	45
Tabela 14: Género	46
Tabela 15: Habilitações literárias	47
Tabela 16: Tempo de atividade na entidade empregadora	48
Tabela 17: Concelhos de localização das empresas	49
Tabela 18: Dimensão da empresa.....	51
Tabela 19: Tempo de atividade das empresas	52
Tabela 20: Alfa de Cronbach das Variáveis Multidimensionais	54
Tabela 21: Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (pc)	54
Tabela 22: Validade convergente do modelo	55
Tabela 23: Validade discriminante do modelo	55
Tabela 24: Efeitos do Path Coefficients	56

Lista de Abreviaturas

AVE – *Average Variance Extracted*

CAE – Código de atividade económica

ITV – Indústria têxtil e vestuário

MLQ – *Multifactor leadership questionnaire*

PME – Pequena e média empresa

SME – *Structural equation modeling*

As empresas, cada vez mais, têm de adaptar as suas estratégias a mercados mais competitivos, exigentes e globais, tornando-se essencial definir métodos e variáveis, que sejam capazes de contribuir para a ascensão de uma organização.

A Covid-19 afetou severamente as economias a nível nacional e global. Todos os tipos de empresas estão a enfrentar certos níveis de perdas como diminuição na procura, interrupções nas cadeias de abastecimento, cancelamento de encomendas para exportação, entre outros (Shafi et al., 2020). Esta crise exige que, no futuro próximo, as organizações identifiquem formas de entregar os seus produtos e serviços em segurança e com o mínimo contacto físico possível. Estas necessidades representam oportunidades para as firmas serem inovadoras, redesenharem e repensarem os produtos e serviços existentes, assim como para procurarem novas posições estratégicas e parceiros no novo ecossistema que se está a desenvolver (Seetharaman, 2020).

França (2014, p. 1) refere que o universo empresarial tem sido continuamente influenciado por tendências ao nível da “qualidade, inovação, modernização de processos de fabrico, marketing, relações de cooperação, responsabilidade social e ambiental, cultura organizacional, informação e conhecimento”, que afetam as capacidades empresariais. Além disso, atualmente, as pequenas e médias empresas em particular estão perante novas oportunidades e desafios, estando presentes entre os principais *players* do comércio internacional. Todavia, as mesmas são vulneráveis face a competição global necessitando de desenvolver capacidades e estratégias únicas, que podem ser alcançadas através de uma liderança exemplar e de um desempenho organizacional influenciado pela vontade de atingir novas metas, a partir de caminhos inovadores (Rua et al., 2018). Desta forma, também se tem percebido que o modo como as empresas lidam com o comprometimento do trabalhador e o estilo de liderança que adotam pode influenciar o seu sucesso.

A falta de competitividade organizacional, muitas vezes, encontra-se ligada a uma produtividade baixa, que pode ser atribuída aos estilos de liderança existentes, que não promovem a confiança e o comprometimento dos recursos humanos com os objetivos da empresa (Rua & Araújo, 2016). Assim, torna-se imperativo destacar o possível impacto da liderança no desempenho organizacional, particularmente da liderança transformacional, pois caracteriza-se por apostar em estratégias inovadoras que envolvem toda a estrutura da empresa. Adicionalmente, a existência de diferentes tipos de organizações e a multidisciplinariedade das equipas faz com que os líderes organizacionais obtenham um

papel de ainda maior relevo, no que diz respeito o crescimento das organizações (Fraga, 2018). Consequentemente, compreender como os líderes podem influenciar o bem-estar dos seus colaboradores deve ser uma das preocupações centrais das organizações.

Não obstante, ainda existe controvérsia quanto ao verdadeiro nível de influência de um líder no desempenho organizacional. Histórias de sucesso como a de Howard Schultz, que transformou a Starbucks numa das marcas mais reconhecidas do mundo e de Angela Hrendts, que duplicou o lucro da Burberry em cinco anos, sugerem um impacto positivo da liderança no desempenho organizacional. Todavia, alguns críticos realçam que existem gestores de renome, cujo carisma não teve qualquer influência na *performance* da organização, mas causavam um aumento de salários, o que induzia a obediência cega dos seus seguidores, o que poderia gerar resultados menos bons, ao contrário do esperado (Jensen et al., 2020).

A liderança transformacional atraiu a atenção das empresas enquanto estilo de liderança que consegue gerar um nível alto de desempenho organizacional (Rawashdeh et al., 2021). Considerando o número crescente de estudos dedicados à relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, foram várias as análises empíricas realizadas com os dois construtos, uma vez que os seus resultados podem ser extremamente importantes para o desenvolvimento eficaz das organizações.

O estilo de liderança definido é um requisito crucial se uma empresa deseja adotar uma estratégia de orientação empreendedora bem-sucedida. O estilo de liderança transformacional insere-se nas empresas com a pretensão de adotar uma estratégia de orientação empreendedora, porque promove ativamente a inovação e a transferência de informação através do comportamento carismático do líder (Dzomonda, Fatoki & Oni., 2017). Gestores com altos níveis de liderança transformacional podem ser associados ao desenvolvimento de altos níveis de inovação no trabalho, maior esforço e o desenvolvimento de certos comportamentos organizacionais entre os colaboradores (Razavi & Ab Aziz, 2017).

Desta forma, as organizações precisam de formas diferentes para estimular a capacidade empreendedora do capital humano, sendo que nas empresas pequenas, a liderança e a personalidade do líder, assim como a sua força e conhecimento devem ser o foco (Miller, 1983). Ainda não se encontram muitos estudos dedicados a analisar a relação entre liderança transformacional e orientação empreendedora, no entanto a liderança transformacional

apresenta uma relação positiva com as dimensões de orientação empreendedora, sendo que esta é considerada uma condição essencial para a obtenção de novas abordagens e atuações empresariais (Rodrigues, 2016; Yang, 2008).

A orientação empreendedora encontra-se intrinsecamente ligada ao desempenho organizacional e tem representado uma das áreas de pesquisa do empreendedorismo com um maior crescimento de conhecimento. Logo, torna-se pertinente estabelecer uma relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (Rauch et al., 2009). Alguns estudos mostraram que empresas com orientação empreendedora têm melhores resultados, porém também existem estudos que não conseguiram identificar esta relação positiva (Wiklund & Shepherd, 2005). A relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional poderá depender de características do ambiente externo das empresas, assim como de características internas. Consequentemente, surge a questão de se a orientação empreendedora será sempre uma estratégia apropriada ou se, por outro lado, a sua relação com desempenho organizacional é mais complexa.

Destarte, considerando a pretensão deste estudo explorar a relação entre os construtos de liderança transformacional, desempenho organizacional e orientação empreendedora, formulam-se as seguintes questões de investigação:

QI1: Em que medida a liderança transformacional impacta positiva e significativamente a orientação empreendedora?

QI2: Em que medida a orientação empreendedora impacta positiva e significativamente o desempenho organizacional?

QI3: Em que medida a liderança transformacional impacta positiva e significativamente o desempenho organizacional?

QI4: De que forma a orientação empreendedora tem um efeito mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional?

1.1 Conceito e Evolução

Na atualidade, as organizações estão expostas à incerteza e volatilidade do mercado internacional, o que as tornou mais cientes e propensas a adotar a mudança (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Assim, além do espaço, trabalho e capital, também os recursos humanos se tornaram importantes dentro de uma organização, uma vez que têm um papel-chave na gestão e alcance dos objetivos da mesma. Segundo Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016), os recursos humanos podem ser uma vantagem competitiva quando geridos com eficácia, sendo que se tornou evidente na literatura, que os líderes conseguem exercer uma posição de influência nos seus subordinados.

Uma organização é considerada eficaz se conseguir encontrar o equilíbrio entre a procura, os seus *stakeholders* e as necessidades dos seus colaboradores. Um estilo de liderança adequado pode influenciar e assegurar a prosperidade e o crescimento económico da organização e dos seus recursos humanos. Assim, quando um líder adota estilos de liderança eficazes, este está a promover padrões de excelência e de desenvolvimento profissional entre os membros da organização (Hurduzeu, 2015).

A liderança refere-se à capacidade de instigar, motivar e habilitar os seguidores a ajudarem a concretizar os objetivos das organizações, uma vez que os líderes conseguem influenciar positivamente o comportamento e atitude dos seus seguidores (Uddin et al., 2018). No entanto, a presente definição de liderança é apenas uma das múltiplas definições criadas desde há vários anos.

Tendo em conta que a liderança é um fenómeno social que tem acompanhado a Humanidade ao longo da sua existência, em diferentes épocas foram realizadas tentativas de estudo das qualidades de liderança com base na descrição de personalidades de pessoas consideradas extraordinárias (Safonov et al., 2018). Segundo King (1990), o termo “líder” foi notado no século XIV e conceptualizado até antes dos tempos bíblicos, enquanto o termo “liderança” só nasceu na segunda metade do século XVIII, sendo que a pesquisa científica só se iniciou no século XX.

Os investigadores têm explorado as características de liderança usando várias metodologias diferentes, uma vez que uma metodologia consistente e aceite por todos quanto à sua efetiva

natureza ainda não foi alcançada. Perceber os ideais de liderança, que ajudam a identificar grandes líderes, requer uma análise da evolução histórica de liderança e dos seus princípios e teorias. As ideias iniciais de liderança nasceram numa fase de expansão e revolução industrial, que identificavam o líder como um indivíduo grandioso (Hunt & Fedynich, 2019).

Algumas organizações optam por recrutar líderes (isto é, “comprar talento”), enquanto outras compreendem que a competitividade implica desenvolver a capacidade de liderança como uma função vital do negócio. No entanto, esta incapacidade de definir o conceito de liderança tem implicações diretas no desenvolvimento do líder, sendo que se torna indiscutível a necessidade de obter maior clareza sobre quais os critérios mais indicados para aplicar no desenvolvimento do conceito em análise (Wallace et al., 2021).

Burns (1996) avança com um conjunto de questões no sentido de estudar a liderança, como: (1) O que é a liderança? (2) Os comportamentos daqueles chamados de líderes são considerados liderança? e (3) As pessoas são chamadas de líderes devido aos comportamentos de liderança que têm? Notando que não existe uma definição estabelecida, não é possível responder às perguntas colocadas por Burns e concluir o debate a cerca da definição de liderança a adotar. Burns (1996) acaba por concluir que, conseguir uma definição do conceito em causa é como “estar perdido na floresta a passar sempre pelos mesmos pontos de passagem, sem a capacidade de progredir no entendimento da liderança como construto” (p. 149).

No entanto, anos antes, Burns (1977, p. 273) definiu liderança como “o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, vários económicos, políticos e outros recursos, num contexto de competição ou conflito, com a finalidade de concretizar objetivos independentes ou partilhados entre líderes e seguidores”. Mais tarde, Burns desenvolveu a sua definição ao sugerir que a liderança é exercida continuamente entre liderança transacional e liderança transformacional, conceitos sugeridos pelo próprio.

A liderança também é tida como sendo um processo complexo, construído socialmente e com vários níveis, sendo que existe, principalmente, entre grupos e organizações. Trata-se de um construto reconhecido pela sua forte influência no desempenho do negócio e na cultura organizacional, o que justifica o seu estudo incessante (Xie, 2019). Para Drucker (1996), a liderança pode e deve ser aprendida, sendo que repugna conceitos como “personalidade de liderança”, “estilo de liderança” e “traços de liderança”. No seu trabalho, o autor descreve a variedade de personalidades que encontrou em pessoas apelidadas de

líderes, sendo que todas tinham comportamentos bastante diferentes. Drucker avança com apenas quatro características em comum:

1. A única definição aceitável para líder é que se trata de alguém com seguidores.
2. Um líder não é alguém amado ou admirado, mas alguém cujos seguidores são pessoas que fazem as coisas certas. Liderança não é sinónimo de popularidade, mas de alcance de resultados.
3. Os líderes são pessoas proeminentes, logo tornam-se em exemplos.
4. A liderança não é definida por *rankings*, privilégios, títulos ou dinheiro. Liderança é responsabilidade.

Drucker (1996) ainda define líderes como concretizadores. Estes delegam múltiplas tarefas, mas nunca irão delegar aquelas que só eles fazem com excelência, que fazem a diferença e definem padrões, tornando-se em tarefas que irão fazer com que os seus executadores sejam lembrados.

Grande parte das definições de liderança inclui três componentes: influência, grupo e propósito. Em primeiro lugar, os líderes são pessoas que influenciam o comportamento dos outros. Em segundo, normalmente, a liderança é estudada no contexto de grupos, particularmente grupos de trabalhadores. Por último, o estudo da liderança foca-se no objetivo do grupo, que deve ser alcançado (Safonov et al., 2018). Desta forma, Safonov et al. (2018, p.304), definem liderança como “o processo em que uma pessoa influencia os outros membros de um grupo a alcançar os objetivos de um grupo ou organização”, sendo que o verdadeiro líder é alguém que alcança o reconhecimento universal entre as pessoas.

De facto, sendo que a liderança é um conceito que tem vindo a ser estudado por inúmeros investigadores ao longo de várias décadas, foram várias as teorias criadas. King (1990), no seu trabalho, identifica nove eras evolucionárias e agrega as mesmas numa “árvore evolucionária da teoria da liderança”. Tendo em conta que o pensamento na área da liderança evoluiu num curto espaço de tempo e muitas das teorias surgiram em simultâneo, não são apresentadas datas, contudo é reconhecida uma ordem no desenvolvimento das teorias, apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança

<p>Era da Personalidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período do Grande Homem: teoria do grande Homem; - Período dos Traços: teoria dos traços.
<p>Era da Influência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período das Relações de Poder: abordagem das cinco bases de poder; - Período da Persuasão: abordagem do domínio do líder.
<p>Era Comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Comportamental Inicial: teoria da mudança reforçada; - Período Comportamental Tardio: modelo <i>managerial grid</i>; teoria dos quatro-fatores; teoria da liderança de ação; teoria X e T. - Período Operante.
<p>Era Situacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Ambiental: abordagem ambiental; modelo dos sistemas-abertos; - Período do Estatuto Social: teoria da realização de papéis; teoria do papel de líder; - Período Sociotécnico.
<p>Era da Contingência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria da contingência; teoria do caminho objetivo: teoria situacional; modelo da ligação múltipla; teoria normativa.
<p>Era Transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período de Troca: teoria de troca do membro líder; abordagem da influência recíproca; liderança emergente; - Período de Desenvolvimento de Papéis: teoria da troca social; modelo da criação de papéis.
<p>Era da Anti-Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período da Ambiguidade: abordagem da atribuição; - Período Substituto: teoria da liderança substituta.
<p>Era Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Framework</i> Mackinsey; teoria Z; abordagem à procura da excelência; autoliderança.
<p>Era Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Carismático: teoria carismática; teoria da liderança transformacional - Período de profecia auto-realizável: teoria do líder SFP; abordagem do desempenho além das expectativas.

Fonte: Adaptado de King (1990).

As eras representadas na Tabela 1 foram criadas entre os séculos XIX e XX e cada uma representa um avanço no desenvolvimento do processo de liderança e novos pontos de vista quanto ao conceito. Desta forma, torna-se clara a inevitabilidade da existência de várias definições de liderança, uma vez que existem várias teorias, que apresentam as suas próprias características.

Desde a teoria do grande Homem que não se verificavam desenvolvimentos reais na teoria da liderança, uma vez que apenas surgiram novas características a partir da terminologia já existente, resultando em teorias como a teoria dos traços e a liderança transformacional e carismática (Mouton, 2019). Desta forma, muitas das investigações já realizadas podem estar assentes em variáveis e correlações centradas no líder, que se encontram desatualizadas, o que resulta numa definição de liderança pouco clara e até misteriosa (By, 2021).

Até à década de 1990, existiram décadas de pesquisa sobre liderança com progressos muito limitados no que concerne a identificação e desenvolvimento de líderes eficazes (Yuk, 2008).

Enquanto os estudos de liderança tradicionais se focavam no porquê de os líderes serem influenciadores, os estudos mais recentes expandiram as teorias originais ao colocarem maior ênfase no “como” e “porquê” que os seguidores estão dispostos a serem influenciados pelos líderes (Dansereau et al., 2013). Adicionalmente, ao identificarem e integrarem todos os elementos que constituem liderança, os investigadores são capazes de responder a dúvidas como: (1) em que medida os líderes nascem assim ou se transformam em tal; (2) o que constitui a liderança é universal ou específico de cada cultura; (3) se formas específicas de liderança podem emergir conforme o contexto; e (4) se um estilo de liderança é mais ou menos eficaz dependendo das contingências e exigências perante os líderes e seguidores (Avolio, 2007, p. 25).

Dentro do contexto organizacional, a maioria dos estudos empíricos sobre a eficácia da liderança envolve gestores de hierarquias mais baixas e não os executivos de topo, mantendo-se o objetivo de compreender como um líder individual consegue influenciar os seus seguidores a atingirem níveis mais altos de desempenho (Yukl, 2008). Além disso, teorias como a liderança transformacional e a liderança transacional estão excessivamente focadas em explicar como os executivos de topo influenciam o desempenho financeiro de uma grande corporação. Todavia, grande parte das organizações não tem um chefe executivo considerado carismático ou visionário (Yukl, 2008).

1.2 Liderança Transformacional

A liderança tem sido descrita como sendo um forte fator influenciador do sucesso ou falhanço de um grupo, organização ou até nação. Ou seja, todos os negócios têm os seus próprios desafios e necessitam do líder e do tipo de liderança mais adequado para enfrentar esses mesmos desafios (Alrowwad et al., 2017). Assim, a liderança é um dos fatores que mais contribui para o bem-estar geral das organizações e nações (Odumeru & Ogbonna, 2013). A liderança transformacional procura criar motivação tanto para os líderes como para os liderados através de altos níveis de liberdade, justiça, solidariedade e igualdade, rompendo com o conceito de liderança transacional (Burns, 1978; Silva, 2020).

A era da liderança transformacional representa a fase mais prometedora no desenvolvimento da teoria da liderança. As suas enormes melhorias em relação às eras anteriores recaem na existência de motivação intrínseca (King, 1990). Burns (1978) identificou dois tipos políticos de liderança: liderança transacional e liderança transformacional. Liderança transacional ocorre quando existe a iniciativa de entrar em contacto com alguém com o propósito de trocar algo de valor, enquanto liderança transformacional pressupõe o envolvimento de seguidores e mudança nas crenças, necessidades e valores dos mesmos (Kuhnert & Lewis, 1987). Em comparação com os líderes transacionais, os líderes transformacionais têm de ser proativos e não reativos no seu pensamento, mais radicais do que conservadores, mais inovadores e criativos e mais abertos a novas ideias (King, 1990).

A teoria da liderança transformacional é um método no qual os líderes e liderados ajudam-se mutuamente a aumentar a motivação e o comportamento ético. Nesta teoria, todos dentro de um grupo trabalham para atingirem o mesmo objetivo, sendo que a mudança e capacidade de adaptação são algumas das principais características da liderança transformacional (Hunt & Fedynich, 2019).

A liderança transformacional é um tipo de liderança visionária, na qual os líderes motivam os seus colaboradores a exceder certas expectativas. Os líderes transformacionais conseguem influenciar os seus colaboradores, pois têm um impacto emocional nos mesmos, oferecendo-lhes uma visão do futuro, comunicando essa visão e motivando-os (Khan et al., 2014). Um estilo de liderança transformacional proporciona desenvolvimento individual, uma visão em comum e incentiva o pensamento criativo por parte dos colaboradores de uma organização, o que acaba por melhorar o desempenho individual de cada um e da própria organização (Afriyie et al., 2019).

Os líderes transformacionais trazem mudanças valiosas e positivas, pois mostram características de modelo a seguir ao proporcionarem motivação intelectual e demonstrarem preocupação individual pelos seguidores. Neste estilo, o líder usa menos autoridade e age como um guia e mentor ao melhorar a visão dos seguidores (Jyoti & Bhau, 2015). Uddin et al. (2018, p.151) referem que, um líder transformacional mostra uma relação íntima com os seus seguidores, o que leva ao alcance de uma *performance* organizacional sustentável e espera que os seguidores consigam alcançar mais do que aquilo que é esperado deles ao questionarem o *status quo* e aceitarem desafios. Antonakis (2012) encontra evidências de que os líderes transformacionais estão associados a uma eficácia organizacional aumentada, seguida de maior satisfação e motivação, porém não fica provado ou implícito que os líderes transformacionais sejam capazes de causar mudanças nas organizações.

As componentes das lideranças transformacional e transacional foram identificadas de várias formas, como em análises fatoriais, observação, entrevistas e descrições de um líder ideal para um seguidor (Bass et al., 2003). Através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), Avolio et al. (1999) e Antonakis (2001) identificaram quatro componentes que constroem o construto de liderança transformacional.

A primeira componente é a “influência idealizada” em que os líderes transformacionais servem como modelos a seguir para os seus seguidores. O líder partilha os riscos com os seus seguidores e é consistente na sua conduta, princípios e valores. A segunda componente sugerida é a “motivação inspiradora” caracterizada pela motivação e inspiração geradas pelos líderes, dando sentido ao trabalho dos seguidores e proporcionando um desafio. A “estimulação intelectual” é a terceira componente, em que os líderes reconhecem e estimulam os esforços dos seus seguidores para serem inovadores e criativos ao questionarem ideias pré-concebidas, reposicionarem os problemas e abordarem situações antigas com novas perspetivas. A última componente é a “consideração individualizada” caracterizada pelos líderes transformacionais prestarem uma atenção especial às necessidades individuais de cada seguidor, o que transforma estes líderes em mentores.

A influência idealizada, a motivação inspiradora o estímulo intelectual e a consideração individualizada influenciam os seguidores a ultrapassarem os seus próprios objetivos, pois alteram os seus ideais, interesses e valores, ao mesmo tempo que se sentem motivados a ter um desempenho melhor do que aquilo que seria esperado (Amankwaa et al., 2019).

Cada uma das componentes supramencionadas pode ser medida através do já mencionado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este instrumento avalia dimensões da liderança transformacional, liderança transacional e liderança evitativa passiva. O MLQ original consistiu em 73 itens, que mediam 5 fatores, sendo que estes fatores não se focavam exclusivamente nos comportamentos do líder. De notar que este questionário tem sido alvo de constantes adaptações, desde a primeira vez que foi aplicado.

Tabela 2: Dimensões do *Multifactor Leadership Questionnaire*

Dimensões	Fator	Exemplo
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Carisma atribuído)	O meu líder instila orgulho em mim por ser associado a ele.
	Influência Idealizada (Comportamentos)	O meu líder especifica a importância de ter um forte sentido de propósito.
	Motivação Inspiradora	O meu líder articula uma visão do futuro atrativa.
	Estimulação Intelectual	O meu líder procura perspetivas diferentes quando resolve problemas.
	Consideração Individualizada	O meu líder despende tempo a ensinar e treinar.
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	O meu líder torna claro o que pode ser esperado, quando os objetivos de desempenho são alcançados.
	Gestão por Exceção (Ativa)	O meu líder foca a sua atenção nas irregularidades, erros, exceção e desvios dos padrões <i>standard</i> .
Liderança Laissez-Faire	Gestão por Exceção (Passiva)	O meu líder demonstra acreditar que “se as coisas não estão estragadas, não há nada para arranjar”. Ou seja, apenas agir em caso de necessidade.
	<i>Laissez-Faire</i>	O meu líder adia a resposta a pedidos/questões urgentes.

Fonte: Adaptado de Bass e Riggio (2005) e Silva (2020).

Como podemos verificar pela Tabela 2, aqui estão presentes dimensões pertencentes a três estilos de liderança diferentes: a liderança transformacional, a liderança transacional e liderança *laissez-faire*.

Na liderança transformacional estão presentes as quatro componentes apresentadas anteriormente e de seguida surgem as componentes de liderança transacional, a recompensa contingente e a gestão por exceção (ativa). Estas duas componentes demonstram que, na

liderança transacional, os seguidores podem esperar receber na mesma medida que deram à organização. Isto é, os liderados são motivados a atingir os objetivos definidos e são repreendidos quando tal não se verifica. A gestão por exceção (ativa) acontece quando o líder intervém devido a algum problema (Chaves, 2019).

Na liderança *laissez-faire* e nas suas componentes verifica-se uma inatividade por parte do líder em que, na gestão por exceção (passiva), este apenas age face ao agravamento dos problemas. Na componente *laissez-faire*, o líder não demonstra comportamentos de liderança, estando ausente sempre que é necessária a tomada de decisões e resolução de problemas (Agostinho, 2014).

Os comportamentos baseados em liderança transformacional podem fazer com que fontes de trabalho se tornem mais disponíveis para os trabalhadores e seguidores do líder, pois irão sentir um maior apoio do mesmo e uma maior autonomia na realização das suas tarefas. Além disso, quando o líder transformacional delega tarefas baseadas nas competências e necessidades dos trabalhadores e seguidores, significa que cada um deles se irá deparar com um novo desafio, que os irá ajudar a desenvolver e criar (Kovjanic et al., 2013; Martinez et al., 2020).

Os estudos sobre liderança transformacional ainda enfrentam algumas lacunas, pois centram-se, predominantemente, no capital humano, em detrimento do capital social. O capital humano engloba recursos individuais, enquanto que o capital social compreende recursos relacionais que facilitam a ação e a criação de valor, assim tanto o capital humano como o capital social são essenciais para a obtenção de vantagens competitivas (Chen et al., 2016).

2.1 Conceito e Evolução

As organizações desempenham papéis cruciais no nosso dia-a-dia. Estas são consideradas a locomotiva que conduz a economia da nação e o seu progresso social e político. Uma vez que as empresas são alvos constantes de mudança, devido ao ambiente que as rodeia, as mesmas e os seus gestores sentiram que era necessário serem mais sensíveis quanto aos seus colaboradores e desempenho organizacional. Consequentemente, o desempenho organizacional tornou-se um tópico de relevo para todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, o que resultou num interesse crescente por parte dos gestores em descobrirem que fatores influenciam o desempenho organizacional (Alrowwad et al., 2017).

Desempenho organizacional é um dos construtos mais importantes da área de gestão. As áreas de marketing, recursos humanos, estratégia e o setor operativo são avaliados a partir da sua contribuição para o desempenho da empresa. A capacidade de medir o desempenho organizacional é essencial para ajudar os gestores e académicos a analisar as ações específicas das empresas e da gestão de topo, verificando a posição das firmas face aos seus concorrentes e como estas se desenvolvem e atuam ao longo do tempo (Richard et al., 2009). Os investigadores na área têm procurado determinar medidas para o conceito de desempenho. No entanto, a literatura permanece incompleta e em debate contínuo, no que diz respeito a teorização de desempenho organizacional (Taouab & Issor, 2019).

Na primeira década do século XXI, a definição de desempenho organizacional focava-se na capacidade e aptidão de uma empresa conseguir explorar os recursos disponíveis de modo a alcançar consistentemente os seus objetivos (Taouab & Issor, 2019).

O desempenho é uma medida para o sucesso da empresa em atingir os seus objetivos. Este sucesso pode ser visto através dos desempenhos a nível financeiro, do marketing, das operações ou dos recursos humanos. Uma boa performance é capaz de aumentar a prosperidade dos stakeholders (Musthofa et al., 2017). Este construto deve ser orientado pelos objetivos específicos da firma em cada unidade de negócio. Assim, deve tratar-se de um conceito multidimensional em que se especifica as medidas, variáveis e medidas, que devem ter coerência (Barbosa & Cintra, 2012). Consequentemente, a definição do construto em causa continua em discussão, existindo poucos estudos com definições e medidas consistentes (Richard et al., 2009). Além disso, a definição do conceito pode demonstrar-se

subjetiva, pois o desempenho organizacional pode ser positivo ou negativo, conforme os objetivos de cada firma. Desta forma, cada pessoa parece definir desempenho no geral e desempenho organizacional no particular (Alrowwad et al., 2017).

No que diz respeito à mensuração do desempenho organizacional, os acadêmicos concordam que ter um sistema bem definido é crucial para as organizações, pois fornece informações quanto à qualidade dos processos desenvolvidos, auxilia no desenvolvimento de estratégias e avalia os objetivos organizacionais (Alrowwad et al., 2017). A mensuração do desempenho organizacional e um sistema de avaliação são dos critérios mais importantes para analisar o crescimento das organizações, as suas ações e os seus ambientes. No entanto, são poucas as organizações que têm um sistema sistemático para medir o seu desempenho, que reflita o seu ambiente e as suas estratégias (Felizardo et al., 2017).

Existem vários critérios para medir o desempenho de uma organização, que podem ser usados para definir metas a atingir, tendo em conta os vários resultados que uma organização pode gerar, seja no ambiente externo como interno. Alguns dos critérios que podem ser usados são a lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente (Brandão et al., 2012). Adicionalmente, variáveis como a inovação e a eficiência também são aceites por alguns autores como medidas de desempenho (Richard et al., 2009).

O desempenho de uma organização depende em muito das aptidões que os seus líderes têm no que concerne a implementação de estratégias. A essência da liderança é considerada um fator condicional que existe entre o gestor e líder e os seus seguidores, dado que as organizações têm sempre objetivos a atingir e é importante que os líderes empreguem técnicas flexíveis capazes de acomodar a mudança (Silva, 2014).

A performance de uma organização também está dependente dos seus colaboradores, que são uma parte essencial da organização, representando quem trabalha para alcançar os objetivos organizacionais (Almatrooshi et al., 2016).

3.1 Conceito e Evolução

O empreendedorismo tem assumido um papel de destaque na sociedade devido à sua contribuição para o desenvolvimento económico das nações, o que se justifica pela necessidade de acelerar o crescimento económico através de novas ideias, que se transformem em empresas de sucesso (Rua, 2016). Enquanto mentalidade, o empreendedorismo assumiu uma posição única globalmente, devido ao seu poder transformacional. Logo, define várias fronteiras a nível demográfico, étnico, organizacional, institucional, socioeconómico, geográfico, cultural e político (Kuratko & Morris, 2018).

O interesse académico na área do empreendedorismo remonta até aos escolásticos espanhóis e Richard Cantillon, todavia só recentemente é que esta área se tornou um campo especializado de pesquisa. Cantillon é considerado o criador do termo “empreendedorismo”, mas foi Jean-Baptiste Say quem ficou conhecido como o pai do empreendedorismo por ter lançado as principais bases de estudo da área (Lazzarotti et al., 2015).

Quando o empreendedorismo emergiu nas décadas de 1970 e 1980, enquanto disciplina académica caracterizava-se por ser descritivo, focado na gestão de pequenos negócios, na emergência de novas firmas e na criatividade individual (Foss & Klein, 2020). Este interesse tem aumentado nos últimos anos, especialmente nas escolas relacionadas com áreas de negócios. Tal é motivado pela procura dos estudantes por cursos na área do empreendedorismo, devido ao seu interesse pelo assunto ou porque a educação em empreendedorismo é tida como útil, uma vez que se verifica uma grande incerteza em carreiras corporativas (Venkataraman, 2019). Embora, a pesquisa do empreendedorismo normalmente enfatize os resultados obtidos a nível da empresa, principalmente no que diz respeito ao seu crescimento e desempenho, as pessoas procuram o empreendedorismo por razões pessoais e idiossincráticas (Wiklund et al., 2019).

Os economistas não têm uma explicação para a emergência do empreendedorismo no fim do século XIX e para o seu sucesso na atualidade. Logo, a explicação para a eficácia do empreendedorismo não se encontra nos eventos económicos. As causas recaem na mudança dos valores, perceção e atitude, assim como em alterações demográficas, institucionais e educacionais (Drucker, 1985).

O empreendedorismo é um fenómeno natural nos negócios, sendo uma parte da sua vida. Os negócios demonstram ser mais saudáveis quando são adotadas técnicas empreendedoras e de gestão que levam à mudança e aprendizagem. Consequentemente, seria benéfico para qualquer negócio e organização entender a definição de empreendedorismo, as suas fontes e tipos e como o gerir (Diandra & Azmy, 2020).

Para Lumpkin e Dess (1996), o ato essencial de empreendedorismo é uma “nova entrada”, que pode significar uma entrada em mercados novos ou já existentes através do lançamento de novos produtos ou serviços. Shane e Venkataraman (2000, p. 218) definem empreendedorismo enquanto “o exame académico de como, por quem e o que torna as oportunidades eficazes para a criação de futuros bens e serviços, que são descobertos, avaliados e explorados”. Consequentemente, o empreendedorismo pressupõe o estudo de fontes de oportunidade, ou seja, o estudo dos processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades e, ainda, o estudo dos indivíduos que aproveitam estas oportunidades.

Venkataraman (2019) mantém a definição supramencionada, mas acrescenta que, enquanto investigadores, é necessário abordar o tema de diferentes perspetivas, teorias e métodos. O autor mantém a ideia de que existe a necessidade de a área do empreendedorismo descobrir “porquê, quando e como” surgem oportunidades de criação de bens e serviços na economia, assim como porque existem pessoas que conseguem explorar estas oportunidades e outras não. Ademais, mantém-se a questão de quais são as consequências económicas, psicológicas e sociais que surgem pela procura de um novo mercado e qual o impacto para outros *stakeholders* e para a sociedade no geral.

Desta forma, generalizou-se o foco em oportunidades – a sua descoberta, avaliação e exploração – algo que se tornou extremamente influente na pesquisa sobre empreendedorismo (Foss & Klein, 2020; Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 2019).

O conceito de empreendedorismo também pode ainda ser entendido como “o processo de iniciar um negócio com uma visão inovadora, assumindo os riscos e recompensas, tendo como resultado desejado a criação de postos de trabalhos e a geração de riqueza” (Rua & Catessamo, 2015, p. 46).

O volume de pesquisa na área aumentou significativamente nas últimas três décadas, mas continua a haver uma falta de desenvolvimento da teoria e de estruturas conceituais, assim

como não existe rigor em muita da pesquisa disponível, o que resulta na impossibilidade de generalizar conclusões a partir do trabalho empírico já realizado (Kuratko et al., 2015; Shane & Venkataraman, 2000). Adicionalmente, verifica-se a ausência de consenso quanto aquilo que constitui o empreendedorismo, sendo que, em alguns casos refere-se ao “indivíduo empreendedor” e, em outros casos, é um conceito aplicado para se referir à criação e gestão de uma firma própria (Landström et al., 2012).

A mesma ideia já tinha sido fundamentada no trabalho de outros autores, em que as palavras “empreendedor” e “empreendedorismo” eram associadas a várias áreas e fenómenos. Embora o uso contemporâneo do conceito de empreendedorismo seja mais restrito, tal não significa que a pesquisa académica esteja a alcançar um consenso quanto aquilo que é o uso legítimo do conceito de empreendedorismo e empreendedor (Davidsson et al., 2006).

Alvarez e Barney (2019) acreditam que a busca por uma única definição de empreendedorismo paralisou a área até ser reconhecido que múltiplas definições do conceito podem ser utilizadas para diferentes propósitos. Assim, os investigadores devem procurar definir empreendedorismo conforme o seu contexto de pesquisa e o seu artigo em particular. No livro *Theory of Economic Development* (1934), Schumpeter promove a ideia de que o desenvolvimento é um processo dinâmico, que envolve perturbar o *status quo* da economia, atribuindo ao empreendedor a responsabilidade de perturbar este estado estático. O autor acredita que o comportamento do empreendedor difere substancialmente de outros agentes económicos que se enquadram no regime concebido pela teoria estática para explicar as atividades económicas das pessoas (Schumpeter & Backhaus, 2003).

O empreendedorismo era uma atividade de extrema importância para Schumpeter, pois garantia que a economia crescia através de passos inovadores, logo o empreendedor assumia o papel de promover novos passos e distúrbios fundamentais na previsibilidade do mercado (Nunes, 2016). Assim, um empreendedor é caracterizado pela audácia, imaginação e criatividade. Este não trabalha passivamente em determinado mundo, em vez disso prefere criar um mundo diferente daquele que encontrou, sendo que a sua criatividade rompe aquilo que teria sido um mercado sereno. Consequentemente, o empreendedor de Schumpeter, impede o mercado de se manter equilibrado (Kirzner, 2009).

Kirzner tem uma posição contrária à de Schumpeter, assente numa maneira diferente de ver o impacto da decisão do empreendedor individual nos fenómenos de mercado. Na sua perspetiva, o empreendedor não perturba o estado de equilíbrio do mercado, pelo contrário,

o mesmo é visto como um dos responsáveis por equilibrar os movimentos de mercado (por exemplo, os preços) na ausência de mudanças gritantes nas especificações de produto ou métodos de produção. Além disso, Kirzner não vê o empreendedor como criativo, mas como alguém que está alerta e é capaz de notar mais cedo do que outros agentes, as mudanças que já ocorreram no mercado. Assim, estas mudanças e discrepâncias no mercado são percebidas pelo empreendedor enquanto oportunidades de gerar lucro (Kirzner, 2009).

3.2 Orientação Empreendedora

A tendência geral para o ambiente de negócios é uma diminuição do ciclo de vida dos produtos e dos modelos de negócio. Consequentemente, o lucro futuro das operações existentes é incerto e os negócios precisam de procurar novas oportunidades. Desta forma, as empresas podem beneficiar da adoção de uma orientação empreendedora estratégica. A mesma envolve a vontade de inovar para rejuvenescer as ofertas de mercado, disponibilidade para correr riscos ao experimentar produtos, serviços e mercados incertos e uma atitude proativa em relação a concorrentes e oportunidades de mercado (Covin & Slevin, 1991).

O conceito de orientação empreendedora tem sido bastante estudado nas últimas décadas, sendo que existem múltiplos artigos científicos que se focam nesta área do empreendedorismo, demonstrando a sua importância. Efetivamente, este conceito pode ser relacionado com diferentes variáveis tornando-se útil para as empresas, pois pode ajudar a guiar a sua atuação. Os vários estudos realizados na área originaram a aceitação geral do significado e da relevância do conceito (Soininen et al., 2012).

Em muitas das pesquisas realizadas, a orientação empreendedora é vista como um processo, no qual os empreendedores criam “novas entradas”, sejam essas entradas em novas firmas, um novo produto ou tecnologia ou um novo mercado (Miller, 2011, p. 875). Segundo Covin e Miller (2014), existem duas perspectivas dominantes quanto ao conceito de orientação empreendedora. Desta forma, uma das perspectivas encara este conceito como um construto composto em que a orientação empreendedora é representada pelas qualidades de assumir riscos e ter comportamentos proativos e inovadores. Por outro lado, existe uma outra visão, sugerida pelos autores Lumpkin e Dess, em que estamos perante um conceito multidimensional em que a assunção de riscos, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia são tratadas como dimensões independentes de comportamento,

que definem o conceito de orientação empreendedora. Na tabela seguinte estão presentes as cinco dimensões e respectivas definições apresentadas por Lumpkin e Dess (1996).

Tabela 3: Dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensão	Definição
Inovação	“Tendência de uma firma para se envolver e apoiar novas ideias, novidades experimentação e processos criativos, que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996, p142).
Assunção de Riscos	“Disponibilidade da empresa para aproveitar uma oportunidade de risco, mesmo sem saber se a mesma será bem sucedida e para agir de forma audaz sem saber as consequências” (Dess & Lumpkin, 2005, p.152).
Proatividade	“Tomada de iniciativa ao antecipar mercados emergentes, seguir novas oportunidades e participar em mercados emergentes”(Lumpkin & Dess, 1996, p.146).
Agressividade Competitiva	“Forma como as organizações se relacionam com os seus concorrentes, ou seja, forma como as organizações respondem a novas tendências e exigências que já existem no mercado”(Lumpkin & Dess, 1996, p.148).
Autonomia	“Capacidade e motivação para seguir uma oportunidade por iniciativa própria. Realização de ações fora das restrições organizacionais” (Lumpkin & Dess, 1996, p.140).

Fonte: Adaptado de Achtenhagen (2020), Dess e Lumpkin (2005) e Lumpkin e Dess (1996).

Enquanto conceito unidimensional, a orientação empreendedora refere-se a um atributo organizacional que reflete como o facto de se “ser empreendedor” é manifestado nas organizações ou unidades de negócio com o domínio de empreendedorismo evidenciado pela assunção de riscos, inovação e proatividade (Covin & Wales, 2019; Miller, 1983).

Na perspetiva de Lumpkin e Dess (1996, p. 136), a orientação empreendedora refere-se “aos processos, práticas e atividades de tomada de decisões que levam a uma nova entrada”, sendo que os antecedentes multidimensionais que levam a uma nova entrada são a assunção de riscos, inovação, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

As duas conceptualizações são indubitavelmente legítimas, sendo que não se trata de qual das conceptualizações se encontra correta ou incorreta, mas como é que estas perspetivas podem coexistir ou até serem combinadas (Lomberg et al., 2017). Miller (2011) encoraja a pesquisa a analisar tanto os efeitos individuais de cada dimensão de orientação empreendedora como a orientação empreendedora no seu todo. Este aponta que, em alguns contextos de pesquisa, o melhor dos dois mundos pode implicar análises que apresentem resultados para o construto de orientação empreendedora e cada uma das suas componentes.

A orientação empreendedora determina a vontade da empresa em manter-se à frente dos seus concorrentes e tirar proveito da vantagem da existência de novas oportunidades de inovação num ambiente incerto (Obeidat, 2016). Este comportamento, numa fase inicial, era atribuído unicamente ao gestor ou dono do negócio, quando este era capaz de assumir riscos em ambientes de incerteza com a implementação de novas ações corporativas (Rua & Rodrigues, 2017).

A orientação empreendedora representa um processo de tomada de decisão, que fornece uma base para a tomada de decisões e ações empresariais. Assim, as firmas que almejam um alto perfil de orientação empreendedora são confrontadas com decisões que envolvem um grande risco e alocação de recursos escassos (Rauch et al., 2009).

Para França e Rua (2016), cada dimensão de orientação empreendedora tem uma influência positiva no desempenho organizacional, uma vez que empresas inovadoras tendem a ter uma *performance* superior e empresas proativas são pioneiras, o que resulta em vantagens competitivas, porém a influência da assunção de riscos é menos óbvia, pois depende do sucesso dos projetos implementados. Através da apresentação de características da orientação empreendedora, as empresas conseguem controlar o mercado e tornarem-se referências na sua área.

Diretamente relacionado com o empreendedorismo e orientação empreendedora, empresas que não inovem (particularmente empresas de serviços) terão uma grande dificuldade em manter altos níveis de competitividade. Estratégias empreendedoras têm uma maior probabilidade de serem bem sucedidas no que concerne a obtenção de vantagens competitivas (Zampetakis et al., 2011).

Miller (2011), defende que, apesar do progresso empírico e concetual que já foi feito, ainda há a necessidade em grande escala de debater as motivações e consequências da orientação empreendedora.

3.2.1 Inovação

Schumpeter (1934) sugeriu o processo económico de “destruição criativa”, no qual a riqueza é criada quando existem estruturas de mercado interrompidas pela introdução de novos bens ou serviços, que desviaram recursos das firmas existentes e ajudaram novas firmas a crescer. Drucker, enquanto pai da gestão moderna, defende que a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores, ou seja, o meio pelo qual eles exploram as oportunidades para diferentes negócios ou serviços. Os empreendedores devem ser capazes de explorar novas fontes de inovação, as mudanças e os sintomas que indicam a existência de oportunidades que vão gerar inovações de sucesso (Drucker, 1985). A inovação reflete a “tendência de uma empresa se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos e serviços ou processos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996, p.142).

No âmbito da orientação empreendedora, a inovação refere-se a uma tendência de encetar em processos criativos, experimentação e introdução de novos produtos e serviços, logo é marcada pelo desvio das práticas estabelecidas (Lomberg et al., 2017).

Esta dimensão está relacionada com a abordagem teórica de Schumpeter, que considera o empreendedor como uma pessoa que inova, criando e desenvolvendo em diversas vertentes e impactando a economia. Um comportamento inovador desenvolve-se com a predisposição para avaliar e identificar oportunidades, que está relacionada com a predisposição empreendedora do indivíduo (Lazzarotti et al., 2015).

O conceito de inovação voltou a ser discutido nos últimos anos, devido aos estudos feitos por Schumpeter desde a primeira metade do século XX e aos vários desenvolvimentos tecnológicos e mudanças sociais que têm acontecido (Louçã, 2014). Estando intrinsecamente ligada ao empreendedorismo, a capacidade de inovar e de ser inovador tem impacto na forma como um negócio pode vingar ou não.

Drucker (2002, p.3) escreve que trabalhou com várias pessoas de diversas áreas sem “personalidade empreendedora”, mas que obtiveram sucesso nos seus negócios. Tal aconteceu, pois o que tinham em comum e o que os distinguiu era o comprometimento com uma prática sistemática de inovação. No entanto, a inovação é uma função específica do empreendedorismo e o empreendedor pode optar por criar recursos geradores de riqueza ou otimizar o potencial dos já existentes.

As mudanças constantes na economia obrigaram as empresas a reinventarem-se e procurarem uma posição de liderança nos mercados em que estão presentes, para tal apostaram na inovação como método de diferenciação e forma de crescimento dos negócios (Rua & Catessamo, 2015).

3.2.2 Assunção de Riscos

Em 1734, Cantillon foi o primeiro a usar formalmente o termo “empreendedorismo”, argumentando que aquilo que separa os empreendedores dos funcionários normais é a incerteza e o risco do autoemprego. Tal resultou no facto de o conceito de assunção de riscos ser utilizado com regularidade para descrever o empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996).

A assunção de riscos e a gestão dos mesmos é uma componente vital para uma gestão estratégica, uma vez que riscos bem analisados e geridos irão criar oportunidades para a empresa. Organizações que não corram riscos num ambiente dinâmico tornam-se mais suscetíveis de perder a sua quota de mercado e ficam com a sua posição fragilizada quando se vêm em competição com um concorrente mais agressivo (Astrini et al., 2020).

A assunção de riscos refere-se à tendência para participar em atividades de alto risco passíveis de gerar um alto retorno e à disposição para tomar certas decisões em mercados incertos (Lomberg et al., 2017). Existe um certo consenso entre os teóricos de que o comportamento empreendedor implica aceitar o risco de alguma forma, logo a propensão para correr riscos é visto como um fator essencial ao empreendedorismo. O risco assumido pelos gestores de uma organização pode ser indicativo do quanto é que um empreendedor pode estar disposto a comprometer recursos (Lazzarotti et al., 2015).

Organizações com uma orientação empreendedora são tipificadas pelo seu comportamento arriscado, como incorrer em dívidas pesadas ou envolverem-se em compromissos que exigem muitos recursos com o objetivo de obter altos retornos (Lumpkin & Dess, 1996).

3.2.3 Proatividade

A proatividade refere-se à procura de oportunidades, à adoção de um comportamento visionário em que as futuras necessidades e tendências do mercado são antecipadas proporcionando uma vantagem em relação aos concorrentes. Logo, existe a disposição para entrar em novos mercados, apostar em novos produtos, criar vantagens e procurar posições de liderança dentro do mercado (Lomberg et al., 2017).

Este conceito assenta na vontade de concretizar ideias a partir de oportunidades, tratando-se de uma dimensão que necessita que as empresas sejam orientadas para o futuro e se foquem na formulação de novas medidas para enfrentar a competição e potenciais mudanças (Astrini et al., 2020).

O comportamento proativo está associado à iniciativa do indivíduo em procurar oportunidades, fazendo com que a proatividade seja crucial para a orientação empreendedora, porque assenta numa mentalidade virada para o futuro acompanhada de atividades inovadoras e novos negócios (Lazzarotti et al., 2015).

A proatividade está relacionada com o processo de antecipar e agir conforme as necessidades do futuro. Por outras palavras, a proatividade identifica-se com “procurar novas oportunidades que podem estar relacionadas ou não com a presente linha de operações, introduzir novos produtos e marcas que conferem vantagem competitiva, eliminar estrategicamente operações que já se encontram no fim do seu ciclo de vida” (Lumpkin & Dess, 1996, p.146). Consequentemente, uma empresa proativa é uma líder e não uma seguidora, pois tem a capacidade de identificar e explorar novas oportunidades, mesmo que não seja a primeira a fazê-lo.

Pessoas que demonstram ter falta de proatividade apresentam características como a falta de capacidade de identificar oportunidades e agir conforme as mesmas, gerando a mudança. Um comportamento proativo implica desafiar as condições e não aceitar uma simples adaptação às circunstâncias vividas, desta forma há o esforço para melhorar as circunstâncias vigentes e até criar novas mais favoráveis (Prieto, 2010).

Esta dimensão requer que as empresas tenham uma atuação orientada para o futuro e sejam focadas em criar estratégias para lidar com a mudança e competição futura. A proatividade assiste as organizações na criação de vantagem competitiva e obriga os concorrentes a responder às iniciativas de *first-mover*. Uma vantagem de *first-mover* refere-se aos ganhos

obtidos por se ser o primeiro a introduzir um produto ou serviço, a introduzir a identidade de uma marca, a entrar em novos mercados ou adotar um novo método operativo. Desta forma, o nível de proatividade pode ser visto a partir do comportamento das organizações em relação à futura competição (Astrini et al., 2020).

3.2.4 Autonomia

A dimensão “autonomia” é um tipo de comportamento que expressa a independência do indivíduo, associando-se autonomia com liberdade e considerando-se a necessidade de independência dos indivíduos ligada ao surgimento de novas ideias (Lazzarotti et al., 2015).

Embora Lumpkin e Dess (1996) tenham proposto a inclusão de autonomia como uma dimensão de orientação empreendedora, foram poucos os estudos que a adotaram como tal.

A falta de inclusão desta dimensão deve-se a duas razões. Primeiramente, autonomia não é uma das dimensões originais identificadas por Miller (1983) e desenvolvidas por Covin e Slevin (1989). Ademais, alguns investigadores sugerem que a autonomia é um antecedente da orientação empreendedora e não uma componente essencial da mesma. Em segundo lugar, a adoção da dimensão “autonomia” tem sido dificultada pela falta de uma escala a nível organizacional que meça a autonomia, a partir de uma perspectiva de orientação empreendedora (Lumpkin et al., 2009).

Mais tarde, Miller (2011, p.876) referiu-se à autonomia como sendo baseada na noção de independência empreendedora no desenvolvimento e concretização de uma ideia. Este conceito pode ser aplicado a diferentes níveis, sendo que pode ser posto em prática individualmente, através de grupos ou organizacionalmente (Colla et al., 2020).

A autonomia pressupõe uma certa liberdade, que deve existir dentro das organizações, de modo a permitir o nascimento e desenvolvimento de novas ideias. A presença de autonomia dentro das organizações representa uma grau de independência de indivíduos ou grupos, que pode influenciar diferentes posições hierárquicas (Zanardo Dos Santos et al., 2015).

3.2.5 Agressividade Competitiva

A agressividade competitiva está relacionada com a disputa existente entre concorrentes por posições e nichos de mercado, sendo que estão a disputar a sobrevivência no seu mercado de atuação. Assim, a vontade de forçar a entrada num mercado e desafiar a concorrência pode ser entendida como a agressividade competitiva de uma empresa (Lazzarotti et al., 2015).

A agressividade competitiva refere-se à propensão de uma firma para desafiar diretamente e intensamente os seus concorrentes, de modo a conseguir alcançar novas entradas ou melhorar a sua posição, ou seja, a agressividade competitiva é uma forma de superar os rivais da indústria no mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, esta dimensão caracteriza-se pelo confronto direto, pela tendência de usar métodos não convencionais, por identificar e analisar as fraquezas dos concorrentes e pelo foco em produtos de alto valor acrescentado.

A adoção de um comportamento competitivo vem da vontade de querer alcançar, a qualquer custo, uma maior posição de mercado e, por vezes, envolve técnicas competitivas pouco convencionais (Zanardo Dos Santos et al., 2015).

CAPÍTULO IV - INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL: BREVE CARATERIZAÇÃO E TENDÊNCIAS

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) é uma das indústrias portuguesas mais antigas e tradicionais, sendo que sempre manteve a sua posição enquanto um dos setores nacionais mais importantes. O seu nascimento remonta ao final do século XVIII, sendo que o seu verdadeiro desenvolvimento aconteceu na segunda metade do século XIX com o desenvolvimento de várias unidades de produção como fiação, tecelagem, tinturaria, entre outros (DGAE, 2018).

A indústria têxtil e vestuário pertence à secção C – Indústrias Transformadoras- e está segmentado em duas divisões. A fabricação de têxteis tem o código de atividade económica (CAE) 13 e envolve a preparação e fiação de têxteis (CAE 131), tecelagem de têxteis (CAE 132), acabamento de têxteis (CAE 133) e fabricação de outros têxteis (CAE 139). A indústria do vestuário é identificada pelo CAE 14 e compreende a confeção de artigos de vestuário, exceto artigos de peles com pelo (CAE 141), fabricação de artigos de peles com pelo (CAE 142) e fabricação de artigos de malha (CAE 143). Os têxteis e vestuários representam um setor de extrema importância para muitas regiões da Europa, sendo que, na União Europeia é constituído basicamente por pequenas empresas, com menos de 50 trabalhadores (IAPMEI, 2019).

No que concerne a distribuição geográfica no território português, cerca de 76,1% destas indústrias encontra-se no Norte do país, 10,6% localizam-se no Centro e 9,2% na Área Metropolitana de Lisboa. No Alentejo, Algarve e Regiões autónomas dos Açores e da Madeira encontram-se os restantes 4% (DGAE, 2018). Em 2016, 83% do volume de negócios da indústria têxtil e vestuário era gerado por empresas localizadas nos distritos de Braga (58%) e Porto (25%) (Pamésa Consultores, Lda., 2019).

Segundo o PORDATA, em 2019, existiam 3.631 empresas na fabricação de têxteis e 8.841 empresas na indústria do vestuário, de um universo de 68.180 empresas da indústria transformadora. Ademais, 4.539 empresas da indústria do vestuário eram PMEs, tal como 2.031 empresas da fabricação de têxteis, segundo dados do Banco de Portugal.

Como é possível verificar pelas Tabelas 4 e 5, as exportações sempre conseguiram ter maior peso do que as importações em ambas as indústrias, à exceção de 2015, em que a indústria do vestuário registou um maior número de importações. Em 2018, cerca de 65% das vendas

da indústria têxtil e vestuário foram destinadas à exportação, fazendo do mercado externo um dos principais impulsionadores do setor (Pamésa Consultores, Lda., 2019). Em 2016, esta indústria tinha um peso de 4% no Produto Interno Bruto de Portugal (DGAE, 2018).

Tabela 4: Importações e Exportações da Indústria de Têxteis

Anos	Indústria de têxteis	
	Peso das importações nas compras	Peso das exportações nas vendas
2015	34,84%	54,48%
2016	32,62%	53,41%
2017	33,59%	53,68%
2018	34,61%	53,94%
2019	34,84%	54,48%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (2019).

Tabela 5: Importações e Exportações da Indústria de Vestuário

Anos	Indústria do Vestuário	
	Peso das importações nas compras	Peso das exportações nas vendas
2015	78,77%	66,97%
2016	21,03%	68,49%
2017	20,99%	68,82%
2018	21,05%	67,72%
2019	23,26%	68,49%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (2019).

Quanto à autonomia financeira, segundo dados do Banco de Portugal (2019), também a indústria têxtil e vestuário verificaram melhorias. No caso da indústria do vestuário, em 2019, a autonomia financeira era de 36,5%, enquanto em 2015 era de 31,3% e em 2017 de 33,2%. A fabricação de têxteis também teve uma evolução positiva, sendo que, em 2015, tinha uma autonomia financeira de 39,7%, em 2017 de 43,2% e em 2019 de 44,5%.

Quanto a perspectivas futuras, estas estão marcadas pela incerteza provocada pela pandemia de covid-19. No entanto, o início do processo de vacinação renovou a esperança na recuperação económica, em que os principais contributos para o crescimento económico deverão ser as exportações e o consumo privado (Banco de Portugal, 2021).

De facto, a indústria têxtil e vestuário, tem demonstrado ter relevância para a economia nacional e da União Europeia, no entanto devem ser tidas em conta potenciais ameaças e desafios a curto e médio prazo. Assim, é necessário considerar o impacto das novas

tecnologias nos processos de transformação e venda como o *e-commerce*, que ganhou força nesta fase pandémica. A aposta nas novas tecnologias pode contribuir para novos modelos de negócio e dinâmicas de desenvolvimento e de consumo (Pamésa Consultores, Lda., 2019).

5.1 Objetivos de Investigação

Atualmente, encontramos-nos num ambiente de negócios extremamente volátil e exposto a fatores externos que tornam as empresas mais suscetíveis ao fracasso. Desta forma, o grande desafio da liderança é reunir todos os recursos disponíveis e fomentar o pensamento empreendedor, de modo que os objetivos organizacionais continuem a ser cumpridos (Rose, 2018).

Tal pode ser concretizado através da orientação empreendedora, definida como processo de criação de estratégias que oferece às organizações uma base para a tomada de ações e decisões empreendedoras com o propósito de criar vantagem competitiva (Lomberg et al., 2017). Portanto, os líderes de negócio podem obter benefícios através do entendimento de como uma estratégia empreendedora pode levar as suas organizações ao seu melhor desempenho.

Por conseguinte, o principal objetivo deste estudo é investigar como a orientação empreendedora pode ter um efeito moderador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, focando-se nas empresas da indústria têxtil e vestuário portuguesa.

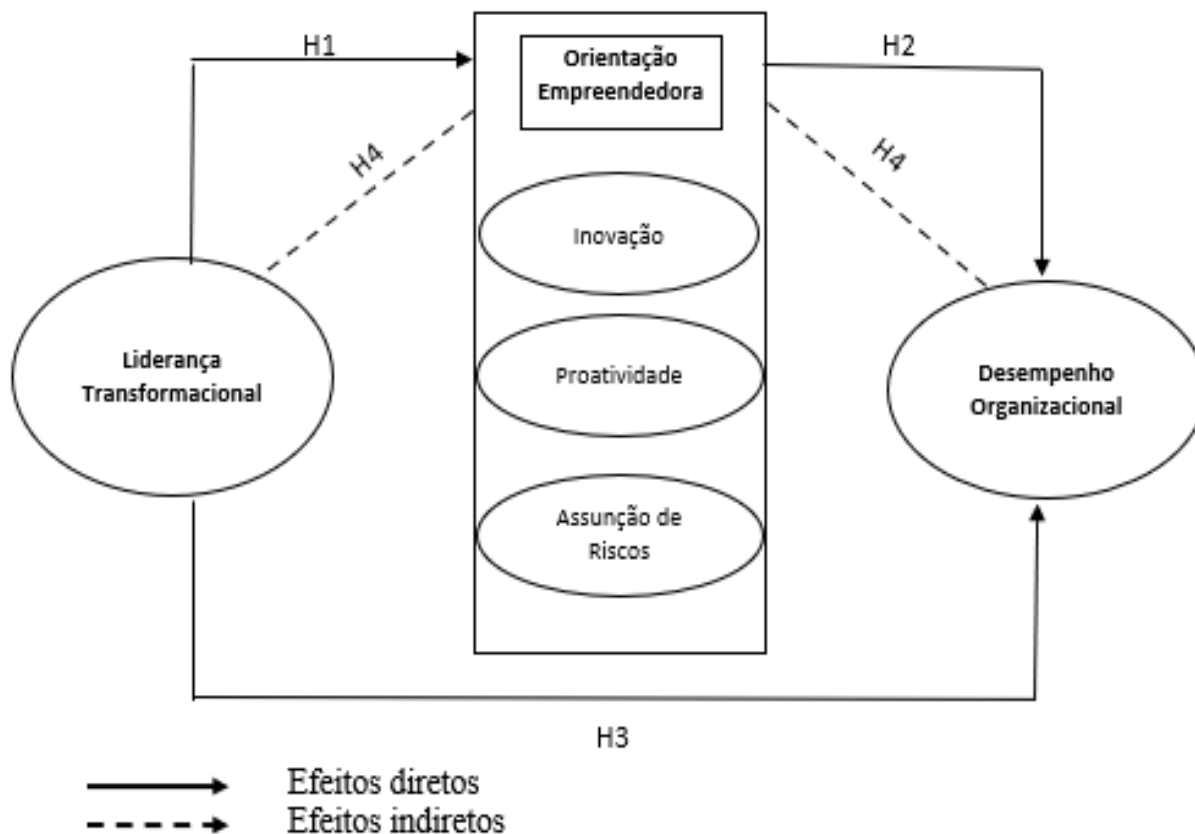
De seguida, de modo a aprofundar o tema e apresentar resultados empíricos, os objetivos específicos formulados são (1) explorar os conceitos de liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional, (2) analisar a relação entre liderança transformacional e orientação empreendedora, (3) analisar a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, (4) analisar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, (5) analisar o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

5.2 Modelo e Hipóteses de Investigação

Após a realização da revisão de literatura desta investigação, foi elaborado um modelo capaz de representar as relações estabelecidas entre liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional. Como resultado deste modelo, estão apresentadas as hipóteses de investigação, que serão sustentadas a partir do trabalho de

vários autores. Posto isto, todas as hipóteses serão testadas empiricamente, de modo a serem confirmadas ou infirmadas.

Figura 1: Modelo Concetual de Investigação



Fonte: Elaboração própria.

Considerando a revisão de literatura apresentada, foi elaborado um modelo concetual que representa as relações estabelecidas entre os conceitos em estudo. Assim, é esperado que a liderança transformacional apresente um impacto positivo e significativo na orientação empreendedora (H1) e no desempenho organizacional (H3). Ademais, procura-se confirmar o efeito positivo e significativo da orientação empreendedora no desempenho organizacional (H2) e o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional (H4). Consequentemente, serão testadas as seguintes hipóteses:

H1: A liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo na orientação empreendedora.

A liderança transformacional foca-se nos comportamentos do líder que influenciam os valores e aspirações do liderado, ativando as suas necessidades superiores e inspirando-os a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização. Quando estes comportamentos são tidos pela gestão de topo, os mesmos podem ser particularmente relevantes como fatores contextuais que melhoram ou restringem o impacto da orientação empreendedora (Engelen et al., 2015).

Considerando a crescente agressividade dos mercados e a criação de empresas cada vez mais dispostas a uma competição feroz, a inovação obtém um papel fundamental para o crescimento e sustentabilidade destes negócios (Rua & Catessamo, 2015). Os colaboradores sujeitos a um estilo de liderança transformacional demonstram um espírito empreendedor mais presente, logo espera-se que estes e a gestão de topo apresentem comportamentos inovadores e proativos face às oportunidades de negócio (Rodrigues, 2016).

H2: A orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional.

A orientação empreendedora é uma parte integrante da estratégia de empresas que procuram oportunidades para gerar novos negócios e diferenciarem-se dos seus concorrentes. Desde que este conceito começou a ser analisado com maior detalhe, alguns estudos encontraram uma relação positiva com o desempenho de certas organizações em diferentes setores (Oliveira et al., 2019).

A literatura demonstra que, cada dimensão da orientação empreendedora influencia o desempenho organizacional, uma vez que aumenta o envolvimento de inovação na criação de novos produtos e serviços e aumenta a procura de novas oportunidades e mercados. A proatividade implica a obtenção de vantagens, devido a decisões pioneiras e a assunção de riscos é a única dimensão menos evidente no seu sucesso (França & Rua, 2016).

Não existe consenso total quanto à relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, uma vez que se trata de uma relação complexa e exposta a diferentes fatores. A abordagem dominante até à data é o uso da abordagem universal, que assume que a orientação empreendedora é universalmente benéfica. Por outro lado, existem modelos de contingência que captam uma interação com duas direções entre orientação empreendedora e características do ambiente externo ou entre a orientação empreendedora e características organizacionais internas (Wiklund & Shepherd, 2005).

No entanto, estudos de autores como Miller, Covin, Slevin e Zahra demonstram que a orientação empreendedora pode ter uma influência positiva no desempenho da organização, logo empresas com uma orientação empreendedora surgem com melhores resultados do que empresas sem orientação empreendedora (Martens & Freitas, 2007).

A assunção de riscos correlaciona-se com a inovação e proatividade, demonstrando que é necessário o envolvimento de risco em comportamentos inovadores e proativos, todavia não se verifica uma relação significativa entre assunção de riscos e desempenho organizacional. Ainda assim, todas as operações empresariais envolvem risco que, quando calculado, pode gerar resultados positivos para as organizações (Rose, 2018).

H3: A liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional.

Os líderes transformacionais possuem carisma, proporcionam estímulo intelectual e inspiram os seus liderados a aumentar a comunicação, a confiança e a partilha de conhecimento. Desta maneira, espera-se que este tipo de liderança alcance melhores resultados que outros tipos de liderança, como a transacional (Para González et al., 2018). As características da liderança transformacional permitem que os funcionários adotem um comportamento benéfico para a organização, o que pode gerar uma melhoria de desempenho da organização.

A relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional já foi analisada em vários estudos, que defendem que a mesma é um fator de relevo para o desenvolvimento das organizações dentro do mercado em que trabalham, uma vez que, para o desempenho de uma organização ser alterado de forma positiva, é necessário analisar e adaptar a sua liderança (Fraga, 2018).

Segundo, Jensen et al. (2020), a liderança transformacional influencia positivamente alguns indicadores do desempenho organizacional. Estes autores confirmaram que a liderança transformacional influencia positivamente diferentes fatores do desempenho organizacional, variando entre a percepção da eficácia do líder por parte dos subordinados, o desempenho do líder, as vendas e o lucro. Porém, a nível financeiro, os resultados obtidos mostraram não haver uma influência entre os construtos tão consistente.

H4: A orientação empreendedora tem um efeito mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

Com esta hipótese é equacionada a relação entre os três conceitos, sendo que a orientação empreendedora assume um papel central, mas indireto na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

A liderança transformacional é fortemente relacionada com uma maior produtividade e melhor *performance*, devido às qualidades associadas aos seus líderes, como capacidades de gestão financeira, comunicação, incentivo e visão. Este tipo de liderança combinada com altos níveis de orientação empreendedora é capaz de contribuir para altos níveis de desempenho organizacional (Yang, 2008).

Embora haja consenso e evidência empírica a evidenciar que a orientação empreendedora melhora o desempenho financeiro da organização e o seu crescimento, ainda existe muito ceticismo quanto ao valor da orientação empreendedora (Covin et al., 2020).

6.1 Abordagem Metodológica

A metodologia de investigação deve ser adaptada aos objetivos da investigação (Cooper & Schindler, 2006). Desta forma, definidos os objetivos e formuladas as hipóteses, torna-se necessário apresentar a abordagem metodológica e a natureza do presente estudo, de modo a serem criadas as bases para a realização da pesquisa. Consequentemente, foi decidida a aplicação de uma abordagem de natureza quantitativa, com o intuito de testar o modelo conceitual anteriormente apresentado (Fig.1).

A abordagem quantitativa caracteriza-se pela adoção de métodos estatísticos, tanto na recolha como no tratamento dos dados. A mesma tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação, podendo haver uma margem de segurança quanto às inferências realizadas (Raupp & Beuren, 2006). Adicionalmente, o método quantitativo tem a finalidade de verificar as hipóteses que são formuladas a partir da teoria e que devem ser verificadas (Lakatos & Marconi, 2003).

Neste sentido, é pretendido efetuar-se a recolha, análise e discussão dos dados recolhidos, de modo a alcançar conclusões específicas sobre o tema em estudo. Posto isto, os participantes deste estudo serão indivíduos pertencentes a empresas da indústria têxtil e vestuário.

6.2 Instrumento de medida

Considerando a necessidade de alcançar um grande número de empresas, de modo a obter o maior número de respostas possível, o instrumento de medida adotado é o inquérito por questionário *online*.

Um questionário é um conjunto de perguntas criado com o objetivo de gerar os dados necessários para a concretização dos objetivos de um determinado projeto de pesquisa (McDaniel & Gates, 2013). O inquérito aplicado abrange três escalas de medida, uma para cada construto, que serão distinguidas de seguida.

6.2.1 Escala de liderança transformacional

Com o objetivo de avaliar a liderança transformacional, foi decidida a utilização da lógica apresentada no estudo de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), que foi posteriormente traduzida nos estudos de Rezende (2010) e Araújo (2011). Este estudo examinou o impacto do comportamento dos líderes transformacionais nos comportamentos de cidadania organizacional, mediado pelo papel desempenhado pela confiança e satisfação dos subordinados.

Os autores apoiam a existência de vários comportamentos-chave associados aos líderes transformacionais, logo criaram uma escala constituída por 28 itens, sendo que as respostas obtidas nos itens 2, 6, 13, 15 e 17 não serão consideradas por serem relativas à liderança transacional (Silva, 2020). Assim, as dimensões consideradas neste estudo são as seguintes:

- a) Identifica e articula a visão: 5 itens;
- b) Fornece um modelo adequado: 3 itens;
- c) Promove a aceitação dos objetivos de grupo: 4 itens;
- d) Expectativas de desempenho elevado: 3 itens;
- e) Promove o apoio individualizado: 4 itens;
- f) Estimulação intelectual: 4 itens.

Cada uma das dimensões apresentada é avaliada através de uma escala de Likert de 5 pontos, que varia entre 1 (discordo completamente) e 5 (concordo completamente). De salientar que as questões 3, 11 e 17 do questionário apresentam uma cotação invertida.

Tabela 6: Escala de liderança transformacional

Dimensão	Item
Identifica e articula a visão	4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante no futuro.
	12. Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”.
	18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.
	20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.
	24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
Fornece um modelo adequado	5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.
	8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.

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

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

Cada um destes comportamentos foi identificado por Podsakoff et al. (1990) como um elemento importante no processo de liderança transformacional, sendo que vários destes comportamentos reúnem o consenso dos investigadores (por exemplo, “identifica e articula a visão”), enquanto outros foram apenas defendidos por Bass e Avolio (por exemplo, “estimulação intelectual”).

6.2.2 Escala de desempenho organizacional

Tal como referido no capítulo III, ao longo dos anos têm sido apresentados vários critérios para medir o desempenho organizacional, sendo que todas as empresas deviam ter critérios bem definidos, de modo a conseguirem analisar a sua evolução.

Para avaliar o desempenho organizacional, foi adotada a escala de Spanos e Lioukas (2001). Os autores criaram uma escala constituída por 7 itens, divididos da seguinte forma: 4 itens dedicam-se a avaliar a posição no mercado da empresa, enquanto os restantes três itens avaliam a rentabilidade da empresa. Assim, é avaliado o desempenho da empresa em relação à sua competição, através de uma escala de Likert de cinco níveis, sendo que 1 significa “muito abaixo da média e 5 significa “muito acima da média”.

Uma vez que não existe a validação da escala no contexto português, a mesma foi traduzida de inglês para português na Tabela 7.

Tabela 7: Escala de desempenho organizacional

Indicadores	Medidas
Posição no mercado	1. Volume de vendas.
	2. Crescimento no volume de vendas.
	3. Quota de mercado.
	4. Crescimento na quota de mercado.
Rentabilidade	5. Margem de lucro.
	6. Retorno sobre o capital investido.
	7. Lucro líquido.

Fonte: Adaptado de Spanos e Lioukas (2001).

6.2.3 Escala de orientação empreendedora

Miller (1983) apresenta três dimensões de orientação empreendedora: inovação, proatividade e assunção de riscos. Não obstante o facto de na literatura e neste estudo terem sido apresentadas mais dimensões, a revisão teórica comprovou que as três dimensões de Miller são, efetivamente, as mais utilizadas nos estudos empíricos.

Desta forma, foi adotada a escala utilizada por Covin e Slevin (1989), constituída por nove itens: três para inovação, três para proatividade e três para assunção de riscos. Cada um dos

itens foi avaliado através de uma escala de Likert de cinco níveis, onde 1 significa “discordo completamente” e 5 significa “concordo completamente”.

Como notado pelos autores, uma postura de estratégia empreendedora é caracterizada pelo uso frequente e extenso de inovação tecnológica, agressividade competitiva e uma alta propensão para a assunção de riscos.

a) Inovação

A inovação reflete a tendência de uma empresa se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos e serviços ou processos tecnológicos, refletindo-se numa dimensão de importância para descrever a orientação empreendedora de uma empresa (Lumpkin & Dess, 1996). Na tabela seguinte são apresentadas as variáveis utilizadas para medir este construto.

Tabela 8: Escala da dimensão de inovação

Autores	Variáveis
(Covin & Slevin, 1989)	INOV1 – Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação.
	INOV2 – Nos últimos cinco anos, a empresa lançou novas linhas de produtos/serviços.
	INOV3 – Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nos produtos/serviços foram bastante significativas.

Fonte: Adaptado de Covin e Slevin (1989).

b) Proatividade

A proatividade está relacionada com o processo de antecipar e agir conforme as necessidades do futuro (Lumpkin & Dess, 1996). A Tabela 9 mostra as variáveis usada para avaliar o construto da proatividade.

Tabela 9: Escala da dimensão de proatividade

Autores	Variáveis
(Covin & Slevin, 1989)	PROA1 – Normalmente, a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem.
	PROA2 – Relativamente à concorrência, somos os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.
	PROA3 – A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.

Fonte: Adaptado de Covin e Slevin (1989).

c) Assunção de Riscos

Organizações com uma orientação empreendedora são tipificadas pelo seu comportamento arriscado, como incorrer em dívidas pesadas ou envolverem-se em compromissos que exigem muitos recursos com o objetivo de obter altos retornos (Lumpkin & Dess, 1996). Na tabela seguinte são apresentadas as variáveis utilizadas para mensurar este construto.

Tabela 10: Escala da dimensão de assunção de riscos

Autores	Variáveis
(Covin & Slevin, 1989)	ARIS1 – Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas, mas incertas).
	ARIS2 – Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.
	ARIS3 – A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que

	envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Covin e Slevin (1989).

6.3 População, amostra e recolha de dados

Este estudo foi aplicado às empresas portuguesas pertencentes à indústria têxtil e vestuário, com CAE 13 e 14. Em Portugal existem 12.846 empresas ativas dedicadas à fabricação de têxteis e vestuário, sendo que, para o nosso estudo empírico, apenas foram consideradas as empresas que possuem o seu endereço eletrónico na base de dados SABI, de modo a ser possível enviar para as mesmas o inquérito realizado. Assim, alcançou-se um total de 2.100 empresas com o seu *e-mail* disponível na plataforma referida.

Todas as empresas foram contactadas via correio eletrónico, com a hiperligação de acesso ao questionário, onde foi apresentado o estudo em causa e solicitada a cooperação com o mesmo. A resposta ao questionário era inteiramente anónima, logo não foram realizadas questões suscetíveis de quebrar o anonimato ou que pudessem requerer respostas de carácter confidencial. Adicionalmente, foi referido no *e-mail* que, caso tivessem essa vontade, as empresas poderiam requerer o acesso às conclusões alcançadas através dos dados resultantes do questionário.

Assim, após consentimento confirmado, as respostas foram recolhidas e organizadas através da plataforma *Google Forms*, entre as datas de 13/04/2021 até 24/05/2021. Após o envio dos *e-mails*, verificou-se que vários endereços eletrónicos já não se encontravam disponíveis, além de terem sido encontradas falhas no envio do *e-mail* a algumas empresas, mesmo após diferentes tentativas.

No fim da aplicação deste questionário, verificou-se que a amostra deste estudo é constituída por 144 respostas de colaboradores de diferentes empresas pertencentes à indústria têxtil e vestuário. Considerando a disponibilidade dos colaboradores das empresas para responder ao questionário no intervalo de tempo requerido e a impossibilidade de verificar se a presente amostra representa toda a população, a amostra é não probabilística por conveniência.

Após o processo de recolha de dados se encontrar concluído, é necessário converter esses dados em informação, de modo que esta possa ser analisada e interpretada com o intuito de testar as hipóteses de investigação anteriormente formuladas. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente através do IBM *Statistical Package for the Social Sciences 26* (SPSS) e *Smart PLS3.0*.

7.1 Análise de Fiabilidade

Tal como referido anteriormente, o presente estudo assentou a sua investigação nas empresas pertencentes à indústria têxtil e vestuário, sendo que a amostra é constituída exclusivamente pelas respostas dadas por inquiridos que trabalham neste setor (Tabela 11).

Tabela 11: Resumo de processamento do caso

		n	%
Casos	Válido	144	100,0
	Excluídos ^a	0	0
	Total	144	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

De modo a analisar a consistência e fiabilidade dos dados obtidos, foi realizada uma análise Alfa de Cronbach, universalmente aceite para o estudo métrico de qualquer escala e entendida como sendo capaz de gerar “estimativas fiáveis”(Marôco & Garcia-Marques, 2006). Ou seja, este teste estima o nível de fiabilidade das respostas de um questionário através de uma escala que indica a estabilidade das ferramentas (Bujang et al., 2018).

Para avaliar a confiabilidade da amostra obtida, optou-se por utilizar a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008). É esperado que o valor resultante desta análise seja positivo, sendo suscetível de variar entre 0 e 1. O valor obtido pode ser categorizado da seguinte forma:

- 0,9 – 1,0: Excelente;
- 0,8 – 0,9: Muito Bom;
- 0,7 – 0,8: Bom;

- 0,6 – 0,7: Baixo;
- 0,6 - < 0,5: Inadmissível (torna-se necessário fazer uma revisão).

A partir da Tabela 12, é possível verificar que a confiabilidade da amostra é boa para a totalidade das variáveis.

Tabela 12: Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N. de itens
0.758	144

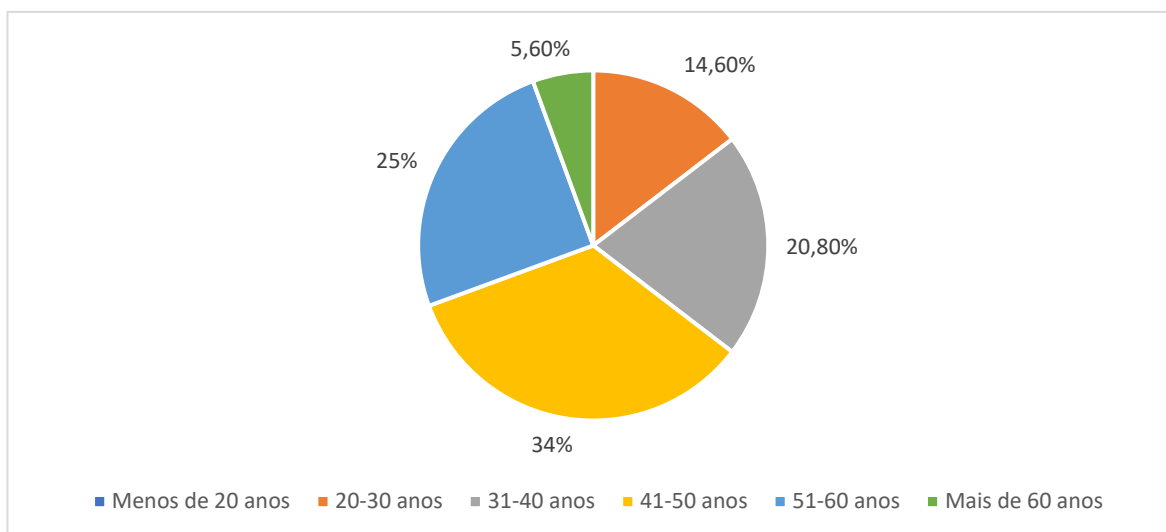
7.2 Análise Descritiva

No que diz respeito à idade, é possível perceber que 14,6 % dos inquiridos têm idades entre 20 e 30 anos, 20,8% entre 31 e 40 anos, 34,0% tem idade compreendida entre os 41 e os 50 anos e 25,0% entre 51 e 60 anos. Nenhum dos inquiridos apresentou uma idade inferior a 20 anos e apenas 5,6% tem mais de 60 anos (Tabela 13 e Figura 2).

Tabela 13: Idade dos inquiridos

Válido	Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem acumulada
	Menos de 20 anos	0	0	0	0
	20 – 30 anos	21	14,6	14,6	14,6
	31 – 40 anos	30	20,8	20,8	35,4
	41 – 50 anos	49	34,0	34,0	69,4
	51 – 60 anos	36	25,0	25,0	94,4
	Mais de 60 anos	8	5,6	5,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Figura 2: Idade

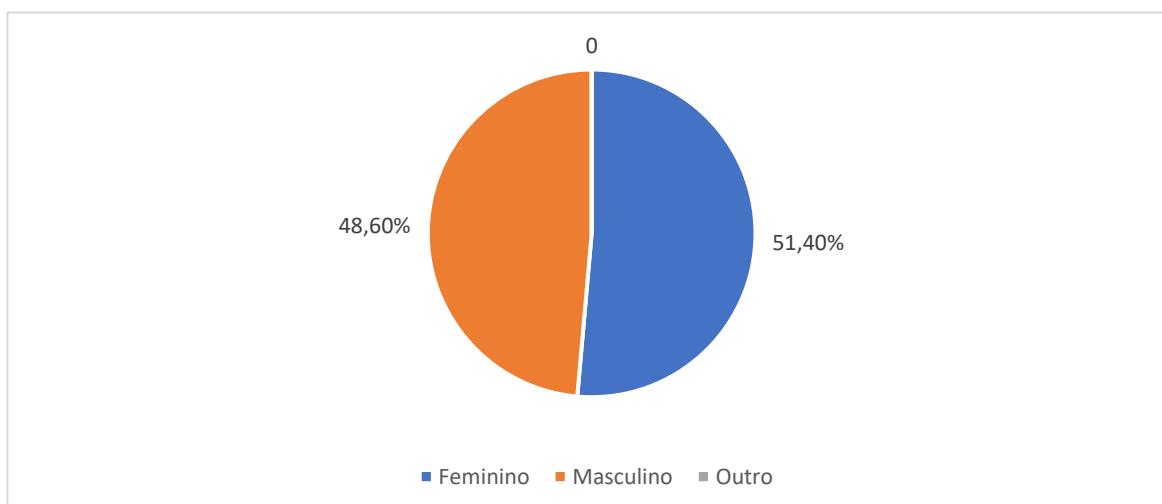


Segundo a Tabela 14 e a Figura 3, no que diz respeito o género dos inquiridos, é possível perceber que 51.4% dos inquiridos são do sexo feminino.

Tabela 14: Género

	Género	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Feminino	74	51,4	51,4	51,4
	Masculino	70	48,6	48,6	100,0
	Outro	0	0%	0	
	Total	144	100,0		

Figura 3: Género

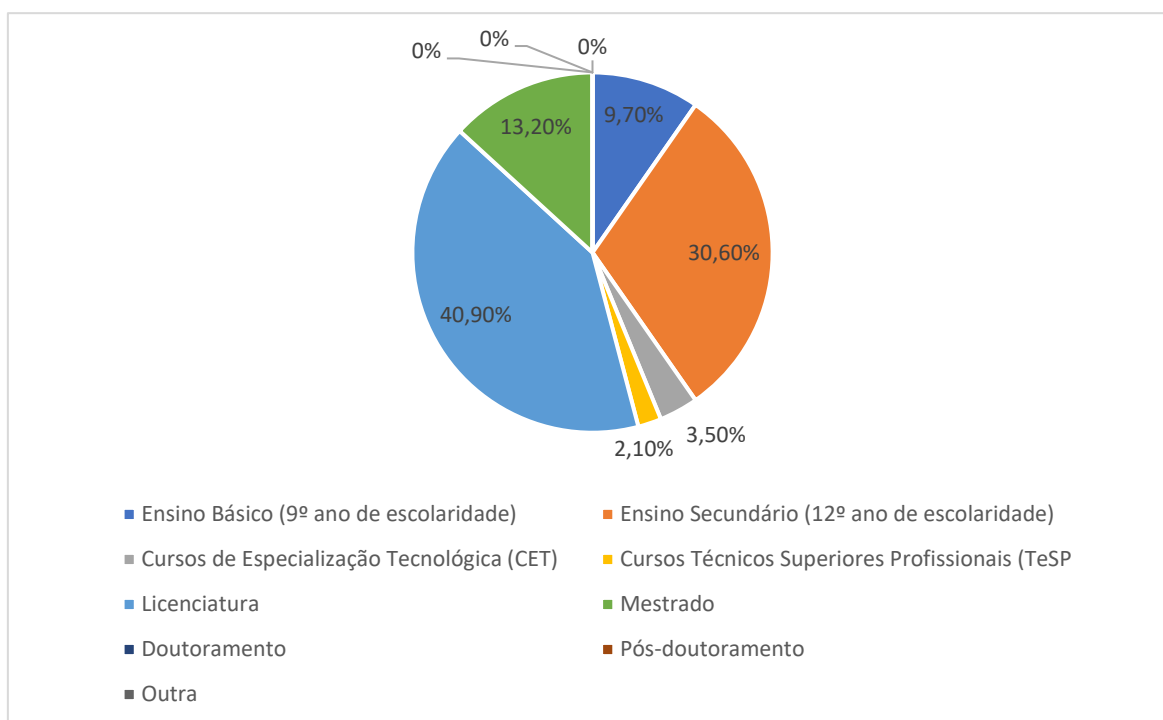


O presente estudo verifica (ver Tabela 15 e Figura 4) que 41.0% dos colaboradores são licenciados e 30.6% possui o ensino secundário (12.º ano de escolaridade).

Tabela 15: Habilitações literárias

	Habilitações literárias	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Ensino Básico (9ºano de escolaridade)	14	9,7	9,7	9,7
	Ensino Secundário (12ºano de escolaridade)	44	30,6	30,6	40,3
	Cursos de Especialização Tecnológica (CET)	5	3,5	3,5	43,8
	Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)	3	2,1	2,1	45,8
	Licenciatura	59	41,0	41,0	86,8
	Mestrado	19	13,2	13,2	100,0
	Doutoramento	0	0	0	100,0
	Pós-doutoramento	0	0	0	100,0
	Outra	0	0	0	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Figura 4: Habilitações literárias

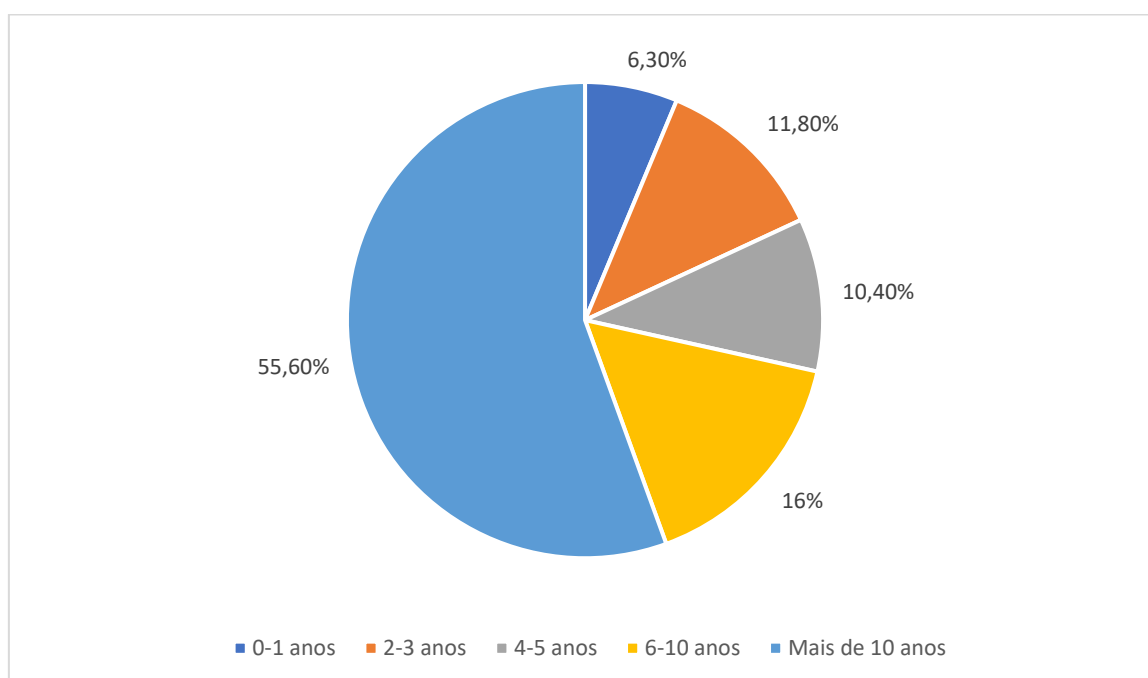


Como é possível observar nas Tabela 16 e Figura 5, constata-se que 55.6% dos inquiridos trabalha na atual entidade empregadora há mais de 10 anos e 16.0% entre 6 e 10 anos.

Tabela 16: Tempo de atividade na entidade empregadora

	Tempo de permanência na empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	0-1 anos	9	6,3	6,3	6,3
	2-3 anos	17	11,8	11,8	18,1
	4-5 anos	15	10,4	10,4	28,5
	6-10 anos	23	16,0	16,0	44,4
	Mais de 10 anos	80	55,6	55,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Figura 5: Tempo de atividade na entidade empregadora



Como é possível verificar pela Tabela 17, a maior concentração de empresas da indústria têxtil e vestuário encontra-se nos concelhos de Barcelos e Guimarães com uma percentagem acumulada de 34,7%. Destacam-se, também, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão com 6,3%. Assim, é possível verificar que existe uma maior concentração de empresas no Norte de Portugal. Por outro lado, verifica-se que o sul de Portugal não obteve qualquer representação na amostra deste estudo.

Tabela 17: Concelhos de localização das empresas

	Cidades	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
	Barcelos	25	17,4	17,4	17,4
	Guimarães	25	17,4	17,4	34,7
	Vila Nova de Gaia	6	4,2	4,2	38,9
	Paços de Ferreira	3	2,1	2,1	41,0
	Fafe	4	2,8	2,8	43,8
	Ourém	1	.7	.7	44,4
	Porto	3	2,1	2,1	46,5
	Santo Tirso	9	6,3	6,3	52,8

Válido	Estarreja	1	.7	.7	53,5
	Caldas da Rainha	1	.7	.7	54,2
	Braga	7	4,9	4,9	59,0
	Felgueiras	1	.7	.7	59,7
	Trofa	2	1,4	1,4	61,1
	Vouzela	1	.7	.7	61,8
	Marco de Canaveses	2	1,4	1,4	63,2
	Viana do Castelo	2	1,4	1,4	64,6
	Santa Maria da Feira	2	1,4	1,4	66,0
	Lousada	4	2,8	2,8	68,8
	Póvoa do Lanhoso	1	.7	.7	69,4
	Ovar	3	2,1	2,1	71,5
	Paredes	2	1,4	1,4	72,9
	Gondomar	2	1,4	1,4	74,3
	Vila Nova de Famalicão	9	6,3	6,3	80,6
	Lisboa	2	1,4	1,4	81,9
	Amarante	1	.7	.7	82,6
	Vale de Cambra	2	1,4	1,4	84,0
	Carregal do Sal	1	.7	.7	84,7
	Póvoa de Varzim	3	2,1	2,1	86,8
	Trancoso	1	.7	.7	87,5
	Maia	2	1,4	1,4	88,9
	Leiria	1	.7	.7	89,6
	Loures	2	1,4	1,4	91,0

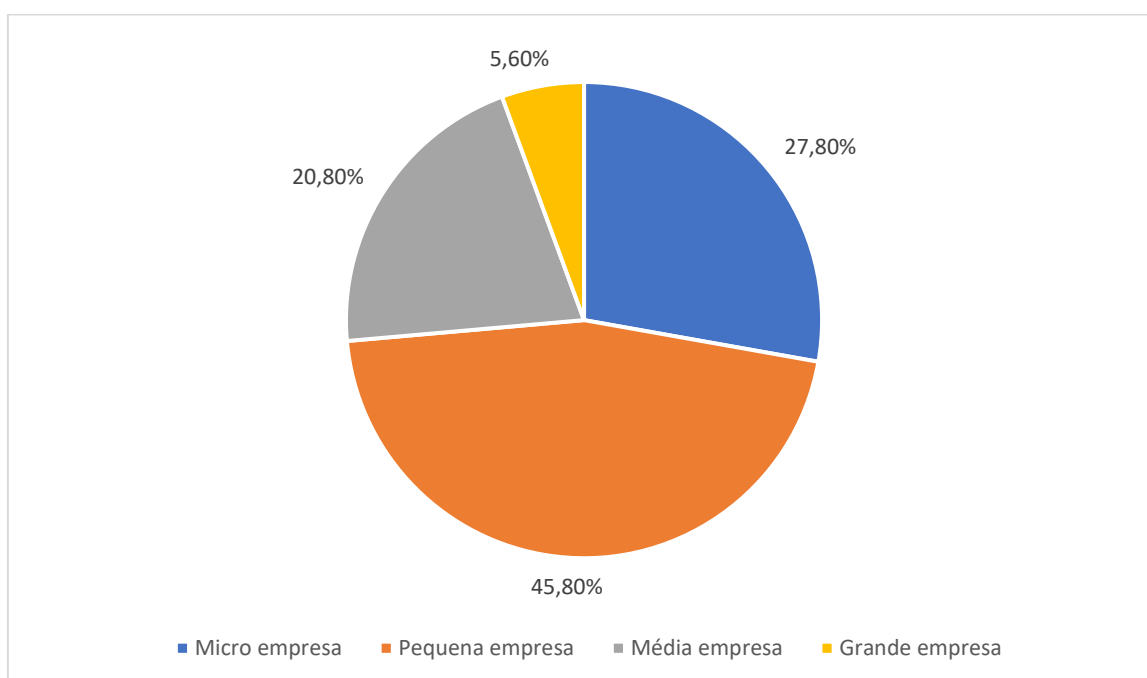
	Covilhã	1	.7	.7	91,7
	Seia	1	.7	.7	92,4
	Esposende	3	2,1	2,1	94,4
	Vizela	3	2,1	2,1	96,5
	Oeiras	1	.7	.7	97,2
	Vila do Porto	1	.7	.7	97,9
	Cabeceiras de Basto	1	.7	.7	98,6
	Espinho	1	.7	.7	99,3
	Guarda	1	.7	.7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Nas Tabela 18 e Figura 6 verifica-se que 73,6% da amostra é representada por microempresas (27,8%) e pequenas empresas (45,8%) Apenas 5,6% da amostra é constituída por grandes empresas.

Tabela 18: Dimensão da empresa

	Dimensão da empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Micro empresa	40	27,8	27,8	27,8
	Pequena empresa	66	45,8	45,8	73,6
	Média empresa	30	20,8	20,8	94,4
	Grande empresa	8	5,6	5,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Figura 6: Dimensão da empresa

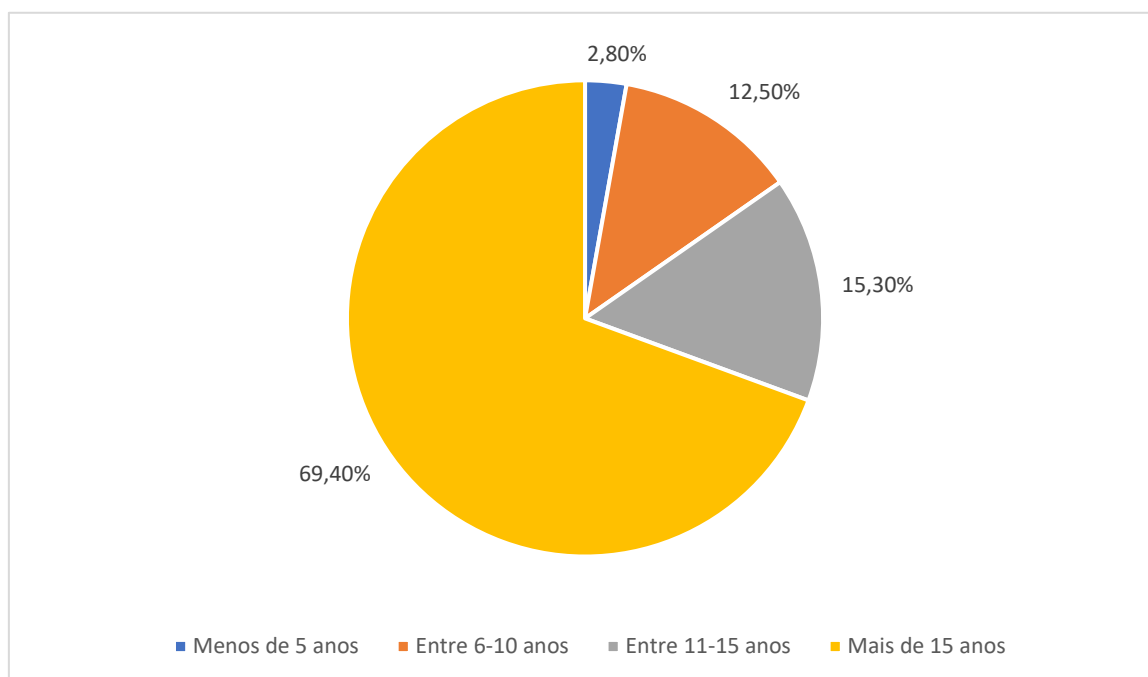


No que diz respeito ao tempo de atividade das empresas em análise, a esmagadora maioria já se encontra em atividade há mais de 15 anos com uma percentagem de 69,4%. Apenas 4 empresas têm uma atividade recente, com menos de 5 anos (Tabela 19).

Tabela 19: Tempo de atividade das empresas

	Anos de atividade da empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Menos de 5 anos	4	2,8	2,8	2,8
	Entre 6-10 anos	18	12,5	12,5	15,3
	Entre 11-15 anos	22	15,3	15,3	30,6
	Mais de 15 anos	100	69,4	69,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Figura 7: Anos de atividade da empresa



7.3 Modelo de equações estruturais

O modelo de equações estruturais é uma técnica de modelagem estatística geral, que fornece uma estrutura geral e conveniente para análises estatísticas que incluem vários procedimentos multivariados tradicionais (Neves, 2018). Por outras palavras, o modelo de equações estruturais é um método de regressão múltipla, que procura estabelecer relações entre variáveis (Marôco, 2010), sendo que o valor mínimo relacional é 0,7, de forma a assegurar que seja superior à variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

Um dos métodos do modelo de equações estruturais é a regressão parcial de mínimos quadrados, que é essencialmente usada para desenvolver teorias em estudos exploratórios ao focar-se na explicação da variância entre variáveis dependentes (Hair, Hult, Ringle & Ringle 2016). Este modelo caracteriza-se por conseguir trabalhar com amostras de pequena dimensão, inferiores a 250 observações, tal como acontece com este estudo que obteve 144 respostas ao questionário lançado (Hair et al., 2016; Reinartz et al., 2009).

Através dos níveis de Alfa de Cronbach, que “estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento” (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p.73), é possível calcular a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação em que o nível mínimo exigido é de 0,7 (Barroso et al., 2010; Nunnally, 1978).

Mantendo a escala apresentada por Pestana e Gageiro (2008) e observando a Tabela 20, é possível verificar que os níveis do Alfa de Cronbach variam entre 0,872 e 0,952, o que é considerado muito bom a excelente.

Tabela 20: Alfa de Cronbach das Variáveis Multidimensionais

Construtos	Alfa de Cronbach	<i>p values</i>
Liderança transformacional	.952	.000
Orientação empreendedora	.872	.000
Desempenho organizacional	.928	.000

O coeficiente de fiabilidade foi também utilizado para testar a validade dos construtos (Chin, 1998). Foram adotadas as diretrizes de Gefen e Straub (2005), que defendem que as variáveis devem obter um coeficiente superior a 0,6 e nunca abaixo de 0,4. Como é possível verificar pela Tabela 21, os valores obtidos variam entre 0,897 e 0,961, excedendo largamente os valores de referência.

Tabela 21: Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (pc)

Construtos	Fiabilidade composta	<i>p values</i>
Liderança transformacional	.961	.000
Orientação empreendedora	.897	.000
Desempenho organizacional	.942	.000

Neste teste, habitualmente, são executadas tanto a análise da validade convergente, onde os indicadores representam apenas um construto (Reinartz et al., 2009), bem como a discriminante.

No presente estudo de investigação foi aplicado o método proposto por Fornell e Larcker (1981), que propõe a utilização da *Average Variance Extracted* (AVE), em que é procurado o valor mínimo de 0,5 para provar a validade convergente. O valor mínimo de 0,5 foi ultrapassado em todos os construtos (Tabela 22).

Tabela 22: Validade convergente do modelo

Construtos	AVE	<i>p values</i>
Liderança transformacional	.549	.000
Orientação empreendedora	.506	.000
Desempenho organizacional	.700	.000

A validade discriminante é determinada por construto e indica em que medida um construto difere dos restantes do modelo (Barroso et al., 2010), tornando-se necessária a inexistência de correlações com outras variáveis latentes.

Pode ser aferido através do princípio de que todos os carregamentos cruzados não podem ser superiores do que o carregamento de cada indicador. Por outro lado, o critério de Fornell e Larcker (1981) defende que a AVE deve ser superior à variância entre os construtos do mesmo modelo (Barroso et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981).

Referindo a separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível verificar na Tabela 23 que foram obtidos resultados satisfatórios relativamente à validade de discriminação, em que o peso (*loading*) de um construto deve ser superior aos restantes, consequentemente verifica-se que os construtos diferem de forma significativa.

Tabela 23: Validade discriminante do modelo

Critério de Fornell-Larcker	Desempenho organizacional	Orientação empreendedora	Liderança transformacional
Desempenho organizacional	.837		
Orientação empreendedora	.261	.741	
Liderança transformacional	.341	.708	.711

De acordo com a Tabela 24, todas as hipóteses, à exceção da hipótese 3, revelam-se significativas de acordo com Chin (1998), que defende um coeficiente estrutural mínimo de

0,2. De forma a calcular a força relativa de cada construção exógena foi utilizada a técnica de *bootstrapping*.

Tabela 24: Efeitos do Path Coefficients

<i>Hypotheses</i>	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P values
H1: LT --> +OE	.708	.716	.041	17.309	.000*
H2: OE --> +DO	.312	.329	.134	2.326	.020**
H3: LT --> +DO	.040	.028	.145	.276	.783***
H4: LT --> +OE --> +DO	.221	.235	.098	2.265	.024**

Legenda:

LT – Liderança transformacional; OE – Orientação empreendedora; DO – Desempenho organizacional.

* p<0.001.

** p<0.05.

*** n.s.

Assim, foram observados os seguintes resultados:

H1: LT --> +OE Suportada.

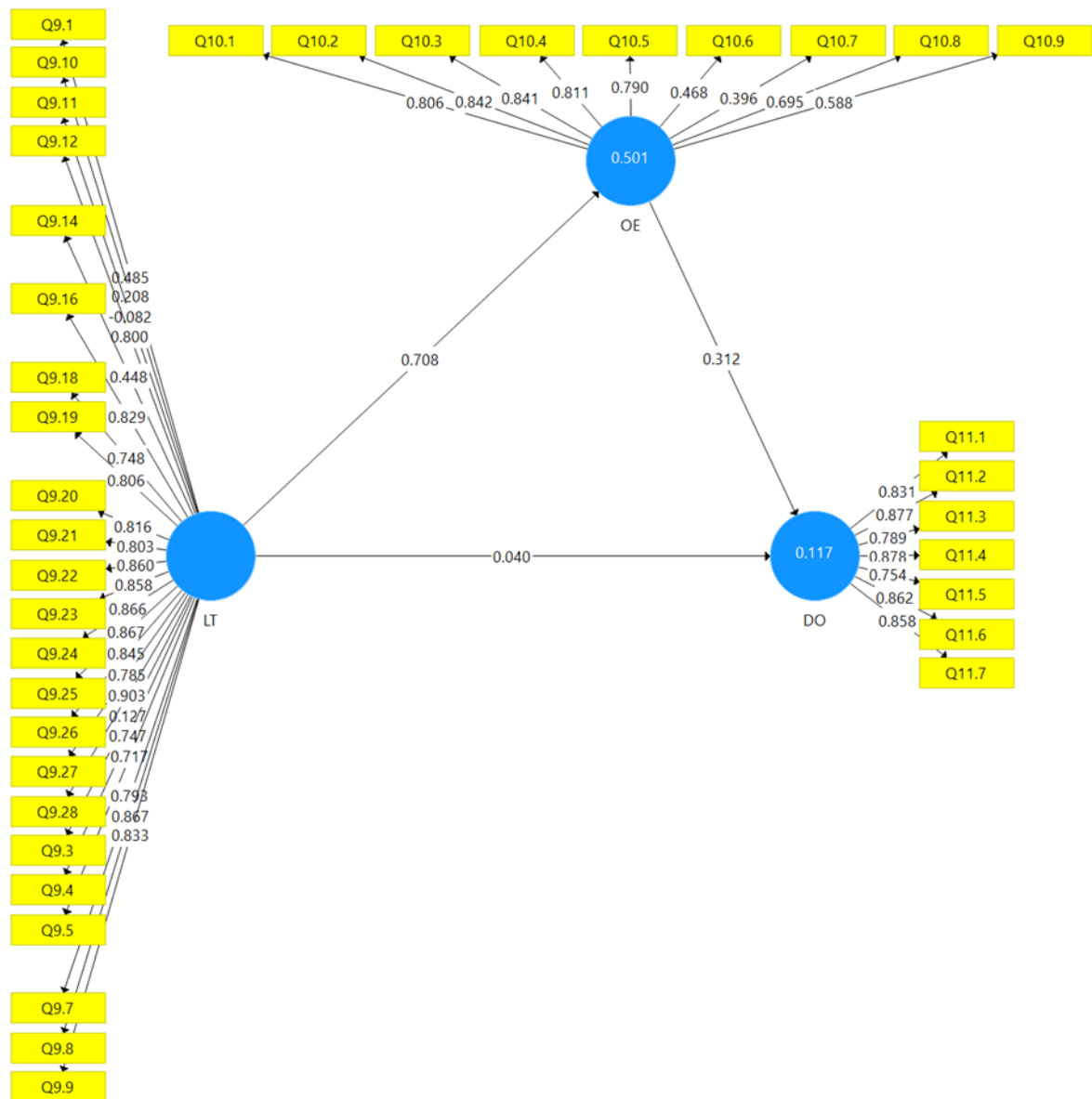
H2: OE --> +DO Suportada.

H3: LT --> +DO Não suportada.

H4: LT --> +OE --> +DO Suportada.

Na Figura 8 é possível observar-se o modelo estrutural da investigação, tendo já em consideração os efeitos diretos e indiretos.

Figura 8: Modelo estrutural de investigação



7.4 Discussão dos resultados

O marco teórico deste estudo permitiu analisar teoricamente os conceitos de liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional, tornando-se agora necessário considerar e refletir sobre os dados e resultados entretanto alcançados. Desta forma, à luz dos resultados obtidos, iremos analisar as hipóteses de investigação que derivaram da teoria.

A relação entre a liderança transformacional e a orientação empreendedora (H1) foi suportada ($\beta=.708$; $t=17.309$; $p<0.001$).

A orientação empreendedora proporciona novos caminhos para as empresas procurarem oportunidades no mercado, sendo que a implementação efetiva de uma orientação empreendedora requer comportamentos de liderança transformacional por parte da gestão de topo (Engelen et al., 2015). Também Panagopoulos e Avlonitis (2010) defendem que comportamentos de liderança constituem um mecanismo alinhador e integrador de implementação de estratégias de sucesso.

A relação entre liderança e orientação empreendedora é inegável, principalmente quando falamos de liderança transformacional. O líder transformacional reconhece, apoia e desenvolve o talento, as *skills* e os níveis de criatividade dos colaboradores. Este consegue fazê-lo ao adotar processos únicos e inovadores, assim como ao implementar medidas arrojadas e uma atitude de agressividade competitiva em relação ao mercado (Ekiyor, 2019). A liderança transformacional é útil na implementação de novas estratégias, criando um ambiente em que os colaboradores sentem confiança e respeito pelo líder e estão motivados para fazerem mais do que aquilo que é esperado deles (Yukl, 1989).

De igual forma, Obeidat et al. (2018) acreditam que o sucesso da orientação empreendedora relaciona-se com a presença da liderança transformacional, uma vez que este tipo de liderança encoraja os colaboradores a pensar de forma criativa, a gerar novas ideias sobre práticas ou produtos existentes e incentiva-os a mudar. Por conseguinte, as suas atitudes empreendedoras são reforçadas, assim como os comportamentos da organização.

O efeito positivo e significativo da orientação empreendedora no desempenho organizacional foi confirmado ($\beta=.312$; $t=2.326$; $p<0.05$).

Vários investigadores comprovaram a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (Abebe, 2014; Alvarez-Torres et al., 2019; Engelen et al., 2015; Lisboa et al., 2016; Monteiro et al., 2013, 2019; Rua et al., 2018).

Empresas com uma forte orientação empreendedora direcionam as suas decisões estratégicas e práticas para a obtenção de novas oportunidades, o que resulta em melhores resultados de desempenho quando comparadas com empresas que não têm um perfil empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996; Muchiri & McMurray, 2015; Rauch et al., 2009). Adicionalmente, estudos sugerem que empresas com capacidade de adaptação e ambientes que apoiam a assunção de riscos, a inovação e a proatividade são mais suscetíveis de crescer e obter lucro (Lumpkin & Dess, 1996).

Yang (2008) encontrou evidências de que altos níveis de orientação empreendedora contribuem positivamente para o desempenho organizacional. Uma comparação com as três principais dimensões de orientação empreendedora (inovação, proatividade e assunção de risco) demonstrou que a inovação e a proatividade parecem ter um impacto mais notável do que a assunção de riscos, porém esta última dimensão também consegue obter uma influência positiva. Além disso, nos mercados atuais caracterizados pela constante mudança de dinâmicas, as empresas precisam de desenvolver estratégias que resultem em mudanças no produto. Este novo dinamismo dos mercados caracteriza-se por ciclos de vida do produto mais curtos, o que obriga a adoção da orientação empreendedora para assegurar uma inovação contínua e a sustentabilidade da organização (Rose & Mamabolo, 2019).

A hipótese 3 que estabelece a relação entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional não foi suportada ($\beta=.040$; $t=.276$; $p>.001$).

O estudo da relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional ainda carece de exploração empírica e mantém várias questões por responder. No presente estudo, após a análise dos dados recolhidos, não se verificou que a liderança transformacional influencie positivamente o desempenho organizacional, quando apenas se encontram presentes estas variáveis.

As evidências deste estudo não apoiam investigadores como Rose e Mamabolo (2019) que acreditam que, devido ao facto de a liderança transformacional criar um ambiente onde os colaboradores vão além daquilo que é esperado, esta consegue melhorar o desempenho organizacional. Joo e Lim (2013) também acreditam que a presença de liderança transformacional contribui para o desenvolvimento pessoal, da equipa e da *performance* das empresas, divergindo dos resultados aqui apresentados.

Por outro lado, Chen et al., (2019) reconhecem a inconsistência de resultados em estudos que exploram a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. Estes defendem que a liderança transformacional pode ter um efeito positivo no desempenho de uma organização, mas também podem existir efeitos negativos. Estes autores encontraram evidências de que a liderança transformacional, quando aplicada em ambientes com elevada incerteza tecnológica e baixa procura, tem efeitos negativos na inovação exploratória e condiciona o desempenho organizacional.

Por último, confirmou-se o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. Portanto, H4 foi suportada ($\beta=.221$; $t=.276$; $p<0.05$).

Tal como foi possível analisar na revisão de literatura apresentada, os três conceitos em causa encontram-se relacionados, no entanto a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional ainda não é alvo de consenso. Neste estudo, esta relação não foi suportada, no entanto foi confirmada uma relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional quando se verifica a existência de uma outra variável (orientação empreendedora). Isto é, a liderança transformacional influencia o desempenho organizacional, porém, para que tal aconteça, é necessário que a orientação empreendedora esteja presente enquanto efeito mediador. Assim, verifica-se uma influência e um impacto indireto em que a liderança transformacional *per si* não consegue influenciar o desempenho organizacional, todavia se existir a orientação empreendedora como variável mediadora, é possível notar uma influência entre as três variáveis.

Diferentes investigadores sugerem que a orientação empreendedora proporciona um caminho para as empresas perseguirem novas oportunidades no mercado, sendo que é fundamental existir uma liderança efetiva na implementação da orientação empreendedora (Muchiri & McMurray, 2015). Yang (2008) defende que a liderança transformacional pode ter um maior impacto no desempenho e crescimento organizacional do que a liderança transacional. Este autor acredita que aspetos da liderança transformacional como a influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual são fatores-chave para o seu sucesso. Por conseguinte, uma liderança transformacional com altos níveis de orientação empreendedora pode contribuir para um desempenho organizacional de maior sucesso.

Igualmente, Rose e Mamabolo (2019) também optaram por um modelo de investigação com os três construtos em análise no seu estudo, sendo que na sua análise empírica também foram encontradas provas de que a orientação empreendedora pode funcionar enquanto fator mediador para uma boa relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

8.1 Conclusões Gerais

Tendo em conta a literatura existente e a importância crescente que este tema tem vindo a ganhar junto da comunidade científica, o objetivo deste trabalho consubstanciou-se na exploração da relação entre os construtos de liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional na indústria têxtil e vestuário de Portugal. Para tal foram apresentadas questões de investigação a que este estudo procurou dar resposta.

A literatura estudada apoiava uma relação positiva entre os três construtos, embora o impacto positivo da liderança transformacional e da orientação empreendedora no desempenho organizacional estivesse condicionado pelos fatores adotados para analisar esta relação (Jensen et al., 2020; Wiklund & Shepherd, 2005). Por esta razão, os benefícios existentes entre as três variáveis não reuniam total consenso entre a comunidade científica.

De acordo com os resultados obtidos, este estudo comprovou que a liderança transformacional tem uma influência positiva na orientação empreendedora, no entanto não se observou o mesmo tipo de impacto direto no desempenho organizacional. A liderança transformacional consegue influenciar indiretamente o desempenho organizacional através do efeito mediador da orientação empreendedora, servindo esta de alavanca nessa relação.

O efeito da liderança transformacional no desempenho organizacional não obteve os resultados esperados, porém a posição de influência da orientação empreendedora consegue ter um impacto na atuação das organizações. A indústria têxtil e vestuário pretende diferenciar-se pela inovação tecnológica, pelo investimento nas pessoas e desenvolvimento de novos processos, *know-how* e competências (Indústria 4.0). Assim, uma aposta nas principais dimensões de orientação empreendedora (inovação, proatividade e assunção de riscos), combinadas com a liderança transformacional, pode contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

O setor enfrenta sérios desafios desde que se iniciou a pandemia de covid-19, obrigando uma parte considerável das empresas a alocar os seus recursos produtivos e técnicos para a produção de artigos para o setor da saúde. Esta necessidade de mudança foi consequência de quebras consideráveis na produção, cadeias de abastecimento estagnadas e empresas obrigadas a suspender a sua atividade.

Constata-se que a indústria têxtil e vestuário sempre sofreu com a volatilidade do mercado, principalmente do mercado europeu, tendo de se adaptar constantemente a novas necessidades e exigências, vindas principalmente de grandes grupos, como a Inditex, com uma forte presença em Portugal. Neste contexto, a orientação empreendedora torna-se crucial, pois permite às empresas evoluírem constantemente e acompanharem as necessidades e tendências do mercado com o objetivo de alcançarem um desempenho superior (França & Rua, 2016).

Conclui-se, portanto, que a indústria têxtil e vestuário encontra-se numa das suas fases mais desafiantes com vários fatores externos e internos capazes de influenciar o seu sucesso. De salientar que, no contexto português, estamos perante uma indústria composta maioritariamente por pequenas e médias empresas, muitas vezes de âmbito familiar, dependentes de exportações para a Europa e de um custo produtivo o mais baixo possível. Estas características necessitam de ser substituídas por investimentos capazes de promover um crescimento consistente na indústria.

8.2 Implicações Teóricas e Práticas

O presente estudo avança com importantes contributos para a teoria e para a prática e vem, não só dar resposta a algumas lacunas referidas por diferentes autores e investigadores, como apresenta também resultados relevantes para gestores de negócios e entidades privadas e públicas, uma vez que explora a dinâmica existente entre a relação de liderança transformacional e desempenho organizacional. Como vimos, compreender a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional é um importante fator para o desenvolvimento eficaz das organizações. Descobrir os métodos que melhoram a *performance* dos colaboradores é uma tarefa importante dos líderes de hoje.

Importa destacar que os conceitos de liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional foram desenvolvidos e a validade das escalas aplicadas foi comprovada uma vez mais, podendo ser aplicadas em estudos futuros. Além disso, este estudo foi aplicado a um setor de peso na economia portuguesa, facto que permitiu perceber quais são os tipos de práticas a aplicar, de modo a promover o seu desenvolvimento.

Por último, esta pesquisa produziu novas implicações para a gestão de topo das organizações, demonstrando que é essencial compreender como a sua liderança e a forma como os recursos são aplicados pode otimizar os resultados organizacionais.

Assim, este estudo é uma resposta a alguns investigadores que incentivaram a análise de como os comportamentos de liderança e a orientação empreendedora influenciam o desempenho das organizações (Engelen et al., 2015; Muchiri & McMurray, 2015).

8.3 Limitações da Investigação

Tal como em todas as investigações, também esta apresenta algumas limitações quanto à metodologia e aos métodos utilizados para analisar os dados e resultados obtidos, uma vez que existem alternativas suscetíveis de apresentar outro tipo de conclusões.

No estudo empírico, na avaliação dos construtos, as respostas dadas no inquérito por questionário foram baseadas nas perceções e opiniões dos inquiridos. Desta forma, embora a análise de fiabilidade tenha sido muito boa para todas as variáveis, é necessário ter em conta que as respostas dadas podem não corresponder exatamente à realidade das empresas.

Além disso, as empresas dispuseram de liberdade total na escolha do colaborador que deveria responder ao inquérito por questionário, independentemente do seu cargo. Consequentemente, é possível que os colaboradores inquiridos nem sempre tivessem conhecimento ou acesso a todas as informações necessárias para responder com precisão às questões colocadas, especialmente sobre o desempenho da sua empresa.

Do mesmo modo, não foram explicitados certos critérios, que poderiam ajudar os colaboradores a definir com melhor rigor a dimensão da sua empresa, por exemplo.

Adicionalmente, apesar de terem sido obtidos resultados bastante satisfatórios no estudo empírico, na análise dos dados não foi possível avaliar separadamente cada uma das três principais dimensões da orientação empreendedora e dos aspetos da liderança transformacional, o que poderia ter contribuído para uma investigação mais exaustiva.

8.4. Linhas Futuras de Investigação

A literatura e os estudos sobre liderança e orientação empreendedora estão em franco crescimento, porém mantém-se a questão de como a liderança consegue influenciar os comportamentos inovadores, proativos e de assunção de riscos de uma organização (Engelen et al., 2015; Khan et al., 2014). No entanto, grande parte dos estudos mantiveram o seu foco nas grandes empresas, raramente apostando no potencial de pequenas empresas (Yukl, 2012). Neste estudo, 45,80% da amostra é composta por respostas de colaboradores de pequenas empresas, sendo um contributo para a literatura e um avanço nos esforços para colmatar esta lacuna. Ainda assim, é vital que os conceitos de liderança transformacional, orientação empreendedora e desempenho organizacional continuem a ser entendidos no contexto das pequenas empresas, uma vez que se deve atentar nas diferenças existentes entre pequenas e grandes empresas, principalmente no que concerne o modo como estas exploram as dimensões de orientação empreendedora (Wiklund & Shepherd, 2005). Ademais, seria interessante analisar a dinâmica destas relações em diferentes contextos, uma vez que neste caso nos cingimos a um único país e setor de atividade.

Do mesmo modo, Covin e Miller (2014) propuseram a existência de certas condições socioeconómicas e institucionais passíveis de favorecerem a emergência da orientação empreendedora. No entanto, seria importante compreender o efeito de fatores como valores nacionais e religiosos e o desenvolvimento económico nacional. Desta forma, mantém-se um *gap* na literatura quanto à forma como a presença da orientação empreendedora, liderança e fatores organizacionais e ambientais podem influenciar o desempenho organizacional. Assim, os investigadores poderiam procurar quais são os fatores capazes de otimizar o efeito da orientação empreendedora no desempenho organizacional (Dess & Lumpkin, 2005).

Embora parte substancial da literatura existente conclua que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e o desempenho das organizações, tal não se verificou neste estudo. Por conseguinte, a natureza desta relação ainda não obteve resultados que possam ser generalizados a todos os contextos, assim como ainda permanecem questões sobre como e porquê de a liderança afetar o desempenho organizacional (Hurduzeu, 2015). Por esta razão, no futuro, este tipo de estudo poderá ser aplicado a diferentes setores e países, de modo que a relação entre as variáveis em causa comece a obter cada vez maior clareza.

Por último, seria interessante analisar a relação causal inversa entre os construtos discutidos. Ou seja, como é que um melhor desempenho organizacional pode estimular a orientação empreendedora, uma vez que a escassez de recursos pode, por exemplo, encorajar a experimentação, permitindo a descoberta de novas oportunidades (Rauch et al., 2009).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abebe, M. A. (2014). Electronic commerce adoption entrepreneurial orientation and small and mediumsized enterprise sme performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21, 100–116. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2013-0145>
- Achtenhagen, L. (2020). Entrepreneurial orientation – an overlooked theoretical concept for studying media firms. *Nordic Journal of Media Management*, 1(1), 7–21. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.3668>
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 2–25. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Agostinho, A. (2014). *Liderança transformacional/transacional: Que impacto no cinismo organizacional?* [Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas]. Escola Superior de Comunicação Social.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Alrowwad, A., Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of tansformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10, 199–221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Alvarez, S., & Barney, J. B. (2019). Has the concept of opportunities been fruitful in the field of entrepreneurship? *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 300–310. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0014>

- Alvarez-Torres, F. J., Lopez-Torres, G. C., & Schiuma, G. (2019). Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance: Implications for entrepreneurship universities. *Management Decision*, 57(12), 3364–3386. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1234>
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 402–420. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358>
- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)* [Unpublished doctoral dissertation]. Walden University.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. Em *The nature of leadership* (pp. 256–288). SAGE Publications, Inc. https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership
- Araújo, J. M. C. (2011). *Influência da liderança Transformacional na confiança e comprometimento organizacionais* [Manuscrito não publicado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/515/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_APNOR_Vers%C3%A3o_Final.pdf
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>

- Astrini, N., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, G., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Corporate entrepreneurship of Indonesian SMEs. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722, 1–12. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/722/1/012037>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Banco de Portugal. (2019). *Quadros do setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Banco de Portugal. (2021). *Boletim económico: Março 2021*. www.bportugal.pt
- Barroso, C., Carrion, G. C., & Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model. Em *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). Transformational leadership: Second edition. Em *Transformational Leadership: Second Edition* (p. 282). <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional

- e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523–539.
<https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A Review on sample size determination for Cronbach's alpha test: A simple guide for researchers. *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS*, 25(6), 85–99.
<https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>
- Burns, J. M. (1977). Wellsprings of political leadership. *The American Political Science Review*, 71(1), 266–275. <https://doi.org/10.2307/1956968>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. S. (1996). Defining leadership: Can we see the forest for the trees? *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 148–157. <https://doi.org/10.1177/107179199600300212>
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chaves, C. S. M. (2019). *O Impacto das mudanças organizacionais na liderança* [Dissertação de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial]. ISEG.
- Chen, J.-X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85–96.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(7), 843–859. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>

- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1). <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Colla, E., Ruiz-Molina, E., Chastenet De Gery, C., & Deparis, M. (2020). Franchisee's entrepreneurial orientation dimensions and performance. Evidence from France. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 30(5), 539–555. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1768576>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods*. McGraw-Hill Irwin.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success—ScienceDirect. *Journal of Business Research*, 112, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 6(24), 798–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>

- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar Publishing.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19, 147–156. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841975>
- DGAE. (2018). *Indústria têxtil e vestuário: Sinopse 2018*. República Portuguesa: Direção Geral das Atividades Económicas. <https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-textil-vestuario-17-04-2019.aspx>
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(5), 235–241.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (6.^a ed.). Harper & Row. <https://bit.ly/30IeSsC>
- Drucker, P. F. (1996). Your leadership Is unique. *Leadership*, 27(4), 54.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 8.
- Dzomonda, O., Fatoki, O., & Oni, O. (2017). The impact of leadership styles on the entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(2), 104–113. [https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i2\(J\).1654](https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i2(J).1654)
- Ekiyor, R. (2019). *Leadership styles and entrepreneurial orientation*. 11(8), 88–94. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-8-11>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>

- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational performance measurement and evaluation systems in SMEs: The case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação Avançada Em Gestão e Economia (CEFAGE)*. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28995>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and Measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: Who needs them? *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366–377. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0181>
- Fraga, T. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional* [Dissertação de mestrado em gestão empresarial, ISCAC]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- França, A. (2014). *Determinantes estratégicos do desempenho das exportações na indústria portuguesa do calçado* [Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas,]. ISCAP.
- França, A., & Rua, O. (2016). Influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacities in export performance Influência da orientação empreendedora e das capacidades abortivas no desempenho das exportações. *Tourism & Management Studies*, 12, 196–202. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12121>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2019). Leadership: Past, present and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 21–26. <https://doi.org/DOI:10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hurduzeu, R.-E. (2015). The impact of leadership on organizational performance: Literatura review. *Practical Application of Science (SEA)*, 3(7), 289–294.
- IAPMEI. (2019). *Setor Têxtil e Vestuário*. https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Informacao-Setorial/DOCS_InfSetorial/Ficha_SetorTextileVestuário.aspx
- Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836–845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Joo, B.-K. (Brian), & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316–326. <https://doi.org/10.1177/1548051813484359>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Khan, M. I., Yasir, M., Mohamad, N., Awan, U., Shah, S., Qureshi, M., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2 (33), 68–92.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–56. <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>
- Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145–152. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9153-7>

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543–555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12364>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, Volume 45(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9627-3>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154–1181. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T. da, Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673–695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319–1324.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm

- performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973–998.
<https://doi.org/10.1111/etap.12237>
- Louçã, F. (2014). The elusive concept of innovation for Schumpeter, Marschak and the early econometricians. *Research Policy*, 43(8), 1442–1449.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.002>
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. de. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: Um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, 11, 15–44.
- Martinez, I., Salanova, M., & Valeria, C.-O. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87–94.
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>

- McDaniel, C., & Gates, R. (2013). *Marketing research* (10^a). Wiley.
https://www.academia.edu/35784882/McDaniel_and_Gates_Marketing_Research_10th_Edition_c
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice: SAGE Journals*, 2011, 873–894. <https://doi.org/DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mouton, N. (2019). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, 15(1), 81–102.
<https://doi.org/10.1177/1742715017738823>
- Muchiri, M., & McMurray, A. (2015). Entrepreneurial orientation within small firms: A critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, 22(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1017076>
- Musthofa, Wahyudi, S., Farida, N., & Ngatno, N. (2017). Effect of entrepreneurial orientation on business performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8, 82–90.
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: Uma introdução aplicada*. Enap.
<http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3334>
- Nunes, L. B. (2016). Schumpeter's entrepreneurs in the 20th century: The Tucker automobile. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 14–20.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.021>
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Em B. B. Wolman (Ed.), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook* (pp. 97–146). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4

- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478–505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>
- Obeidat, D. B. Y., Nofal, R., & Masa'deh, R. (2018). The effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation: The mediating role of organizational learning capability. *Canadian Center of Science and Education*, 12(11), 77–104.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361. <https://doi.org/null>
- Oliveira, R., Cruz, J., Coura, L., & Oliveira, R. (2019, Novembro 6). *Orientação empreendedora e desempenho organizacional: Efeitos da internacionalização sobre os acionistas/investidores e funcionários*. https://www.researchgate.net/publication/335828008_Orientacao_empreendedora_e_desempenho_organizacional_Efeitos_da_internacionalizacao_sobre_os_acionista_sinvestidores_e_funcionarios
- Pamésa Consultores, Lda. (2019). *A fileira têxtil e vestuário no horizonte 2025*. ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. <https://pamesa.pt/servicos/estudos-setoriais/attachment/a-fileira-textil-e-vestuario-no-horizonte-2025/>
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>
- Para González, L., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Lorente, Á. R. (2018). *Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance*. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise De Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade Do SPSS* (5ª edição revista e corrigida). Edições Sílabo.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- PORDATA. (2019). *Base de dados Portugal contemporâneo*. Lisboa.
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Prieto, L. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: Exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16, 107–121.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Raupp, F., & Beuren, I. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Em *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. (pp. 76–97). Atlas.
- Rawashdeh, A. M., Mohammad Salameh Almasarweh, Eiad Basher AlhyasatAl-Balqa, & Firas Al-Rawashdeh. (2021). Examining the effect of transformational leadership to organizational performance through quality innovation: A developing country perspective. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 353–368.
<https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-20>
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector.

- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769–792.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0337>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rezende, H. A. (2010). A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional. *Manuscrito não publicado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.*
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rodrigues, S. A. P. (2016). *Impactos da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora* [Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Instituto Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/8710>
- Rose, E. (2018). *Transformational leadership moderating the entrepreneurial orientation and firm performance relationship*. By [Dissertação de mestrado em Business Administration]. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Rose, E., & Mamabolo, A. (2019). Transformational leadership as an antecedent and SME performance as a consequence of entrepreneurial orientation in an emerging market context. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(4), 1–16.
- Rua, O., & Costa, J. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: Has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*. <https://ideas.repec.org/a/ehu/cuader/16688.html>

- Rua, O. L. (2016). Entrepreneurial potential among polytechnic higher education students. *European Journal of Applied Business and Management*, Volume 2(1), Article 1. <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/90>
- Rua, O. L., & Catessamo, M. F. (2015). *Inovação e empreendedorismo em Angola: Contribuições para o desempenho das PME*. Vida Económica.
- Rua, O. L., Franca, A., & Ortiz, R. F. (2018). *Entrepreneurial orientation and firm performance* (INTECH). <https://ideas.repec.org/h/ito/pchaps/121206.html>
- Rua, O., & Rodrigues, S. (2017). Empowerment e orientação empreendedora: Fundamentação teórica. *Dos Algarves A Multidisciplinary e-Journal*, 31, 70–80. <https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2017.31.5>
- SABI. (2018). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Madrid: Bureau Van Dijk.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). The theory of economic development. Em J. Backhaus (Ed.), *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision* (pp. 61–116). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Silva, T. (2020). *Liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual: Estudo exploratório do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização]. ISCAP.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614–621.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934.
<https://doi.org/10.1002/smj.174>
- Uddin, M., Rahman, M., & Howladar, M. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147–183.
<https://doi.org/10.22059/IJMS.2018.226143.672514>
- Venkataraman, S. (2019). The distinctive domain of entrepreneurship research. Em J. A. Katz & A. C. Corbet (Eds.), *Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances* (Vol. 21, pp. 5–20). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021009>
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>

- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 76–104. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>
- Yang, C.-W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257–275.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zampetakis, L., Vekini, M., & Moustakis, V. (2011). Entrepreneurial orientation, access to financial resources, and product performance in the greek commercial TV industry. *The Service Industries Journal*, 31, 897–910. <https://doi.org/10.1080/02642060902960800>
- Zanardo Dos Santos, A. C. M., Da Cruz Alves, M. S. P., & Bitencourt, C. C. (2015). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas

Incubadas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(3), 242–255. <https://doi.org/10.4013/base.2015.123.06>

Anexo A – Questionário por Inquérito

Estudo de liderança transformacional, desempenho organizacional e orientação empreendedora

No âmbito do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, está a ser realizada uma dissertação, de Cristiana Leite, sob a orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

O presente estudo tem o objetivo de analisar as relações existentes entre liderança transformacional, desempenho organizacional e orientação empreendedora.

De modo a obter informações sob o estudo em causa ou aceder aos resultados alcançados, caso esteja interessado, poderá contactar cristiana.leite97@gmail.com.

***Obrigatório**

1. Tomei conhecimento e compreendi a informação acima descrita, sendo que aceito participar neste estudo e preencher o questionário que se segue, de livre vontade. *

☐ Sim

☐ Não

☐ Menos de 20 anos

☐ 20-30 anos

☐ 31-40 anos

☐ 41-50 anos

☐ 51-60 anos

☐ Mais de 60 anos

3. Qual o seu género? *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outra: _____

4. Qual o seu grau de escolaridade? *

- ☐ Ensino Básico (9ºano de escolaridade)
- ☐ Ensino Secundário (12ºano de escolaridade)
- ☐ Cursos de Especialização Tecnológica (CET)
- ☐ Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Pós-doutoramento
- ☐ Outra: _____

5. Há quanto tempo se encontra na atual entidade patronal? *

- ☐ 0-1 anos
- ☐ 2-3 anos
- ☐ 4-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6. Em que concelho se encontra a sua empresa? *

A sua resposta _____

7. Qual é a dimensão da sua empresa? *

- ☐ Micro empresa
- ☐ Pequena
- ☐ Média
- ☐ Grande empresa

8. Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade?

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 6-10 anos
- ☐ Entre 11-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Liderança Transformacional

9. Considerando o seu superior hierárquico, indique para cada item o seu grau de concordância. *

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Mostra a todos que espera muito de nós.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atua independentemente dos interesses dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Insiste somente no melhor desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Não se contenta em ser segundo melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Lidera pelo exemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Tem ideais que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. Desenvolve o espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Orientação Empreendedora

10. Avalie o grau de orientação empreendedora da sua empresa, indicando o grau de concordância com cada uma das afirmações. *

Discordo completamente Discordo Nem concordo / Nem discordo Concordo Concordo completamente

1. Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Nos últimos cinco anos, a empresa lançou novas linhas de produtos/serviços.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nos produtos/serviços foram bastante significativas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Normalmente, a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.

☐☐☐☐☐

6. A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.

☐☐☐☐☐

7. Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas).

☐☐☐☐☐

8. Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas para alcançar os objetivos da empresa.

☐☐☐☐☐

9. A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Desempenho Organizacional

11. Para cada uma das opções, indique o desempenho da sua empresa em relação à sua concorrência, nos últimos três anos. *

	Muito abaixo da média	Abaixo da média	Dentro da média	Acima da média	Muito acima da média
1. Volume de vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Crescimento no volume de vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quota de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Crescimento na quota de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Margem de lucro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Retorno sobre o capital investido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lucro líquido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>