

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS DE TICS

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMALL ICT COMPANIES

Rui Cesar José Salato

Doutor em Contabilidade, Universidade Licungo – Moçambique. Director Adjunto para Pós-graduação.

rsalato@unilicungo.ac.mz

 <https://orcid.org/0000-0003-4544-0053>

Esmael Muteia

Licenciado em Economia e Mestrando em Economia Agrária, Universidade Licungo – Moçambique. Coordenador-Geral da Incubadora de Empresas da Universidade Licungo.

emuteia@unilicungo.ac.mz

 <https://orcid.org/0009-0004-6252-531X>

Abdul Amide Bernardo Danane

Mestre em Administração Pública e Doutorando em Ciências de Desenvolvimento Sustentável, Universidade Licungo - Moçambique

adanane@unilicungo.ac.mz

 <https://orcid.org/0009-0001-8415-4167>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v11i2.1629>

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto da liderança na performance organizacional em pequenas empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) localizadas na cidade de Quelimane, Moçambique. O objectivo consistiu em compreender de que forma os estilos de liderança praticados pelos gestores influenciam a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Para o efeito, adoptou-se uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, recorrendo-se ao método de estudo de casos múltiplos. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas a quatro gestores e a um colaborador de pequenas empresas do sector. Os

resultados evidenciam a presença de características associadas à liderança transformacional, nomeadamente carisma, inspiração, consideração individual e estímulo intelectual, ainda que com diferentes níveis de intensidade. Verificou-se igualmente que práticas de liderança orientadas para a motivação, reconhecimento, comunicação eficaz e valorização dos colaboradores tendem a associar-se a níveis mais elevados de satisfação profissional e a percepções positivas da performance organizacional. Os resultados corroboram a literatura que aponta a liderança transformacional como um factor relevante para a melhoria do desempenho organizacional, mesmo em contextos de pequenas empresas com estruturas de gestão informais.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação e Comunicação. Liderança Transformacional. Liderança. Performance Organizacional.

ABSTRACT

This study analyses the impact of leadership on organizational performance in small Information and Communication Technology (ICT) enterprises located in Quelimane, Mozambique. The main objective was to understand how leadership styles adopted by managers influence employee satisfaction and, consequently, organizational performance. To achieve this objective, a qualitative, exploratory, and descriptive research approach was adopted, using a multiple case study design. Data were collected through semi-structured interviews conducted with four managers and one employee from small ICT companies. The findings reveal the presence of transformational leadership characteristics, namely charisma, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation, although with varying degrees of intensity. The results also indicate that leadership practices focused on motivation, recognition, effective communication, and employee appreciation tend to be associated with higher levels of job satisfaction and positive perceptions of organizational performance. The findings support the existing literature, which identifies transformational leadership as a significant factor in enhancing organizational performance, even within small enterprises characterized by informal management structures.

Keywords: Information and Communication Technologies. Transformational Leadership. Leadership. Organizational Performance.

JEL Classification: L25 Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o crescimento de todas as empresas dependem em grande parte da adopção e implementação de estratégias adequadas. As estratégias competitivas são o mecanismo através do qual as empresas sobrevivem e alcançam um desempenho acima da média em qualquer ambiente competitivo (Agyapong *et al.*, 2020; Porter, 1980). As empresas são capazes de identificar, priorizar e explorar as suas competências essenciais com o objectivo de alcançar os seus objectivos organizacionais por meio de estratégias (Prahalad & Hamel, 1990). Portanto, é imperativo que todas as empresas com fins lucrativos desenvolvam e implementem estratégias coerentes. No entanto, pesquisas indicam que a influência da liderança em pequenas empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) estende-se à satisfação e ao desempenho dos colaboradores.

Num sector altamente dinâmico como o das TICs, líderes que demonstram empatia, habilidades de comunicação e capacidade de resolver problemas, contribuem significativamente para o compromisso e motivação dos colaboradores (Goleman, 1998). É inegável que a liderança exerce um impacto substancial não apenas no funcionamento das pequenas empresas de TICs, mas também no bem-estar e na performance dos seus colaboradores. Maxwell (2011) acredita que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas em busca de um objectivo comum. Consequentemente, neste tipo de cenários onde a colaboração e a inovação são fundamentais, líderes inspiradores e capacitados desempenham um papel essencial no sucesso organizacional e no desenvolvimento humano dentro das pequenas empresas de TICs.

Além disso, muitos gestores empresariais lutam para sobreviver num mercado global competitivo devido às características desafiadoras dos negócios. Nas últimas décadas, ocorreram mudanças fenomenais na gestão organizacional em todo o mundo. Isto tem sido atribuído à nova concorrência agressiva no mercado, juntamente com a crescente diversidade de funcionários em muitas organizações (Akpa *et al.*, 2021). A complexidade do ambiente empresarial também forçou as organizações a procurar estratégias de gestão mais eficientes. Como resultado, o foco numa liderança adequada está a ganhar grande destaque no sector empresarial. A liderança tem um impacto directo numa variedade de variáveis organizacionais. Se os colaboradores forem guiados pelas mesmas normas e valores na sua organização, seu desempenho melhorará. As histórias de sucesso de organizações de renome revelam que a vantagem competitiva sustentada pode ser atribuída à inovação interna

contínua por meio de um conjunto de crenças, valores e normas compartilhadas na organização. Essas crenças, valores e princípios simbolizam a cultura de uma organização e funcionam como fonte de práticas de gestão para a organização. Influenciam fortemente a tomada de decisões, a formulação de políticas, o estilo de liderança e o ambiente de trabalho geral de uma organização (Hofstede & Hofstede, 2005). Diz-se que valores culturais fortes promovem a inovação, a flexibilidade interna, uma melhor utilização do capital humano e objectivos estratégicos duradouros numa empresa.

Este estudo tem como objectivo investigar de que forma o estilo de liderança aplicado por um líder dentro de uma pequena empresa de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) impacta a satisfação dos seus colaboradores e, consequentemente, a performance. Para o efeito, recorreu-se a entrevistas aos líderes e colaboradores das pequenas empresas, como técnica de recolha de dados.

O estudo encontra-se estruturado em 6 secções. Em primeiro lugar, após uma breve introdução, a secção 2 apresenta o embasamento teórico, concentrando-se na literatura pertinente. A Secção 3 discute a amostra e a metodologia do estudo. A Secção 4 apresenta os resultados empíricos, que são discutidos em detalhe na Secção 5. Conclusões, limitações e pistas para pesquisas futuras são apresentadas na secção 6.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Liderança

Considera-se que o sucesso de uma empresa se deve à performance organizacional, à satisfação profissional dos funcionários e ao seu compromisso afectivo (Bass & Riggio, 2006; Drucker, 2007). Alguns investigadores sugeriram que os líderes motivam e ajudam os seus funcionários a serem competitivos, utilizando estilos de liderança eficazes (Bass & Riggio, 2006; Luftman, 2004). Portanto, o uso de estilos de liderança eficazes pelo líder visa promover padrões de excelência no desenvolvimento profissional dos membros da organização (Hurduzeu, 2015; La Rue, Childs, Larson, 2004).

Uma liderança eficaz também envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração e competências analíticas (Hurduzeu, 2015). Quando todos estes elementos estão presentes, as organizações registam um aumento da satisfação dos funcionários, o que influencia positivamente a produtividade e os lucros. O efeito positivo da liderança na *performance*

organizacional foi medido por alguns investigadores (Sila & Ebrahimpour, 2005) através dos recursos humanos (taxa de rotatividade e desempenho profissional), eficácia organizacional (custo e qualidade) e desempenho financeiro (quota de mercado, lucro, retorno sobre o activo).

Para aumentar a *performance* organizacional, um líder deve ter a capacidade de promover a criatividade e a inovação, estimular os subordinados a desafiar os seus próprios sistemas de valores e melhorar a sua *performance* individual. Vários estudos sobre estilos de liderança (Bass & Riggio, 2006; Kouzes & Posner, 2007, Yukl, 2009) sugerem que as práticas da liderança transformacional têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

2.1.1. Liderança transformacional

A liderança transformacional teve origem com James MacGregor Burns em 1978 (Burns, 1978) e é caracterizada por líderes positivos, optimistas e confiantes, que são emocionalmente inteligentes, incentivam o trabalho em equipa, estabelecem expectativas elevadas e promovem inovações. Os líderes transformacionais mudam a cultura da sua organização, inspirando um sentido de missão e propósito sobre a importância do trabalho do grupo e estimulando novas formas de pensar e resolver problemas (Hurduzeu, 2015). Eles inspiram os indivíduos dentro da organização a alcançar uma alta *performance*.

Bass e Riggio (2006) e Dvir *et al.* (2004) consideram que a liderança transformacional envolve o conceito de motivação, objectivos mutuamente benéficos, vínculo emocional, valores e visão comuns. De acordo com Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional é composta por quatro partes principais: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individual.

O *carisma* é fundamental para o processo de transformação, pois desenvolve uma conexão entre líderes e subordinados e a missão compartilhada. Envolve conquistar a confiança, o respeito e a segurança dos outros.

Inspiração. Os líderes inspiram comunicando os valores da organização com fluência e confiança, de maneira positiva.

Estímulo intelectual. Os líderes dão aos subordinados a oportunidade de realizar o seu trabalho de forma autónoma. Estes últimos utilizam a sua experiência, criatividade e inovação para realizar as suas tarefas.

Consideração individual. Os líderes prestam atenção às necessidades dos subordinados e delegam tarefas com orientação, mentoria e *coaching*.

Como Walumbswa *et al.* (2005) afirmam, os líderes utilizam uma abordagem situacional para praticar diferentes padrões e estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos subordinados. Portanto, o nível de maturidade do subordinado determina o estilo de liderança a ser utilizado (Hersey *et al.*, 2001).

De acordo com Richard e Clifford (2008), os líderes transformacionais, para alcançar a *performance* desejada: envolvem activamente os sistemas de valores pessoais dos subordinados e fornecem explicações ideológicas que conectam as identidades dos subordinados à identidade colectiva da sua organização, aumentando assim a motivação intrínseca dos subordinados para realizar o seu trabalho; articulam uma visão e missão importantes para a organização, aumentando assim a compreensão dos subordinados sobre a importância e os valores associados à *performance* organizacional desejada; aumentam as expectativas da *performance* dos subordinados, aumentando assim a sua vontade de transcender os seus interesses pessoais em nome da entidade colectiva.

Scott e Peter (2009) mencionam que, ao proporcionar estímulo intelectual, os líderes transformacionais incentivam os subordinados a adoptar um processo de pensamento generativo e exploratório. Eles estimulam os seus subordinados a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras e os incentivam a desafiar os seus próprios valores, tradições e crenças.

2.2. Performance organizacional

A *performance* organizacional tem sido a consideração mais importante para todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. É muito importante que os gestores saibam quais factores influenciam a *performance* duma organização, para que possam tirar o máximo proveito e tomar as medidas adequadas para iniciá-los. De acordo com Daft (2000), a *performance* organizacional é a capacidade da organização de atingir os seus objectivos utilizando os recursos de forma eficiente e eficaz. De forma bastante semelhante a Daft (2000), definimos a *performance* organizacional como a capacidade da organização de atingir os seus objectivos e metas. Isso significa o grau de realização da missão de trabalho, medido em termos de resultados de trabalho, ligação com o cliente e serviços de qualidade. Kaplan e Norton (2001) definiram a *performance* organizacional como a capacidade da organização de

atingir os seus objectivos de forma eficaz e eficiente, utilizando os recursos humanos e físicos disponíveis. Esta definição fornece a justificação para que as organizações sejam orientadas por critérios de desempenho objectivos ao avaliar o desempenho profissional dos funcionários. Isso também é útil na avaliação do cumprimento das metas organizacionais, bem como no desenvolvimento de planos estratégicos para o desempenho futuro das organizações (Armstrong *et al.*, 2012).

Adicionalmente, a performance organizacional pode ser definida como a transformação de *inputs* em *outputs* para alcançar determinados resultados (Hurduzeu, 2015). No que diz respeito ao seu conteúdo, a *performance* informa sobre a relação entre custo mínimo e custo efectivo (economia), entre custo efectivo e *output* realizado (eficiência) e entre *output* e resultado alcançado (eficácia) (Chen & Barnes, 2006).

Não existe um consenso na literatura sobre os critérios a serem utilizados na avaliação da *performance* organizacional (Bolman & Deal, 2003; DeClerk, 2008; La Rue *et al.*, 2004; Scott & Davis, 2007). No entanto, existem quatro abordagens principais dominantes:

Abordagem por objectivos. As pessoas criam organizações com um objectivo específico, determinado pelos *stakeholders*. A *performance* organizacional é a capacidade da organização de atingir os seus objectivos.

A Abordagem dos Recursos do Sistema. Esta abordagem explora a relação entre a organização e o ambiente. Como afirmam Bolman e Deal (2003), uma organização é eficiente e eficaz quando tira partido do seu ambiente na aquisição de recursos escassos e de elevado valor para apoiar as suas operações.

Abordagem eleitoral. De acordo com Agle *et al.* (2006), uma organização é eficaz quando vários *stakeholders* a consideram eficaz. As organizações com maior controlo sobre os recursos tendem a ter maior influência na *performance* (Scott & Davis, 2007).

A Abordagem dos Valores Concorrentes foi desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) e afirma que os objectivos organizacionais são criados em diferentes direcções pelas várias expectativas de múltiplos constituintes. Portanto, as organizações podem ter critérios diferentes para medir a *performance*. De acordo com Cameron e Quinn (2006), os *stakeholders* apoiam a adaptabilidade das suas organizações, querem que elas sejam flexíveis, estáveis e eficazes. Uma organização eficaz e com boa *performance* tem um alto grau de colaboração e compromisso entre os *stakeholders* por meio de grupos de trabalho, projectos em equipa e gestão (Cohen & Bradford, 2005).

Para Scott e Davis (2007), a flexibilidade e a capacidade da organização de tirar partido do seu ambiente na aquisição de recursos internos e externos são indicadores de *performance*, cujo valor é medido pelo mercado de acções e é a métrica fundamental para medir a *performance* organizacional. Outros meios para aumentar a eficiência e a eficácia organizacional incluem iniciativas estratégicas focadas na *performance* organizacional.

Embora muitos estudos tenham constatado que diferentes empresas em diferentes países tendem a enfatizar objectivos diferentes, a literatura sugere que a rentabilidade financeira e o crescimento são as medidas mais comuns de *performance* organizacional (Akpa *et al.*, 2021). Por outro lado, pesquisadores argumentam que nenhuma definição é inerentemente superior a outra e que a definição adoptada por um pesquisador deve basear-se no quadro disciplinar adoptado para o estudo (Akpa *et al.*, 2021).

2.2.1. Medição da *performance* organizacional

O objectivo da medição da *performance* é auxiliar na tomada de decisões e compreender o progresso em direcção ao cumprimento dos resultados do Plano Estratégico e dos Planos de Acção (Akpa *et al.*, 2021). Os Planos Estratégicos e os Planos de Acção normalmente têm objectivos associados. Uma das tarefas mais difíceis para os gestores é identificar indicadores que demonstrem o progresso no sentido de alcançar os objectivos. Avançar para esta abordagem baseada em resultados não é tarefa fácil. A *performance* organizacional tem sofrido não só de um problema de definição, mas também de um problema conceptual, tal como afirmado por Hefferman e Flood (2000). Eles afirmaram que, como conceito na gestão moderna, a *performance* organizacional sofria de problemas de clareza conceptual em várias áreas. A primeira era a área da definição, enquanto a segunda era a da medição. O termo *performance* era por vezes confundido com produtividade. Conforme opinado por Akpa *et al.* (2021), diferentes campos de estudo usarão e devem usar diferentes medidas de *performance* organizacional devido às diferenças nas suas questões de investigação. A produtividade é um rácio que representa o volume de trabalho concluído num determinado período de tempo, enquanto a *performance* é um indicador mais amplo que pode incluir produtividade, qualidade, consistência, resultados, comportamentos (baseados em critérios) e medidas relativas (normativas), conceitos e instrumentos de educação e formação, incluindo desenvolvimento de gestão e formação em liderança para a construção das competências e atitudes necessárias à gestão do desempenho (Rehman, 2012).

Muitos investigadores têm utilizado as percepções subjectivas dos gestores para medir os resultados benéficos para as empresas. Outros têm preferido dados objectivos, como o retorno sobre os activos. Os estudiosos estabeleceram amplamente que existe uma alta correlação e validade concorrente entre dados objectivos e subjectivos sobre *performance*, o que implica que ambos são válidos no cálculo da *performance* de uma empresa (por exemplo, Dess & Robinson, 1984). Como se pode ver na literatura sobre *performance* organizacional, a *performance* tem tudo a ver com alcançar os objectivos que as organizações/empresas estabelecem para si mesmas. Os objectivos de uma organização/empresa podem ser financeiros, ou seja, lucrativos, ou não financeiros, como divulgar a conscientização sobre uma questão específica numa comunidade.

A *performance* organizacional pode ser classificada em duas categorias: financeira e não financeira (Akpa *et al.*, 2021). A rentabilidade de uma organização é um importante indicador financeiro que reflecte a eficiência da organização e a capacidade dos proprietários/gestores de aumentar as vendas, mantendo os custos variáveis baixos. A margem de lucro, o retorno sobre os activos, o retorno sobre o capital próprio, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre as vendas são considerados medidas comuns de rentabilidade financeira (Galbraith & Schendel, 1983). As medidas não financeiras incluem satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade de funcionários (Mowday *et al.*, 1982; Mayer & Schoorman, 1992; Hosmer, 1995; Rich, 1997).

De acordo com Armstrong *et al.* (2012), a *performance* organizacional é um conceito mais amplo cujos indicadores incluem produtividade, qualidade, consistência, eficiência, bem como medidas relativas, como desenvolvimento de gestão e formação de liderança para construir as habilidades e atitudes necessárias entre os trabalhadores. A *performance* organizacional também pode ser conceituada em termos de lucro líquido, receita, número de funcionários, expansão física, aumento da participação no mercado e sustentabilidade financeira (Kotter, 2012). A *performance* organizacional abrange o desempenho financeiro, que inclui lucros, retorno sobre os activos, retorno sobre o investimento, volumes de vendas, quota de mercado e retorno para os accionistas. Na verdade, a conceituação da *performance* empresarial na investigação em gestão estratégica geralmente girava em torno do uso de indicadores financeiros. Assim, indicadores baseados em medidas financeiras, como crescimento das vendas, rentabilidade e lucro por acção, têm sido usados por pesquisadores.

A *performance* duma organização depende de muitos factores, tais como a eficiência dos processos de negócios, a produtividade dos funcionários, a eficácia com que as organizações cumprem os seus objectivos, o alinhamento entre as funções de negócios, bem como o alinhamento dessas funções com a estratégia da organização e a cultura e o clima organizacionais (Smith, 2019). Todos estes factores contribuem para a eficiência com que uma organização opera e para o seu desempenho no mercado. Portanto, a *performance* da organização é uma função do retorno potencial da inculcação de uma cultura forte nos sistemas da organização, permitindo-lhe executar as suas rotinas (Rehman, 2012).

2.3. Liderança e *performance* organizacional

O líder transformacional quer alcançar resultados além do normal e estabelece metas corporativas mais elevadas, inspirando um senso de importância da missão da equipa, estimulando os funcionários a pensar de forma inovadora sobre um problema ou tarefa e colocando as metas do grupo acima do interesse pessoal (James, 2005). Os comportamentos dos líderes transformacionais são influentes na motivação dos funcionários, tornando-os mais conscientes dos resultados das tarefas, estimulando as suas necessidades de ordem e desenvolvendo o seu interesse próprio pelo desempenho da organização (Hurduzeu, 2015).

No seu estudo sobre as práticas de liderança transformacional em empresas russas, Elenkov (2002) examinou o impacto na *performance* organizacional. Utilizando um Questionário de Liderança Multifatorial, analisou o comportamento de liderança de 253 líderes. A análise destacou uma forte correlação entre as práticas de liderança transformacional e a *performance* organizacional.

Sobre a relação entre o estilo de liderança transformacional e a *performance* organizacional, Zhu *et al.* (2005) identificaram, em 170 empresas de Singapura, uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional. Eles também demonstraram que uma gestão eficaz dos recursos humanos medeia a relação entre liderança e *performance* por meio de um maior comprometimento, maior motivação e motivação intelectual.

Além disso, uma relação positiva entre o crescimento do rendimento a longo prazo e a liderança transformacional foi descrita num estudo realizado em 94 empresas que investigou o impacto das práticas de liderança transformacional na *performance* financeira da

organização em termos de rentabilidade, aumento das vendas ou receitas e medidas de acções (Roi, 2006).

Moore (2007), na sua investigação dentro da organização United Way of America, descobriu que existe uma relação positiva significativa entre as líderes transformacionais femininas e o elemento receita da eficácia organizacional.

Noutro estudo sobre estilos de liderança e *performance* organizacional, Kieu (2010) analisou 151 empresas do sector de TI e destacou que a liderança transformacional está relacionada de forma positiva e significativa com a *performance* organizacional. O estudo utilizou um Questionário de Liderança Multifactorial (5X) e revelou que a liderança transformacional é um indicador mais forte da *performance*, satisfação e comprometimento dentro das organizações, pois promove o comprometimento, o empoderamento e exige um maior grau de respeito e confiança pelo líder.

Verificou-se que o estímulo intelectual e a motivação inspiradora melhoram o desempenho organizacional (Hancott, 2005). Tendo em conta que as organizações actuais têm de ser eficientes e satisfazer as expectativas concorrentes dos *stakeholders* de forma transparente e ética, é necessário que os líderes internalizem comportamentos transformacionais, pois a sobrevivência das organizações pode depender disso.

3. METODOLOGIA

Atendendo à natureza do problema de investigação — compreender de que forma o estilo de liderança praticado num líder de pequena empresa de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) influencia a satisfação dos colaboradores e, por extensão, a *performance* organizacional — optou-se por uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e descritivo. Esta opção justifica-se pelo facto de o objecto de estudo envolver processos relacionais, percepções subjectivas e dinâmicas de interacção entre líderes e colaboradores que são dificilmente captáveis através de instrumentos puramente quantitativos, sobretudo num universo empresarial de pequena dimensão e de gestão maioritariamente informal, como é o caso das pequenas empresas de TICs em Moçambique.

O desenho de investigação adoptado foi o de estudo de casos múltiplos, no qual cada pequena empresa constitui um caso independente, permitindo uma análise comparativa das

práticas de liderança e da performance percebida entre diferentes contextos organizacionais do mesmo sector de actividade.

3.1. População e amostra

A população-alvo do estudo é constituída por pequenas empresas de TICs sediadas na cidade de Quelimane, Moçambique, dedicadas a serviços de reprografia, impressão, digitação e afins. A amostra, seleccionada de forma não probabilística e por conveniência, é composta por quatro pequenas empresas: CS Serviços, HC Copy Center, CBQ Corporação e Dynamic Corporation. Em cada empresa foi entrevistado o respectivo gerente ou gestor, num total de quatro líderes, complementados pela entrevista a um colaborador, permitindo cruzar a perspectiva da liderança com a perspectiva de quem nela é dirigido.

O critério de inclusão das empresas baseou-se na sua classificação como pequenas empresas (entre dois e cinco funcionários, segundo os dados recolhidos) e na sua actuação no sector de TICs, ainda que num segmento mais orientado para serviços de reprografia, impressão e digitação — um nicho representativo da realidade de muitas pequenas empresas de TICs no contexto moçambicano.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Foram utilizados dois guiões de entrevista semiestruturados, especificamente concebidos para este estudo. O primeiro guião, dirigido aos líderes, está organizado em três partes: caracterização da instituição (produtos/serviços e número de funcionários), percepções sobre liderança (significado de ser líder, características interpessoais necessárias, estratégias de gestão do desempenho e de motivação, e qualidade da comunicação interna) e avaliação da performance organizacional ao longo dos últimos cinco anos, considerando indicadores financeiros e não financeiros.

O segundo guião, dirigido aos colaboradores, combina questões de resposta aberta com questões de escolha múltipla, nomeadamente quanto a dados demográficos (género, idade, habilitações literárias e antiguidade no cargo) e quanto às características mais valorizadas num líder. As restantes questões, de natureza aberta, procuram captar a percepção do colaborador sobre dimensões associadas à liderança transformacional — carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individual (Bass & Riggio, 2006) —,

nomeadamente reconhecimento, motivação, respeito, modelagem de comportamento e satisfação com os métodos de liderança do superior hierárquico.

3.3. Procedimento de recolha e tratamento dos dados

As entrevistas foram realizadas individualmente junto dos gerentes/gestores das quatro empresas e de um colaborador, mediante guiões estruturados previamente elaborados. As respostas foram registadas por escrito e posteriormente organizadas para análise.

O tratamento dos dados seguiu uma lógica de análise de conteúdo qualitativa, com categorização temática das respostas em torno de dois grandes eixos: (i) as dimensões da liderança, com particular atenção às características associadas à liderança transformacional — carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individual (Bass & Riggio, 2006) —, e (ii) as dimensões da performance organizacional, financeiras e não financeiras (Akpa *et al.*, 2021), tal como reportadas pelos próprios líderes. Sempre que pertinente, os resultados de cada empresa foram comparados entre si, permitindo identificar padrões comuns e divergências no modo como a liderança é exercida e percebida.

3.4. Considerações metodológicas e limitações do desenho

Importa assinalar que, na ausência de dados financeiros objectivos e auditados — situação comum em pequenas empresas com gestão informal —, a avaliação da performance organizacional neste estudo baseia-se nas percepções subjectivas dos próprios gestores. Esta opção encontra suporte na literatura, que reconhece uma correlação relevante entre medidas subjectivas e objectivas de performance, validando o uso de percepções de gestores quando dados objectivos não estão disponíveis (Dess & Robinson, 1984). Ainda assim, este facto deve ser considerado como uma limitação do desenho metodológico, na medida em que introduz uma possível subjectividade e desejabilidade social nas respostas dos líderes sobre o seu próprio desempenho e estilo de gestão.

Adicionalmente, a dimensão reduzida e não probabilística da amostra, bem como a assimetria entre o número de líderes e de colaboradores entrevistados, limitam a possibilidade de generalização estatística dos resultados, que devem ser interpretados como indicativos de tendências e padrões dentro do contexto específico estudado, e não como conclusões extensíveis ao universo das pequenas empresas de TICs em Moçambique.

4. RESULTADOS

Esta secção apresenta os resultados obtidos junto dos quatro líderes entrevistados e do colaborador participante, organizados em torno das dimensões previstas nos guiões de entrevista: caracterização das empresas, percepções sobre liderança, estratégias de gestão do desempenho e motivação, performance organizacional percebida nos últimos cinco anos e, por fim, a percepção do colaborador sobre o seu superior hierárquico.

4.1. Caracterização das empresas participantes

As quatro empresas participantes situam-se no segmento de serviços de reprografia, impressão, digitação e afins, dentro do sector mais amplo das TICs, e caracterizam-se por um número reduzido de funcionários, variando entre dois e cinco colaboradores, o que confirma o seu enquadramento como pequenas empresas. A Tabela 1 sintetiza estas características.

Tabela 01 - Caracterização das empresas participantes

Empresa	Produtos/Serviços	N.º de Funcionários	Respondente (Cargo)
CS Serviços	Serigrafia e gráfica	4	Gerente
HC Copy Center	Cópia, scanner, digitação, encadernação, fotos-passe	2	Gerente/Gestor
CBQ Corporação	Impressão, cópia, digitação, alfaletaria	5	Gerente
Dynamic Corporation	Material de escritório e serviços de reprografia	2	Gerente

Fonte: autores

4.2. Percepções dos líderes sobre liderança

Quando questionados sobre o que significa ser líder, os quatro gestores apresentaram definições convergentes, embora com diferentes ênfases. O gerente da CS Serviços associa a liderança à capacidade de delegar tarefas, motivar e ser exemplar. O gestor da HC Copy Center define liderança como a capacidade de conduzir pessoas e orientar os subordinados na direcção de objectivos comuns. O gerente da CBQ Corporação amplia esta ideia, referindo que liderar é saber guiar uma equipa, influenciar e motivar pessoas em direcção a um objectivo comum, servindo de exemplo e desenvolvendo o potencial da equipa, ultrapassando a simples

autoridade sobre uma tarefa. Já o gerente da Dynamic Corporation define liderança de forma semelhante, como a capacidade de orientar, influenciar e motivar um grupo ou equipa para alcançar objectivos comuns.

4.3. Estratégias de gestão do desempenho e de motivação

Todos os quatro líderes afirmam praticar alguma estratégia de motivação dos colaboradores, ainda que com diferentes graus de detalhe. O gerente da HC Copy Center especifica a concessão de bónus ou subsídios quando há trabalho prolongado além do expediente, assim como dispensas quando necessário. O gerente da Dynamic Corporation detalha um conjunto mais amplo de práticas, incluindo reconhecimento e valorização do trabalho, incentivo ao desenvolvimento e crescimento profissional, e promoção da autonomia e da confiança. Os gerentes da CS Serviços e da CBQ Corporação confirmam praticar estratégias de motivação, sem especificar o seu conteúdo.

Relativamente à gestão de um desempenho abaixo do esperado, as respostas mais desenvolvidas — da HC Copy Center e da Dynamic Corporation — convergem num padrão semelhante: identificar e compreender a causa do problema, valorizar a opinião do colaborador e fornecer feedback construtivo, evitando críticas directas. O gerente da CS Serviços acrescenta o estabelecimento de metas claras e o acompanhamento do progresso. Os gerentes da CBQ Corporação confirmam a existência de uma estratégia, sem detalhar o seu conteúdo.

No que respeita ao equilíbrio entre objectivos organizacionais e bem-estar dos colaboradores, três das quatro empresas (CS Serviços, CBQ Corporação e Dynamic Corporation) declaram adoptar um modelo misto, procurando equilibrar ambas as dimensões, enquanto a HC Copy Center reforça igualmente esta lógica de mix entre objectivos e bem-estar.

Quanto à qualidade da comunicação interna, todos os quatro líderes afirmam existir comunicação clara entre superiores e colaboradores, descrevendo-a como constante (CS Serviços: "sempre"), frequente dentro do possível (HC Copy Center), e marcada por clareza nas expectativas, feedback constante e abertura ao diálogo (Dynamic Corporation).

Sobre as características interpessoais consideradas necessárias num líder, há uma sobreposição expressiva entre as respostas: empatia, comunicação clara, capacidade de resolução de problemas e inteligência emocional surgem repetidamente nos discursos dos

gestores da HC Copy Center, da CBQ Corporação e da Dynamic Corporation. O gerente da CS Serviços distingue-se ligeiramente ao colocar maior ênfase na rapidez de raciocínio para lidar com clientes e problemas, sendo esta também a característica que identifica em si próprio. Os restantes três líderes auto-atribuem-se características como empatia, capacidade de resolver problemas, responsabilidade, motivação e capacidade de tomar decisões difíceis.

Quanto às características que os líderes atribuem aos seus colaboradores, surgem novamente elementos positivos: capacidade de contribuir com ideias e de lidar com clientes (CS Serviços); disposição para aprender e ajudar, talento e empenho profissional (HC Copy Center); competência, serenidade e obediência (CBQ Corporação); e confiança (Dynamic Corporation).

4.4. Performance organizacional percebida pelos líderes

No que diz respeito à performance organizacional nos últimos cinco anos, os quatro líderes apresentam avaliações globalmente positivas, embora com variações nos diferentes indicadores, como sintetiza a Tabela 2.

Tabela 02 - Performance organizacional percebida pelos líderes

Indicador (últimos 5 anos)	CS Serviços	HC Copy Center	CBQ Corporação	Dynamic Corp.
Lucro da empresa	Bom	Razoável	Satisfatório	Bom
Crescimento de vendas	Espaço p/ melhorar	Bom	Normal	Normal
Desenvolvimento de novos serviços	Não, até o momento	Muito impactante	Satisfatório	Sim
Qualidade dos serviços	Muito boa	Excelente	Excelente	Boa
Satisfação dos clientes	Boa	Não soube responder	Satisfatório	Positiva
Satisfação dos colaboradores	Boa	Excelente	Muito boa	Positiva
Relação entre colaboradores	Pontualidade*	Positiva e satisfatória	Normal	Óptima
Relação gestão de topo-colaboradores	Boa	Muito boa, complementar	Normal	Óptima
Desempenho global	Ótimo	Excelente	Muito bom	Positivo

Fonte: autores.

** O gerente da CS Serviços respondeu "a pontualidade" à questão sobre a relação entre colaboradores, o que pode reflectir uma referência a um aspecto específico dessa relação, não tendo sido possível obter maior detalhe junto da fonte original.*

Globalmente, os quatro líderes avaliam o desempenho global da sua empresa de forma positiva, classificando-o como óptimo (CS Serviços), excelente (HC Copy Center), muito bom (CBQ Corporação) e positivo (Dynamic Corporation). Observa-se que a satisfação dos colaboradores é igualmente avaliada de forma favorável em todas as empresas, variando entre "boa" e "excelente", o que é consistente com as estratégias de motivação e gestão do desempenho descritas pelos respectivos líderes.

4.5. Percepção do colaborador sobre a liderança

O colaborador entrevistado, do género masculino, com idade entre 18 e 25 anos, habilitações literárias ao nível do ensino secundário e antiguidade no cargo inferior a cinco anos, definiu um bom líder, em resposta aberta, como "alguém que trata bem os seus colaboradores e mantém uma boa comunicação com a equipa". Entre as características mais importantes num líder, seleccionou, de um conjunto de opções de escolha múltipla, a capacidade de comunicação, a capacidade de resolução de problemas e a capacidade de motivar, não tendo seleccionado a capacidade de influenciar.

Quanto à sua relação com o superior hierárquico, o colaborador reportou sentir-se bem junto deste, confirmando que o superior demonstra satisfação quando os padrões de desempenho acordados são alcançados, através de respeito e de aumento salarial. Considera ainda que pode obter aquilo que pessoalmente deseja em troca do seu esforço e dedicação, e que pode contar com reconhecimento sempre que realiza um bom trabalho.

O colaborador afirmou também que o seu superior impõe respeito a toda a gente e dá atenção pessoal a indivíduos que aparentem estar marginalizados, fazendo-o de forma clara e directa. Identificou o superior como um modelo a seguir e como uma fonte de inspiração, declarando sentir orgulho em estar associado a ele, por transmitir "muita experiência e pensamentos produtivos". Na avaliação específica das competências do superior, classificou-o como "bom e motivador" no que toca à motivação das pessoas, e como "muito detalhista" no que toca às capacidades de organização, dizendo-se "muito satisfeito" com os métodos de liderança praticados e qualificando a liderança recebida, de forma sintética, como "boa liderança".

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos permitem estabelecer um diálogo directo com o quadro teórico apresentado na secção 2, evidenciando, de forma transversal, traços associados à liderança transformacional nos discursos dos quatro líderes entrevistados. As definições de liderança fornecidas pelos gestores da CBQ Corporação e da Dynamic Corporation — centradas em influenciar, motivar e servir de exemplo em direcção a um objectivo comum — aproximam-se directamente da definição de liderança transformacional de Bass e Riggio (2006), assente no carisma, na inspiração, no estímulo intelectual e na consideração individual.

A dimensão do carisma, entendida como a capacidade de gerar confiança, respeito e ligação emocional entre líder e subordinados, está patente na forma como o colaborador entrevistado descreve o seu superior como modelo a seguir e fonte de inspiração, e na forma como os líderes da HC Copy Center e da Dynamic Corporation são descritos — respectivamente como "amigo, alguém disposto a ajudar" e como "líder inspirador e motivador, justo e transparente". Esta proximidade relacional é coerente com a ideia de Maxwell (2011) de que liderar é, essencialmente, a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas em torno de um objectivo comum.

A dimensão da consideração individual, que segundo Bass e Riggio (2006) implica atenção às necessidades dos subordinados e orientação personalizada, manifesta-se com particular clareza nas respostas da HC Copy Center e da Dynamic Corporation, cujos líderes descrevem práticas de feedback construtivo, valorização da opinião do colaborador e atenção a quem se sente marginalizado — esta última, inclusive, expressamente confirmada pelo colaborador entrevistado. Estas práticas ecoam directamente a recomendação de Richard e Clifford (2008) de que os líderes transformacionais devem envolver activamente os sistemas de valores pessoais dos subordinados, fortalecendo a sua motivação intrínseca.

O estímulo intelectual, terceira dimensão do modelo de Bass e Riggio (2006), é menos explícito nos discursos recolhidos, mas pode ser inferido nas referências à promoção da autonomia (Dynamic Corporation) e à valorização das ideias dos colaboradores para o crescimento da empresa (CS Serviços), aproximando-se da noção de Scott e Peter (2009) de que os líderes transformacionais incentivam os subordinados a pensar de forma exploratória e generativa sobre os problemas do quotidiano organizacional.

É também possível identificar, nos discursos analisados, elementos de liderança situacional (Hersey *et al.*, 2001; Walumbwa *et al.*, 2005). O estilo do gerente da CS Serviços, mais centrado na rapidez de decisão e auto-descrito como "exigente", aproxima-se de um padrão mais directivo ("dizer/orientar"), enquanto os estilos da HC Copy Center e da Dynamic Corporation, assentes na delegação, na autonomia e na proximidade relacional, aproximam-se de padrões mais participativos ou delegativos. Esta diversidade é coerente com a ideia de que o estilo de liderança mais adequado depende do grau de maturidade e das características dos subordinados em cada contexto organizacional específico.

No que respeita à relação entre liderança e performance organizacional, os resultados sugerem uma tendência consistente com a literatura revista: as empresas cujos líderes descrevem práticas mais alinhadas com a consideração individual e o reconhecimento explícito — designadamente a HC Copy Center e a Dynamic Corporation — reportam níveis de satisfação dos colaboradores e de desempenho global entre os mais elevados da amostra ("excelente" e "positivo", respectivamente). Esta associação é consistente com os achados de Elenkov (2002), que identificou uma forte correlação entre práticas de liderança transformacional e performance organizacional em empresas russas, e com os de Kieu (2010), que, num estudo com 151 empresas do sector de TI, constatou que a liderança transformacional constitui um indicador mais forte de performance, satisfação e comprometimento organizacional do que estilos de liderança alternativos.

De igual modo, o facto de os líderes da HC Copy Center e da Dynamic Corporation associarem as suas estratégias de motivação a mecanismos concretos de reconhecimento, autonomia e desenvolvimento profissional é consistente com a conclusão de Zhu *et al.* (2005), segundo a qual a gestão eficaz dos recursos humanos medeia a relação entre liderança transformacional e performance organizacional, através do reforço do comprometimento e da motivação dos colaboradores. Esta leitura é igualmente compatível com a afirmação de Hancott (2005) de que o estímulo intelectual e a motivação inspiradora contribuem para a melhoria do desempenho organizacional.

Importa, no entanto, sublinhar que a heterogeneidade nas respostas dos líderes quanto aos indicadores de performance organizacional — desde avaliações claramente quantificáveis, como "lucro bom", até respostas mais vagas ou de difícil interpretação, como "a pontualidade" enquanto descrição da relação entre colaboradores — reflecte a ausência de consenso identificada na literatura quanto aos critérios de avaliação da performance

organizacional (Bolman & Deal, 2003; DeClerk, 2008; LaRue *et al.*, 2004; Scott & Davis, 2007). Esta diversidade de leituras é também compatível com a observação de Akpa *et al.* (2021) de que diferentes contextos e questões de investigação podem legitimamente recorrer a diferentes medidas de performance, financeiras e não financeiras.

Por fim, a validade do uso de percepções subjectivas dos próprios gestores como medida de performance organizacional, embora constitua uma limitação metodológica já assinalada, encontra amparo na constatação de Dess e Robinson (1984) de que existe uma correlação relevante entre dados subjectivos e objectivos de performance em empresas onde estes últimos não estão disponíveis — como é tipicamente o caso das pequenas empresas de gestão informal aqui estudadas.

CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo procurou investigar de que forma o estilo de liderança praticado em pequenas empresas de TICs influencia a satisfação dos colaboradores e a performance organizacional, através de entrevistas a quatro líderes e a um colaborador de quatro pequenas empresas moçambicanas do sector de reprografia, impressão e digitação. Os resultados evidenciam, de forma transversal, a presença de traços associados à liderança transformacional nos discursos dos líderes entrevistados — nomeadamente carisma, inspiração, consideração individual e, em menor grau, estímulo intelectual —, bem como uma associação aparente entre práticas de liderança mais próximas deste modelo e percepções mais favoráveis de satisfação dos colaboradores e de desempenho organizacional global.

A percepção do único colaborador entrevistado, amplamente positiva em todas as dimensões avaliadas — reconhecimento, motivação, inspiração, organização e satisfação com os métodos de liderança —, reforça esta leitura, sugerindo que, no contexto específico observado, um estilo de liderança orientado para a relação, a comunicação e a valorização individual tende a associar-se a uma percepção positiva tanto da experiência de trabalho como do desempenho da organização.

Em síntese, os resultados deste estudo são consistentes com a literatura revista, segundo a qual a liderança transformacional constitui um factor relevante para a performance organizacional e para a satisfação dos colaboradores, mesmo em contextos de pequenas

empresas com estruturas de gestão informais, como as que caracterizam uma parte significativa do tecido empresarial das TICs em Moçambique.

Este estudo apresenta um conjunto de limitações que devem ser tidas em conta na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a amostra é reduzida e não probabilística, compreendendo apenas quatro empresas e um único colaborador com entrevista completa, o que impede qualquer generalização estatística dos resultados para o universo das pequenas empresas de TICs.

A amostra está circunscrita a um subsector específico das TICs — serviços de reprografia, impressão e digitação —, podendo não reflectir a diversidade de outras áreas do sector, como o desenvolvimento de software, as telecomunicações ou os serviços digitais. Existe uma assimetria significativa entre o número de líderes e de colaboradores entrevistados, o que limita a possibilidade de triangular, de forma robusta, a percepção dos líderes sobre si próprios com a percepção dos colaboradores sobre os seus líderes.

A avaliação da performance organizacional assenta exclusivamente em percepções subjectivas dos próprios gestores, sem triangulação com dados financeiros ou operacionais objectivos, o que pode introduzir um enviesamento de desejabilidade social nas respostas.

O carácter transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade entre o estilo de liderança e a performance organizacional, apenas identificar associações e tendências num determinado momento no tempo.

Tendo em conta as limitações identificadas, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra de colaboradores entrevistados por empresa, permitindo uma triangulação mais robusta entre a percepção dos líderes e a dos colaboradores sobre o estilo de liderança praticado. Recomenda-se igualmente a extensão da investigação a outros subsectores das TICs, de modo a aferir se os padrões aqui identificados se replicam noutros contextos de negócio digital.

Seria também relevante complementar a abordagem qualitativa adoptada com instrumentos quantitativos validados, como o Questionário de Liderança Multifactorial referido na literatura (Bass & Riggio, 2006; Kieu, 2010), permitindo uma mensuração mais sistemática das dimensões da liderança transformacional e da sua associação com indicadores de performance. Por fim, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, que permitam observar a evolução da relação entre liderança, satisfação dos colaboradores e performance

organizacional ao longo do tempo, bem como a triangulação das percepções dos gestores com dados financeiros e operacionais objectivos, sempre que estes se encontrem disponíveis.

REFERÊNCIAS

- Agle, B. R., N. J. Nagarajan, N. J., Sonnenfeld J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management teams' perceptions of CEO charisma. **Academy of Management Journal**, 49(1), 161-174.
- Agyapong, A., Zamore, S., & Mensah, H. K. (2020). Strategy and Performance: Does Environmental Dynamism Matter?, **Journal of African Business**, 21:3, 315-337, DOI: 10.1080/15228916.2019.1641304
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**. Vol. 3, Issue 1, pp: 361-372, DOI: 10.35629/5252-0301361372
- Armstrong, C. S., Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2012). Corporate governance, compensation consultants, and CEO pay levels. **Review of Accounting Studies** 17, 322–351. <https://doi.org/10.1007/s11142-012-9182-y>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). Reframing organizations (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. **The Jossey-Bass business & management series**. San Francisco: Jossey- Bass.
- Chen, L.Y., & Barnes, F.B. (2006). Leadership behaviors and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 11(2), 51- 70.
- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). Influence without authority (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2000). Organization Theory and Design. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- DeClerk, C. (2008). The relationship between retail store manager leadership styles and employee generational cohort, performance, and satisfaction. D.M. dissertation, University of Phoenix, United States, Arizona.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit.

Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 265-273. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2486280>

Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New Brunswick.

Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. **Journal of Organizational Change Management**, 17(2), 126-143.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. **Journal of Business Research**, 55, 467-480.

Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. **Strategic Management Journal**, Vol. 4, Iss. 2, 153-173.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. **Harvard Business Review**- The Best of HBR 1998. Retrieved from https://acarthustraining.com/documents/What_makes_a_leader-by_Daniel_Goleman.pdf

Hancott, D. E. (2005). The relationship between transformational and organizational performance in the largest public companies in Canada. ProQuest Information and Learning Company, AnnArbor, MI.

Hefferman, F., & Flood, T. (2000). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior* (8th ed.). New Dehli, India: Prentice- Hall India. Retrieved from http://regentuniversity.org/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/jacobs.pdf

Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences, Tom XXVI 2017, Issue 1 805 p. 4.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>.

Hurduzeu, R. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA - Practical Application of Science*, III(1 (7), 289-294.

James, K. M. (2005). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction. Retrieved from <http://www.ijrcm.org/articles/cm3.ht>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. **American Accounting Association**, Vol. 15, No. 2, pp. 147-160.

Kieu, H. (2010). *Leadership styles and organizational performance*. UMI Dissertation Publishing, ProQuest LLC, East Eisenhower Parkway.

Kotter, J. P. (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations* (4rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- LaRue, B., Childs, P., & Larson, K. (2004). Leading organizations from the inside out: Unleashing the collaborative genius of action-learning teams. New York: Wiley.
- Luftman, J. N. (2004). Managing the information technology resource: Leadership in the information age. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Maxwell, J. C. (2011). O livro de ouro da liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro: *Thomas Nelson Brasil*.
- Mayer, R., & Schoorman, D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 35, 671–684. doi:10.2307/ 256492
- Moore, E. M. (2007). The impact of leadership style on organizational effectiveness: Leadership in action within United Way of America. Doctoral Dissertation, Capella University. NJ: Transaction.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M., (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), 79–91.
- Rehman, H. U., (2012). Effects of Organisational Culture on Organisation Performance. Researchgate [https:// www. researchgate.net/publication/224008707](https://www.researchgate.net/publication/224008707)
- Rich, R. F. (1997) Measuring knowledge utilization processes and outcomes. Knowledge and Policy: **International Journal of Knowledge Transfer and Utilization** 3, 11–24.
- Richard, E, & Clifford, S. L. (2008). The role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. **Journal of Management**, 2, 65-68.
- Roi, R. C. (2006). Leadership, corporate culture and financial performance. Doctoral Dissertation, University of San Francisco. <http://www.leadershipchallenge.com /Research-section-Others-Research- Detail/abstract-rc-roi-121012.aspx>
- Scott, M. H. & Peter, W. (2009). Empirical Investigation of the Effects of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology**, 4, 16-18.
- Scott, W. R., & Davis, G. (2007). Organizations: Rational, natural, and open systems. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(11), 1123-1154.
- Smith, C. (2019). What are the best measures of organisational performance Retrieved from [https:// change. walkme.com/measures-of-organizational-performance/](https://change.walkme.com/measures-of-organizational-performance/) 25 Octber, 2020.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self- efficacy across cultures. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(3), 2-16.
- Yukl, G. (2009). Leadership and organizational learning: An evaluative essay. *Leadership Quarterly*, 20, 49–53.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16, 39-52.