



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**LIDERANÇA DESTRUTIVA E CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO CLIMA
ÉTICO**

Aluna: Joana Priscila Correia Martins

Junho 2014



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**LIDERANÇA DESTRUTIVA E CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO CLIMA
ÉTICO**

Aluna: Joana Priscila Correia Martins

Orientador: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Junho 2014

- Índice

- Resumo-----	4
1. Introdução-----	5
2. Revisão da Literatura-----	5
2.1 – Liderança Destrutiva-----	5
2.2 – Capacidade de Inovação Organizacional-----	8
2.3 – Clima Ético Organizacional-----	12
2.4 – Liderança Destrutiva, Inovação e o Papel do Clima Ético-----	17
3. Metodologia de Investigação-----	20
3.1 - Abordagem Metodológica e Caracterização da Amostra-----	21
3.2 - Procedimentos Metodológicos-----	21
3.3 - Instrumentos-----	22
3.4 - Análise do Common Method Bias-----	23
3.5 - Análise das Não Respostas-----	23
4. Apresentação dos Resultados-----	23
4.1 - Procedimentos Estatísticos-----	23
4.2 - Estatística Descritiva-----	24
4.3 - Análise Factorial Exploratória-----	24
4.4 - Análise Factorial Confirmatória-----	27
4.5 - Teste de Hipóteses-----	29
5. Discussão dos Resultados-----	36
6. Conclusões e Implicações-----	39
7. Limitações e Investigações Futuras-----	40
8. Bibliografia-----	40
9. Anexos-----	46
- Outputs SPSS: Análises Factoriais Exploratórias-----	46

- Resumo¹

O “lado negro” da liderança tem vindo a suscitar maior interesse por parte dos investigadores. Os diversos estudos demonstram que a liderança destrutiva (LD) prejudica a organização e as pessoas que nela trabalham. Contudo, ainda pouco se sabe sobre as consequências da LD na inovação organizacional. Os resultados desta investigação revelam que a LD tem um impacto negativo na capacidade das empresas inovarem. Os estilos de liderança existentes na organização também podem determinar o clima ético. Os resultados mostram que a LD está relacionada positivamente com um clima ético em que predominam os auto-interesses. Por sua vez, o clima ético dominante na organização pode ter influência na sua capacidade de inovação. De facto, os resultados indicam que o clima auto-interesse está negativamente relacionado com a capacidade de inovação. Por outro lado, o clima *caring* está positivamente relacionado com a capacidade de inovação. Por último, encontra-se suporte para o efeito mediador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação organizacional. Esta pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa e correlacional. A informação foi recolhida junto a trabalhadores de diversas empresas (N=210), através da aplicação de um questionário.

Palavras-chave: Liderança Destrutiva, Capacidade de Inovação, Criatividade, Motivação, Clima Organizacional, Clima Ético, Egoísmo, Auto-interesses, Lucros, Benevolência, Caring.

- Abstract

Researchers are increasingly paying more attention to the “dark side” of leadership. A number of studies indicate that destructive leadership (DL) affects the organization and the people that work there. However, little is known about the consequences of DL in organizational innovation. The results of this investigation reveal that DL has a negative impact on the organizational innovativeness. The leadership style can also determine the ethical climate. The results indicate that the DL is positively related to ethical climate in which self-interest predominate. In turn, the prevailing ethical work climate in organizations also influences their innovativeness. In fact, the results show that self-interest climate is negatively related to organizational innovativeness. On the other hand, the *caring* climate is positively related to organizational innovativeness. Finally, there is support for the mediating effect of ethical climate in the relationship between DL and organizational innovativeness. This study followed a quantitative and correlational approach. The information was collected from employees of several companies (N = 210), using a questionnaire.

Keywords: Destructive Leadership, Innovativeness, Creativity, Motivation, Organizational Climate, Ethical Climate, Egoism, Self-interest, Profits, Benevolence, Caring.

¹ Por decisão pessoal da aluna, esta Dissertação não segue as regras do novo acordo ortográfico.

1- Introdução

A liderança tem uma grande importância dentro de uma organização, sendo responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Um bom líder é capaz de influenciar e motivar os seus subordinados para alcançarem os objectivos da equipa e da organização. Contudo, nem todos os líderes são bons líderes. Alguns líderes podem actuar de forma prejudicial para os subordinados e para a organização. A liderança destrutiva (LD) é um problema substancial e comum em muitas organizações (ex. Aasland *et al.*, 2010).

A inovação também tem sido um tópico bastante discutido, sendo considerada essencial para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo. A investigação tem salientado a importância da liderança na promoção da inovação. No entanto, são muito poucos os estudos sobre como os líderes podem dificultar ou impedir a inovação (Denti e Hemlin, 2012).

O estudo do clima organizacional tem-se relevado de grande importância, visto que influencia directa/indirectamente os comportamentos dos trabalhadores (Shneider, 1975). O clima ético, tratando-se de um tipo particular de clima organizacional, também tem uma forte influência em diversos aspectos da organização (Simha e Cullen, 2012).

A presente investigação tem como principal objectivo contribuir para a literatura existente sobre a LD, investigando os seus efeitos na capacidade das empresas inovarem. Além disso, irá analisar-se os efeitos do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação organizacional.

2- Revisão da Literatura

2.1 – Liderança Destrutiva

A investigação empírica sobre a LD e os seus efeitos negativos é ainda relativamente limitada, apesar das consequências devastadoras que poderá ter nos subordinados e na organização como um todo (Schyns e Schilling, 2013; Erickson, Shaw e Agabe, 2007). Os estudos sobre a liderança têm-se focado essencialmente na liderança "construtiva", como a liderança transformacional, e a sua relação positiva com a satisfação dos trabalhadores ou a eficácia organizacional (ex. Tichy e Divanna, 1986). Para alguns autores, a liderança ineficaz ou destrutiva é retratada como simplesmente a

ausência de liderança. Contudo, quando se estuda os aspectos destrutivos da liderança é possível determinar uma série de comportamentos associados a este estilo de liderança que vão muito mais além da simples inexistência de liderança (Ashforth, 1994). Os estudos revelam que a LD é um fenómeno que está presente em quase todas as organizações e que muitos subordinados irão experienciar em alguma altura da sua vida profissional (Aasland *et al.*, 2010). Por isso, pode-se afirmar que é tão ou mais importante “compreender o lado negro da liderança, como compreender e desenvolver o lado positivo” (Einarsen *et al.*, 2007, p. 208).

O conceito de LD que será adoptado neste estudo é consistente com a definição de Einarsen *et al* (2007, p. 20): "o comportamento sistemático e repetitivo de um líder, supervisor ou gestor, que viola o interesse da organização ao sabotar os objectivos, tarefas, recursos e eficácia da organização ou a motivação, bem-estar ou satisfação dos seus subordinados". De acordo com os autores, a LD por ser dividida em duas dimensões: comportamentos direccionados à empresa e comportamentos direccionados ao subordinado. Os comportamentos contra os subordinados violam os interesses da organização, através da desvalorização ou prejudicando a motivação, o bem-estar e a satisfação dos subordinados e podem envolver comportamentos como o “bullying”, assédio, e outros tipos de maus-tratos. Os comportamentos contra a organização prejudicam directamente os interesses da organização e incluem comportamentos como roubo, sabotagem e trabalhar ao encontro de objectivos opostos ao da empresa.

Os líderes destrutivos possuem um conjunto de características e comportamentos que podem ser encontrados nos diversos conceitos de LD. Shaw, Erickson e Harvey (2011) identificaram diversas características e comportamentos que normalmente pertencem a um líder destrutivo: agir de forma hostil com os subordinados; ter um comportamento irritante e inconsistente; incapacidade de ouvir os outros; incapacidade de delegar e priorizar; ter favoritos e agir de forma diferente com os outros; obsessão de controlar tudo e todos; incapacidade de desenvolver e motivar os subordinados, etc.

As perspectivas anteriores sobre a LD têm sido frequentemente centradas no líder (i.e. traços e comportamentos), o que dificultou a compreensão deste processo complexo e multifacetado. A LD não é simplesmente uma função das características dos líderes, mas resulta de uma conjugação de diversos factores. Por isso, a LD necessita de ser examinada de uma perspectiva holística (Thoroughgood, Hunter e Sawyer, 2011; Padilla Hogan e Kaiser, 2007).

Neste sentido, Padilla *et al* (2007) sugeriram uma abordagem integrada para examinar a LD, defendendo que a emergência de um líder destrutivo depende de três componentes que designam de triângulo tóxico. Neste sentido, a LD não resulta apenas de um líder disfuncional, mas da confluência de líderes destrutivos interagindo com subordinados susceptíveis e ambientes propícios. Os líderes destrutivos são carismáticos e narcísicos, sentem necessidade de poder, apresentam perspectivas negativas da vida e uma ideologia de ódio. Contudo, não basta um líder possuir uma ou todas estas características para ser destrutivo, é necessário também existirem subordinados susceptíveis e contextos propícios. Os autores sugerem que a razão para os subordinados aceitarem líderes dominadores e abusivos passa por uma necessidade de sentirem segurança, pertença ao grupo e alguma estabilidade num mundo imprevisível. A última componente do triângulo tóxico é o contexto propício. O contexto será propício se compreender 4 factores: instabilidade, uma ameaça percebida, cultura propícia, e ausência de mecanismos de controlo.

Recentemente, Krasikova, Green e LeBreton (2013) propuseram um modelo teórico integrado para se compreender o fenómeno da LD, à semelhança dos autores anteriores. Segundo os autores, a LD manifesta-se de duas formas: quando os líderes encorajam os subordinados a seguirem objectivos que prejudicam os interesses da organização; quando os líderes recorrem a acções destrutivas (verbais ou não verbais) para influenciar os subordinados a seguirem os objectivos estabelecidos pelo líder, prejudiciais ou não para a organização. Os líderes podem manifestar estes comportamentos quando experienciam dificuldade em alcançar os seus objectivos. O modelo proposto descreve a LD como o resultado de factores disposicionais e contextuais. Por exemplo, os líderes com a tendência a colocar os seus próprios interesses acima dos interesses dos outros e à custa dos outros têm maior probabilidade de manifestarem LD. Entre outras características do líder, como o narcisismo, a psicopatia e o maquiavelismo parecem ser as disposições mais proeminentes que reflectem uma preocupação com os auto-interesses e uma abordagem mais instrumental em relação às pessoas e à organização. Adicionalmente, os líderes têm maior probabilidade de manifestar estes comportamentos destrutivos quando o contexto organizacional “comunica” aos indivíduos que estes comportamentos são aceitáveis (i.e. os líderes que manifestam estes comportamentos não sofrem nenhuma consequência) e que a LD é a forma mais eficaz para alcançarem os objectivos do líder (ex. sistemas de recompensas que focam apenas os resultados e não os aspectos éticos). Este modelo

teórico também permite-nos compreender as manifestações de LD, os seus antecedentes e consequências (Krasikova *et al.*, 2013).

As consequências da LD têm vindo a suscitar um maior interesse por parte dos investigadores. Os estudos demonstram que LD tem consequências negativas nos subordinados, como a diminuição do bem-estar psicológico, do desempenho individual, da satisfação com o trabalho, da autoconfiança e da motivação dos subordinados (Schyns e Schilling, 2013; Nyberg *et al.*, 2011; Tepper *et al.*, 2008; Erickson *et al.*, 2007). As consequências negativas para a organização incluem: o aumento do turnover, do absentismo e a diminuição do compromisso organizacional (Schyns e Schilling, 2013; Erickson *et al.*, 2007).

Apesar de se reconhecer as consequências graves da LD para as organizações, a investigação tem-se focado essencialmente no impacto do líder destrutivo nos subordinados (Martinko *et al.*, 2013). Neste sentido, é necessária mais investigação sobre as consequências da LD a nível organizacional. De facto, a LD pode afectar diversas variáveis organizacionais importantes. No presente estudo, irá examinar-se especificamente o impacto da LD na capacidade de inovação organizacional.

2.2 – Capacidade de Inovação Organizacional

No contexto actual, reconhece-se que a inovação é um factor importante para o sucesso e vantagem competitiva das organizações. Para Damanpour (1991, p.556), “uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adoptado pela organização”. A adopção da inovação implica a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos. A inovação é vista como uma forma de mudança de uma organização, seja em resposta às mudanças nos seus ambientes internos e externos, ou como uma acção tomada no sentido de tentar influenciar esse mesmo ambiente (Damanpour, 1991).

As organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e em constante mudança. Por isso, devem desenvolver capacidades dinâmicas. As organizações que possuem maiores capacidades dinâmicas são capazes de reconhecer mais rapidamente as mudanças no seu ambiente e de se adaptarem a essas mudanças através da inovação (Hill e Rothaermel, 2003). A capacidade de gerar inovações de forma contínua e

sustentada em ambientes dinâmicos é algo determinante para a sobrevivência das organizações a longo prazo (Walsh, Lynch e Harrington, 2011).

Neste estudo, a capacidade de inovação será conceptualizada como um conceito multidimensional, com base no modelo teórico de Wang e Ahmed (2004). A capacidade de inovação é definida como sendo “a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados através da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores” (Wang e Ahmed, 2004, p. 2). O modelo de Wang e Ahmed (2004) inclui 5 dimensões: Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação de mercado; Inovação comportamental; Inovação estratégica.

A inovação de produto tem recebido maior atenção, visto que determina o sucesso do produto, que por sua vez está bastante associado a sucesso sustentável do negócio. A inovação de produto é definida por Damanpour (1991) como a introdução de novos produtos ou serviços para atender às necessidades do mercado. As inovações de produto poderão consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos/serviços já comercializados pela empresa.

A inovação de processo é definida como sendo a introdução de novos elementos na produção da organização, ou na operação dos serviços, nomeadamente matérias-primas, especificações nas tarefas, mecanismos de trabalho e de comunicação, e o equipamento que é utilizado para a produção ou prestação de um serviço (Damanpour, 1991).

A inovação de mercado está bastante associada à inovação de produto e é frequentemente estudada como a inovação de produto-mercado. A inovação de mercado refere-se à inovação relacionada com a pesquisa de mercado, publicidade e comunicação, assim como a identificação de novas oportunidades de mercado e entrada em novos mercados. Enquanto a inovação de produto está mais relacionada com a novidade do produto em si, a capacidade inovadora de mercado enfatiza a novidade das abordagens de marketing (Wang e Ahmed, 2004).

A inovação comportamental pode ser observável em três níveis: ao nível individual; ao nível de uma equipa e ao nível da gestão. Esta dimensão deve reflectir uma mudança comportamental sustentada da organização perante as inovações. A inovação comportamental pode ser atribuída a indivíduos que tenham a capacidade de mudar, dado as suas características de personalidade. A capacidade inovadora ao nível da equipa é a adaptabilidade da equipa à mudança. Por último, a capacidade inovadora

ao nível da gestão reflecte a apetência da gerência para a mudança, e o seu compromisso para incentivar novas formas de fazer as tarefas, assim como a sua vontade de fomentar novas ideias (Wang e Ahmed, 2004).

A inovação estratégica é definida como sendo o desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a empresa. A capacidade estratégica prende-se com a capacidade da organização para identificar as oportunidades externas, em identificar o *gap* existente entre os recursos internos e as oportunidades externas, de forma a explorar os recursos limitados, de modo a disponibilizar ao mercado produtos/serviços inovadores e de explorar novos mercados ou segmentos de mercado (Wang e Ahmed, 2004).

Todas estas dimensões representam em conjunto a capacidade de inovação global da organização. A inovação de produto e de mercado estão bastante interligados. Ambos estão focados no exterior e são baseados no mercado, enquanto a inovação comportamental, estratégica e de processo são focados no interior. De salientar que estas dimensões são igualmente importantes. Embora as empresas estejam geralmente mais focadas na inovação de produto ou de processo, deveriam dirigir a sua atenção no desenvolvimento de todas estas dimensões para tornarem-se mais competitivas (Wang e Ahmed, 2004).

É importante acrescentar que a inovação organizacional é determinada por inúmeros antecedentes, incluindo os estilos de liderança. Uma melhor compreensão destes factores é fundamental para a promoção da inovação (Walsh, *et al.*, 2011).

Os estudos têm vindo a demonstrar que os líderes são um elemento essencial na promoção da inovação organizacional (Denti e Hemlin, 2012; Isaksen e Akkermans, 2011; Zheng *et al.*, 2010; Gumusluoglu e Ilsev, 2009; Jung, Wu e Chow, 2008). Contudo, o foco destes estudos tem sido centrado predominantemente no impacto positivo dos líderes na inovação organizacional. O impacto dos líderes na criatividade (Oldham e Cummings, 1996), e motivação (Tierney *et al.*, 1999, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007) dos subordinados poderá estimular a inovação organizacional. Os líderes podem ajudar os seus subordinados a exibir níveis mais elevados de criatividade no trabalho (Shin e Zhou, 2003, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007), podem estabelecer um ambiente de trabalho que suporte a criatividade (Amabile *et al.*, 1996, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007), podem criar um clima organizacional que estimule processos de trabalho mais criativos (Scott e Bruce, 1994, cit. por Gumusluoglu e Ilsev,

2007), e podem desenvolver e manter um sistema que recompense o desempenho criativo mediante compensação e outras políticas de recursos humanos relacionadas (Jung *et al.*, 2003, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007). Os líderes podem ter uma influência positiva no sucesso das inovações no mercado. Os líderes articulam uma forte visão de inovação e esforçam-se para garantir o sucesso das novas ideias no mercado. Os líderes mobilizam os seus subordinados para assegurar o sucesso das inovações (Jung *et al.*, 2003, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007). Os líderes têm um papel importante tanto para compreender as oportunidades do mercado como para garantir o sucesso do marketing da inovação (Howell e Higgins, 1990, cit. por Gumusluoglu e Ilsev, 2007). De um modo geral, estes estudos mostram que a liderança transformacional é o estilo ideal para promover a inovação organizacional.

Nos últimos anos, a investigação tem vindo a centrar-se mais no “lado negro” da liderança. No entanto, ainda são poucos estudos que abordam o impacto dos líderes destrutivos na criatividade e inovação (Denti e Hemlin, 2012). Por exemplo, alguns supervisores podem ser controladores, fazendo diminuir a motivação intrínseca dos seus subordinados. Quando os supervisores monitorizam os seus trabalhadores demasiado de perto, não lhes dão suficiente apoio, não dão autonomia suficiente, excluem os trabalhadores do processo de decisão, e pressionam os trabalhadores a pensarem, sentirem ou agirem de determinada forma, podem ter um efeito negativo na criatividade e na inovação (Deci, Connell e Ryan, 1989). Este tipo de relação entre os supervisores e subordinados resulta de uma supervisão tipicamente abusiva (Tepper, 2007).

Lee *et al* (2013) analisaram a relação entre a supervisão abusiva e a criatividade dos trabalhadores. Os autores demonstraram que os subordinados que estão expostos a níveis muito altos de supervisão abusiva tendem a ser menos criativos. Nestas situações, os trabalhadores utilizam todos os seus recursos para gerir os níveis elevados de *stress*, fazendo com que estejam menos focados nas suas actividades profissionais. Os efeitos negativos da supervisão abusiva podem ainda estender-se para os diferentes níveis da organização. Liu *et al* (2012) demonstraram que os líderes de departamento que exercem uma supervisão abusiva podem prejudicar a criatividade ao nível das equipas. Segundo os autores, quando os líderes de equipa observam estes comportamentos por parte dos líderes do departamento, tendem a considerar que é apropriado e aceitável exhibir comportamentos semelhantes com os seus subordinados. A liderança abusiva pode ser “aprendida” pelos subordinados, fazendo com que seja perpetuado na organização uma atmosfera abusiva.

Até ao momento, não se realizou nenhum estudo sobre a relação entre a LD e a capacidade de inovação organizacional. Embora os líderes destrutivos também possam limitar ou restringir a capacidade das organizações inovarem. Os líderes destrutivos que exercem uma grande pressão sobre os seus subordinados afectam negativamente a motivação dos subordinados para sugerirem novas ideias. Estes líderes não estão atentos às novas oportunidades de negócio e não procuram garantir o sucesso dos produtos da empresa no mercado. Estes líderes são incapazes de gerir eficazmente um processo de mudança e inovação. Os líderes com falta de visão dificilmente conseguirão inspirar as suas equipas. Deste modo, a LD estará negativamente relacionada com a capacidade geral de inovação.

Aqui segue-se a primeira hipótese:

H1. A Liderança Destrutiva está negativamente relacionada com a Capacidade de Inovação de Produto (H1a), Processo (H1b), Mercado (H1c), Comportamental (H1d), Estratégica (H1e).

2.3 – Clima Ético Organizacional

Os líderes não são apenas responsáveis pela promoção da inovação organizacional, mas também em transmitir aos seus subordinados determinados valores e padrões éticos. A ética organizacional é reconhecida como um dos factores mais importantes para a sobrevivência das organizações. O clima ético é sem dúvida o conceito que tem recebido mais atenção na investigação (Dickson *et al.*, 2001). O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser considerado como “uma componente da cultura organizacional” (Cullen, Victor e Stephens, 1989, p. 51). O clima ético pode ser definido como “a percepção daquilo que constitui o comportamento correcto, e como tal, tornar-se o mecanismo psicológico pelo qual as questões éticas são geridas” (Martin e Cullen, 2006, p. 177). Inclui um conjunto de procedimentos, políticas e práticas organizacionais que têm consequências morais (Victor e Cullen, 1987, 1988). O clima ético influencia a tomada de decisão e as respostas comportamentais aos dilemas éticos, que por sua vez se reflecte em diversos aspectos organizacionais (Simha e Cullen, 2012)

A abordagem mais comum aos climas éticos foi proposta por Victor e Cullen (1987). Basicamente, os autores propuseram uma abordagem de duas dimensões: a) o

critério ético usado para a tomada de decisão; b) o locus de análise² usado como referente nas decisões. Para Victor e Cullen (1988), o clima ético é um conceito multidimensional que identifica o sistema normativo numa organização, guiando as decisões e as respostas diante de situações envolvendo dilemas éticos. Os autores propuseram teoricamente nove tipos de climas éticos que resultam do cruzamento entre os três critérios éticos e três diferentes referentes ou locus de análise (tabela 1).

Tabela 1. Climas éticos propostos teoricamente por Victor e Cullen (1987, 1988).

Critério ético	Referencial (locus de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação profissional...)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipa	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Fonte: Victor e Cullen (1987, 1988)

Testando empiricamente a tipologia de Victor e Cullen (1988), não se encontra evidência reveladora dos nove climas. É mais frequente detectar-se entre cinco e seis dimensões (Rego, 2002). Os próprios autores Victor e Cullen (1988) evidenciaram somente cinco factores: Clima *caring* (os trabalhadores preocupam-se com o bem-estar de todos); Regras (os trabalhadores aderem e obedecem às regras e políticas da organização ou subunidade); Leis e códigos (os trabalhadores aderem e obedecem às leis e códigos profissionais); Independência (os trabalhadores obedecem às suas próprias crenças morais); Instrumental (os trabalhadores dão prioridade aos próprios interesses e ao lucro da organização) (tabela 2).

² “Um *locus* de análise é o grupo referente que identifica a fonte de julgamento moral usado para aplicar o critério ético às decisões organizacionais e/ou limites daquilo que será considerado na análise ética das decisões organizacionais” (Victor e Cullen, 1988, p. 105).

Tabela 2. Climas éticos evidenciados empiricamente por Victor e Cullen (1987, 1988).

Critério ético	Referencial (locus de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação profissional...)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Instrumental		
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Caring		
Princípio (adesão a regras e princípios)	Independência	Regras	Leis e Códigos

Fonte: Victor e Cullen (1987, 1988)

A maior parte das perspectivas sobre o clima ético reconhecem que poderão existir diversos tipos de clima entre e dentro das organizações (Martin e Cullen, 2006). Neste estudo, em particular, optou-se por analisar-se dois tipos de climas éticos: o clima *caring* e o clima instrumental. Os climas *caring* estão associados ao conceito da benevolência e ao locus individual e local de análise. Os indivíduos que trabalham neste tipo de clima têm a percepção que as suas decisões são e devem ser baseadas na preocupação geral pelo bem-estar dos outros. Este clima tende a encorajar aqueles comportamentos que resultam naquilo que é melhor para o maior número de pessoas. Por outro lado, o clima instrumental está associado ao conceito do egoísmo e ao nível individual e local de análise. Como tal, os indivíduos que trabalham neste tipo de clima tendem a perceber a sua organização como tendo um conjunto de normas e expectativas que encorajam as decisões éticas tomadas de uma perspectiva egoísta. Os comportamentos que promovem o auto-interesse são a norma, mesmo que isso prejudique os outros (Simha e Cullen, 2012). Geralmente, os climas *caring* são os mais preferidos pelos trabalhadores e os climas instrumentais são simultaneamente os menos preferidos e os menos frequentes de todas as dimensões (Victor e Cullen, 1988).

Os estudos têm vindo a demonstrar que clima ético pode ser influenciado pelo estilo de liderança (Sagnak, 2010; Neubert *et al.*, 2009; Wimbush e Shepard, 1994; Grojean *et al.*, 2004; Dickson *et al.*, 2001). Contudo, são poucos os estudos sobre a influência de um líder destrutivo no clima ético (Howell e Avolio, 1992).

Os líderes desempenham um papel importante na determinação do clima ético organizacional. Os líderes têm a responsabilidade de instituir as regras de conduta ética e os valores morais que guiam o comportamento dos seus seguidores (Grojean *et al.*, 2004). Os líderes não influenciam apenas directamente o comportamento dos subordinados, como as suas acções também influenciam a percepção dos seus membros que conduz às normas e às expectativas do que é considerada uma conduta apropriada que se torna enraizado no clima da organização. As acções dos líderes, directamente e indirectamente, estabelecem o clima ético de uma organização, pelas acções que são encorajadas, recompensadas e demonstradas (Grojean *et al.*, 2004). Os líderes são considerados como modelos e através das suas acções influenciam a conduta ética dos subordinados, assim como o clima ético da organização (Dickson *et al.*, 2001). O clima ético é visto como uma consequência importante do comportamento do líder, e como um preditor importante de uma série de comportamentos organizacionais.

A relação entre a liderança e o clima ético foi abordada por alguns autores (Mayer *et al.*, 2010; Sagnak, 2010; Grojean *et al.*, 2004; Dickson *et al.*, 2001). Por exemplo, Sagnak (2010) demonstrou que todas as dimensões da liderança transformacional estão positivamente relacionadas com o clima *caring*. Por outro lado, algumas dimensões da liderança transformacional estão negativamente relacionadas com o clima instrumental. O comportamento do líder é visto pelos subordinados como um exemplo a ser seguido. Por isso, se um líder tem uma conduta ética, os subordinados também terão uma conduta ética (Sagnak, 2010).

Os líderes devem não só se comportar eticamente, mas também promover o comportamento ético por parte dos subordinados. Porém, nas organizações podem-se encontrar líderes que são vistos como tiranos. Estes líderes controlam e manipulam os seus subordinados, defendem o que é melhor para eles próprios e não para a organização como um todo e possuem padrões morais que apenas promovem os seus próprios interesses (Howell e Avolio, 1992). Os líderes destrutivos podem ter um impacto negativo sobre valores e normas organizacionais. Estes líderes influenciam negativamente a cultura da organização pelo facto de focarem-se apenas nos seus próprios interesses e nos resultados organizacionais a curto-prazo (Appelbaum e Roy-Girard, 2007).

No presente estudo, pretende-se examinar a relação entre a LD e o clima ético.

São propostas as seguintes hipóteses:

H2. A Liderança Destrutiva está positivamente relacionada com o Clima Instrumental.

H3. A Liderança Destrutiva está negativamente relacionada com o Clima *Caring*.

O clima ético pode influenciar uma série de variáveis do contexto organizacional, incluindo a inovação. Embora a investigação tenha considerado o clima organizacional como um dos determinantes da inovação (Scott e Brunce, 1994 cit. por Choi, Moon e Ko, 2013), ainda são poucos os estudos que examinam a relação entre os diferentes tipos de clima ético e a inovação organizacional (Choi *et al.*, 2013; Gonzalez-Padron *et al.*, 2008). Por exemplo, Gonzalez-Padron *et al* (2008) constataram que o trabalho em equipa está mais relacionado com a inovação e empreendedorismo, num clima eticamente mais elevado. Nestas organizações são providenciadas as condições que promovem a colaboração entre os trabalhadores para explorarem novas soluções. Ruppel e Harrington (2000) analisaram a relação entre o clima ético e a confiança. Os autores verificaram que quanto maior o nível de auto-interesse no clima de trabalho, menor o nível de confiança numa determinada subunidade da organização. E quanto menor o nível de benevolência no clima de trabalho, menor o nível de confiança. A confiança conduz ao compromisso, que por sua vez conduz à inovação. Apenas a confiança consegue assegurar aos trabalhadores que estes não serão penalizados por sugerirem novas ideias que não resultam. Por isso, quanto maior for o nível de confiança numa determinada subunidade da organização, maior será o compromisso e a inovação da subunidade.

Num estudo recente, Choi *et al* (2013) verificaram que o clima *caring* está positivamente relacionado com a inovação organizacional. Primeiro, porque os trabalhadores das organizações com este tipo de clima sentem-se mais seguros e confiantes para correr riscos, e não têm tanto receio das penalidades por parte da organização no caso de falharem. Como sabemos, correr riscos é algo que faz naturalmente parte da inovação. Segundo, porque os trabalhadores destas organizações têm maior facilidade em comunicar entre si e não temem as respostas negativas dos outros. A comunicação facilita a inovação através da partilha de novas ideias. Por último, os trabalhadores têm maior confiança na organização, conduzindo a um maior compromisso e inovação. Enquanto num clima instrumental será mais difícil criar esta

confiança, sendo o oportunismo ou a situações de injustiças mais prováveis (Rupel e Harrington, 2000). Neste sentido, pretende-se analisar a relação entre os dois tipos de climas (instrumental e *caring*) e a capacidade de inovação.

Aqui seguem-se as hipóteses:

H4. O Clima Instrumental está negativamente relacionado com a Capacidade de inovação de Produto (H4a), Processo (H4b), Mercado (H4c), Comportamental (H4d), Estratégica (H4e).

H5. O Clima *Caring* está positivamente relacionado com a Capacidade de Inovação de Produto (H5a), Processo (H5b), Mercado (H5c), Comportamental (H5d), Estratégica (H5e).

2.4 - Liderança Destrutiva, Inovação e o Papel do Clima Ético

A investigação sobre a liderança e a inovação tem sido considerável, concluindo-se que os líderes são um elemento essencial na promoção da inovação. Agora chegou-se ao ponto em que é necessário mais pesquisa sobre “quando” e “como” é que a liderança relaciona-se com a inovação (i.e. factores que moderam ou medeiam esta relação). Na revisão de literatura de Denti e Hemlin (2012) são apresentados diversos factores mediadores e moderados da relação entre a liderança e a inovação. O clima é apontado como um factor importante que necessita de ser mais estudado (Denti e Hemlin, 2012).

Nas conceptualizações iniciais do clima organizacional está implícito o seu papel de mediador. No estudo conduzido por Litwin e Stringer (1968) em três empresas, verificaram que cada empresa apresentou resultados diferentes em termos de satisfação e desempenho, levando à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de várias formas, podendo diferenciar-se dependendo dos estilos de liderança existentes nessas empresas. As realidades de uma organização são compreendidas apenas como elas são percebidas pelos membros da organização (Litwin e Stringer, 1968). Schneider (1983) também sugere que as percepções do clima irão mediar a relação entre o contexto organizacional e o comportamento dos trabalhadores. Como tal, o comportamento dos trabalhadores não resulta directamente dos factores organizacionais existentes, mas sim depende das percepções que o trabalhador tem desses factores. Todavia, tais percepções dependem em boa parte das actividades, interacções e outra série de experiências que cada membro tem na empresa. Decorre daí que o clima

organizacional reflecte a interação entre características pessoais e organizacionais. Os factores e estruturas do sistema organizacional dão lugar a um determinado clima, em função das percepções dos seus membros. O clima resultante induz determinados comportamentos nos indivíduos. As percepções e respostas que abarcam o clima organizacional têm origem de diversos factores. O estilo de liderança é visto como um dos factores críticos da qualidade do clima organizacional (Litwin e Stringer, 1968).

No estudo de Isaksen e Akkermans (2011) demonstra-se que liderança e o clima têm ambos influência na inovação organizacional, e que a liderança influencia o clima. O líder pode estimular a inovação, incentivando a partilha de conhecimento, providenciando um visão inspiradora, demonstrando apoio à inovação e, providenciando os recursos necessários (Jong e Den Hartog, 2007 cit. por Isaksen e Akkermans (2011). Também tem sido demonstrado que o comportamento do líder tem impacto no clima organizacional (Amabile *et al.*, 1996 cit. por Isaksen e Akkermans). Por sua vez, a inovação organizacional depende de um ambiente positivo, que estimule a geração de novas ideias (Choi *et al.*, 2013). O clima organizacional pode ser identificado como uma variável interveniente na relação entre o comportamento do líder e a inovação (Isaksen e Akkermans, 2011).

Alguns estudos examinaram o efeito de mediação do clima ético, um tipo particular de clima organizacional. Por exemplo, Mayer *et al* (2010) demonstraram que o clima ético pode ter um papel mediador na relação entre a liderança ética e os comportamentos dos trabalhadores. Deste modo, quando os líderes são pessoas éticas (revelam integridade, são justos, confiáveis e mostram preocupação com os outros), irão criar um ambiente em que fazer aquilo que é correcto é algo valorizado. Por sua vez, Starratt e Grandy (2010) mostraram que os comportamentos abusivos dos supervisores podem resultar num clima de desconfiança, falta de lealdade e baixa moral entre os trabalhadores. Os novos trabalhadores que entram nestas organizações chegam a um ambiente onde a sabotagem, baixa moral, e os auto-interesses são a norma e isto, por sua vez, também terá impacto nos comportamentos e atitudes dos novos trabalhadores.

No presente estudo, irá analisar-se especificamente o efeito mediador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação. Os líderes com comportamentos destrutivos podem criar um clima ético menos favorável que, por sua vez, estará negativamente relacionado com a capacidade das empresas inovarem.

Aqui seguem-se as hipóteses:

H6. O Clima Instrumental irá mediar a relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação de Produto (H6a), Processo (H6b), Mercado (H6c), Comportamental (H6d), Estratégica (H6e).

H7. O Clima *Caring* irá mediar a relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação de Produto (H7a), Processo (H7b), Mercado (H7c), Comportamental (H7d), Estratégica (H7e).

No presente estudo, irá examinar-se ainda o efeito moderador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação. O clima ético tem sido conceptualizado tanto como um mediador (ex. Chen *et al.*, 2013; Mayer *et al.*, 2010), como moderador (ex. Fournier *et al.*, 2010). Permanece ainda pouco claro se o clima é o “mecanismo” na relação entre a liderança e a inovação (i.e. mediador) ou se actua como um factor contingencial (i.e. moderador). Um dos objectivos deste estudo é compreender exactamente qual o papel do clima ético.

Alguns estudos analisaram o efeito moderador do clima organizacional na relação entre os comportamentos do líder e dos subordinados. Por exemplo, Mawritz *et al* (2012) examinaram o efeito moderador do clima de hostilidade na relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos desviantes nas equipas de trabalho. Os resultados mostram que um clima de hostilidade mais elevado fortalece a relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos desviantes. Os resultados deste estudo também mostram que um clima de hostilidade mais baixo funciona como um *buffer* e consegue mesmo reverter os efeitos da supervisão abusiva nos comportamentos desviantes. Neste tipo de clima, é provável que os trabalhadores se preocupem mais com o bem-estar uns dos outros. Por isso, quando os supervisores são abusivos, os trabalhadores evitam causar sofrimento adicional aos seus colegas.

Starratt e Grandy (2010) também mostraram que nas organizações em que os indivíduos interagem frequentemente com os seus colegas e que descrevem como tendo uma boa atmosfera social, essas interacções positivas podem moderar os efeitos negativos das interacções que tiveram com os seus chefes. Alguns trabalhadores focam-se nessa atmosfera social de modo a se manterem suficientemente motivados para continuarem a ir trabalhar. Além disso, os trabalhadores frequentemente desabafam as suas frustrações causadas pelos seus chefes com os seus colegas.

A LD resulta de uma confluência de factores, incluindo o contexto organizacional. Em algumas organizações, os líderes destrutivos podem ser aceites e até mesmo recompensados (Krasikova *et al.*, 2013). As organizações com climas eticamente correctos e com regras bem definidas são menos propícias à existência de abusos por parte do líder (Bulutlar e Oz, 2009). Contudo, algumas organizações consideram que a LD é uma forma eficaz de liderar e de fazer com que os trabalhadores melhorem o seu desempenho (Krasikova *et al.*, 2013).

O contexto organizacional pode influenciar a percepção dos subordinados e as suas reacções face aos líderes aversivos. No estudo de Thoroughgood *et al* (2011), demonstraram que os líderes aversivos são percebidos de forma mais aversiva pelos subordinados numa organização que é intolerante a estes comportamentos. Neste tipo de organizações, os subordinados não terão medo de denunciar estes comportamentos. Pelo contrário, nas organizações em que os comportamentos destrutivos do líder são aceites, os subordinados podem até sentir-se insatisfeitos, mas como é considerado algo “normal” acabam por tolerar estes abusos (Jennifer *et al.*, 2003). Por outro lado, um clima ético elevado é marcado pela integridade e pela “tolerância zero” a comportamentos destrutivos (Verhezen, 2010).

No presente estudo, irá estudar-se o efeito moderador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação.

Aqui seguem-se as últimas hipóteses:

H8. O Clima Instrumental irá moderar a relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação de Produto (H8a), Processo (H8b), Mercado (H8c), Comportamental (H8d), Estratégica (H8e).

H9. O Clima *Caring* irá moderar a relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação de Produto (H9a), Processo (H9b), Mercado (H9c), Comportamental (H9d), Estratégica (H9e).

3- Metodologia de Investigação

Nesta secção descreve-se o método utilizado para realizar a pesquisa, a amostra, os procedimentos e os instrumentos utilizados para a recolha dos dados.

3.1- Abordagem Metodológica e Caracterização da Amostra

Em termos metodológicos, a nossa pesquisa tem uma abordagem correlacional e quantitativa, que é a mais apropriada para investigar as opiniões e percepções da população em estudo. Utilizou-se uma amostra de conveniência, constituída por 210 trabalhadores de diversas empresas. As características da amostra analisada são apresentadas na tabela seguinte (tabela 3):

Tabela 3. Análise Descritiva da Amostra em Estudo (N=210).

Variável	Descrição	n	%	M	DP
Sexo dos participantes	Feminino	124	59%		
	Masculino	86	41%		
Idade dos participantes (anos)				32,2	8,99
Nacionalidade dos participantes	Portuguesa	206	98%		
	Não Portuguesa	4	2%		
Estado Civil	Casado	57	27%		
	Não Casado	153	73%		
Tempo de Escolaridade (anos)				15,9	3,46
Tempo Experiência Profissional (anos)				9,0	8,40
Chefiou Equipas?	Sim	38	18%		
	Não	172	82%		
Tempo a Chefiar Equipas (anos)				1,0	3,6
Sexo do Chefe	Feminino	82	39%		
	Masculino	128	61%		
Idade do Chefe (anos)				43,8	9,28
Nacionalidade do Chefe	Portuguesa	187	89%		
	Não Portuguesa	17	11%		

Nota: M = Média; D.P = Desvio-Padrão; n = Frequências.

3.2 - Procedimentos Metodológicos

Para ter acesso à versão reduzida do questionário da “Liderança Destrutiva” contactou-se um dos autores do mesmo (Dr. Daniel May). Este questionário foi traduzido de Inglês para Português, utilizando o processo de tradução reversa com a ajuda de dois tradutores bilingues independentes. O questionário traduzido foi submetido a um pré-teste com 5 pessoas para verificar possíveis erros de tradução.

Posteriormente foi realizado um pré-teste do questionário completo numa amostra de 43 trabalhadores-estudantes do ISEG em sala de aula, de forma a testar a compreensão e interpretação das questões. O questionário tinha algumas falhas, nomeadamente erros de vocabulário e de formulação, dificuldades de interpretação de algumas questões, sensação de repetição entre os itens, desconhecimento do significado de alguns conceitos, tendo-se feito ajustes ao questionário inicial.

Prosseguiu-se assim para a recolha de dados junto a trabalhadores de várias empresas, usando-se a versão final corrigida do questionário. A recolha de dados foi efectuada através da aplicação do questionário em versão *online* e em papel.

3.3 - Instrumentos

Liderança Destrutiva. Foi utilizada uma versão reduzida do questionário de “Liderança Destrutiva” de Shaw *et al* (2011). Esta versão dos autores May e Meier (2013) possui 49 itens focados nos comportamentos do Líder, incluindo: Comportamentos abusivos (24 itens); Má gestão (21 itens); Comunicação inadequada das expectativas (4 itens). Foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos em que “1=Discordo plenamente” e “7=Concordo plenamente”. Foi solicitado aos participantes que indicassem em que medida estavam de acordo ou desacordo com cada uma das afirmações apresentadas sobre a sua chefia actual. No estudo preliminar de May e Meier (2013) obtiveram alfas de Cronbach para cada um dos factores de .96, .95 e .82.

Capacidade de Inovação Organizacional. Os itens sobre a capacidade de inovação foram adaptados do estudo de Wang e Ahmed (2004). Este questionário já tinha sido traduzido e utilizado em um estudo anterior realizado por Garcia (2011). É constituído por 21 itens e avalia a capacidade de inovação das empresas. Foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos entre “1=Discordo plenamente” a “7=Concordo plenamente”. As dimensões avaliadas foram as seguintes: Inovação Comportamental (5 itens); Inovação de Produto (3 itens); Inovação de Processo (4 itens); Inovação de Mercado (5 itens); Inovação Estratégica (4 itens). Os alfas de Cronbach são de .86 para a Inovação de Produto, .68 para a Inovação de Mercado e .87 para a Inovação Comportamental (Wang e Ahmed, 2004).

Clima Ético Organizacional. O questionário proposto por Victor e Cullen (1987 e 1988) permite identificar diferentes tipos de climas éticos organizacionais. Os 12 itens foram derivados do instrumento desenvolvido por estes autores, mas na sua

configuração mais recente (Cullen *et al.*, 1993). Foram ainda adicionados mais 6 itens propostos em um estudo anterior realizado por Rego (2001). O questionário já estava traduzido por Rego (2001). Foi solicitado aos participantes para descreverem o modo como as coisas acontecem na sua organização, utilizando uma escala de *likert* de 7 pontos entre “1=Discordo plenamente” a “7=Concordo plenamente”. Todavia, foram apenas considerados nesta análise dois tipos de clima ético: clima *caring* (10 itens) e clima instrumental (8 itens). Os alfas de Cronbach obtidos por Victor e Cullen (1988) para estas dimensões foram de .80 e .71.

3.4 - Análise do Common Method Bias

Para evitar problemas causados pelo Common Method Bias (CMB), foram seguidos alguns procedimentos sugeridos por Podsakoff *et al* (2003), tais como: a garantia do anonimato dos respondentes de modo a reduzir o seu sentimento de apreensão e incentivá-los a dar respostas o mais honestas possíveis; contrabalançar a ordem dos itens das medidas utilizadas de forma a neutralizar alguns dos enviesamentos associados com o contexto das questões (ex. efeitos de *priming*). Para avaliar o CMB é utilizada a técnica do factor-único de Harman e a técnica *Common Latent Factor*. Com base na análise efectuada, parece que este enviesamento não constitui um problema.

3.5- Análise das Não Respostas

A percentagem de não respostas (*missing values*) não atingiu 5% dos dados. Ainda assim, foi feita uma estimação e a substituição desses dados por meio do algoritmo EM (*Expectation Maximization*).

4- Apresentação de Resultados

4.1 - Procedimentos Estatísticos

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através de software específico, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS) versão 20.

A Análise Factorial Exploratória (AFE) foi realizada com o objectivo de explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do nº de variáveis necessárias para os descrever. O método utilizado para a extracção dos factores é o das componentes principais, sendo um dos mais utilizados. É adoptado método de rotação ortogonal (Varimax) que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num factor. O *Alpha* de Cronbach (α) é a medida utilizada para verificar a consistência interna dos grupos de variáveis (itens). Um *alpha* superior a 0,6 é considerado aceitável (Pestana e Gageiro, 2005).

Posteriormente realizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC) para confirmar a estrutura de factores do conjunto de dados que extraiu-se na AFE.

Para testar as hipóteses de investigação, utilizou-se o Modelo Regressão Linear Simples e o Modelo de Regressão Linear Múltipla.

4.2 - Estatística Descritiva

Os valores médios das pontuações obtidas para cada uma das variáveis em estudo, assim como os valores dos desvios-padrão, das consistências internas das medidas usadas e das correlações Pearson entre as variáveis estudadas para o total da amostra (N=210) são apresentadas na tabela 4. As consistências internas de todas as escalas são todas superiores a 0,60 (Pestana e Gageiro, 2005).

De um modo geral, os trabalhadores não avaliam os seus líderes como sendo destrutivos. No que se refere ao clima ético, os trabalhadores percebem a sua organização com estando somente preocupada com a obtenção de lucro. Quanto à capacidade de inovação da organização, a média das respostas dos trabalhadores situam-se no meio da escala. Provavelmente, muitos trabalhadores não tiveram certeza ou não souberam responder às questões relacionadas com a capacidade de inovação da organização.

4.3 - Análise Factorial Exploratória

Antes de se avançar com a AFE, realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis. Ambos os testes mostram que a amostra é adequada para a aplicação da análise factorial (tabela 5).

Tabela 4. Médias, desvios-padrão, consistências internas das medidas e correlações entre as variáveis

	M	D.P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Idade dos participantes	-	-	1																	
Sexo Participantes	-	-	-,182**	1																
Estado Civil	-	-	-,468**	,123	1															
Tempo de Escolaridade	-	-	-,406**	,077	,329**	1														
Tempo de Experiência	-	-	,863**	-,158*	-,375**	-,347**	1													
Chefia equipas	-	-	-,168*	,237**	,103	,066	-,231**	1												
Tempo chefia equipas	-	-	,341**	-,213**	-,141*	-,099	,460**	-,639**	1											
Idade do chefe	-	-	,258**	,061	-,193**	-,065	,219**	-,002	-,007	1										
Sexo do chefe	-	-	-,028	,289**	,159*	,054	-,071	,224**	-,065	-,052	1									
Inovação Produto-Mercado	3,90	1,33	,018	-,142*	,088	-,062	,047	-,125	,201**	-,102	,014	1	(,90)							
Inovação Comportamental	4,01	1,38	-,059	-,053	,148*	,142*	,000	-,120	,182**	-,141*	-,021	,525**	1	(,85)						
Má-Gestão	3,19	1,52	,007	,085	-,087	-,097	-,027	-,038	-,068	,096	,029	-,297**	-,576**	1	(,97)					
Comportamentos Abusivos	3,18	1,58	,047	,094	-,076	-,165*	-,021	-,048	-,065	,036	-,001	-,245**	-,552**	,828**	1	(,96)				
Comunicação Inadequada	3,37	1,62	-,023	,115	-,069	-,084	-,080	-,009	-,086	,026	,083	-,247**	-,449**	,766**	,721**	1	(,89)			
Caring	3,71	1,32	-,088	-,064	,125	,082	-,089	-,060	,040	-,043	-,010	,489**	,739**	-,540**	-,511**	-,462**	1	(,95)		
Auto-interesse	4,38	1,62	-,007	-,114	-,023	,025	-,013	-,036	,046	,013	-,047	-,280**	-,505**	,456**	,396**	,387**	-,626**	1	(,90)	
Lucros	5,07	1,34	,021	,100	-,033	-,205**	-,023	-,047	,085	-,035	-,014	,186**	-,053	,043	,142*	,027	-,048	,147*	1	(,77)

Nota: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; M = Média; D.P. = Desvio-padrão. Variáveis *Dummies*: Estado Civil (0=Casado e 1=Não Casado); Chefia equipas (0=Sim e 1=Não) e Sexo (0=Masculino; 1=Feminino). α in brackets. N=210.

Tabela 5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade Bartlett's.

		Liderança Destrutiva	Capacidade de Inovação	Clima Ético
KMO		,967	,889	,922
Esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado aproximado	8429,148	1343,188	2498,115
	Graus de liberdade	780	55	120
	Significância	,000	,000	,000

Realizou-se uma AFE dos itens da escala “Liderança Destrutiva” que revelou existirem 6 componentes. Como encontrou-se um número muito elevado de componentes, optou-se por utilizar o gráfico Scree Plot, de forma a confirmar o número de componentes a reter. Assim, foram retidos 3 componentes com eigenvalue superior a 1, que explicam 67,9% da variância dos dados. O primeiro factor agrega os itens relativos à uma má gestão do líder. O segundo factor reúne os itens relacionados com os comportamentos abusivos direccionados aos subordinados. Finalmente, o terceiro factor reúne um conjunto de itens relativos à comunicação inadequada das expectativas. O item 5 foi retirado porque apresenta uma comunalidade baixa (inferior a 0,50) e os itens 38 e 21 foram retirados porque apresentam valores de saturação próximos em pelo menos dois factores.

Com o objectivo de examinar a estrutura subjacente dos itens que compõem a escala de “Capacidade de Inovação Organizacional”, procedeu-se a uma AFE. A AFE inicial resultou em 4 factores, explicando 64,3% da variância total. Todavia, notou-se uma grande dispersão dos itens pelos vários factores, sem qualquer coerência identificada nessa dispersão. Isto conduziu à eliminação de 10 itens que se diferenciaram da estrutura factorial básica encontrada. Entre estes há a destacar o facto de se terem eliminado todos os itens relativos à inovação estratégica e inovação de processo. Os outros itens foram eliminados porque apareceram com *loadings* mais altos noutra factor que não aquele para o qual tinham sido elaborados. De notar que os itens referentes à inovação de mercado não aparecem organizados num factor isolado, aparecendo associados aos itens da inovação de produto. Isto não é surpreendente uma vez que a inovação de produto e a inovação de mercado estão bastante interligadas, e frequentemente foram estudadas como a inovação de produto-mercado (Wang e Ahmed, 2004). A versão final ficou então constituída por 11 itens, distribuídos por dois factores: a inovação de produto-mercado (inovação focada no exterior) e a inovação comportamental (inovação focada no interior).

Tendo como base os itens seleccionados, procedeu-se a uma nova AFE. Foram obtidos 2 factores que explicam 66,7% da variância total. O primeiro factor agrega os itens relativos à inovação de produto-mercado. O segundo factor reúne os itens relativos à inovação comportamental. Nesta análise não foram obtidas as 5 dimensões da capacidade de inovação identificadas por Wang e Ahmed (2004). Provavelmente, isto deve-se às características das próprias organizações estudadas uma vez que não sentem a necessidade de implementar uma mudança estratégica ou de melhorar os processos de gestão e produção. Ao invés disso, podem estar mais focadas no desenvolvimento de novos produtos e na identificação de novas oportunidades de mercado.

Por último, a AFE da escala de “Clima Ético Organizacional” resultou em 3 componentes que explicam 72,4% da variância total. O primeiro factor agrega os itens referentes ao clima *caring*. O segundo factor engloba os itens referentes ao clima auto-interesse. O último factor agrega os itens relativos ao clima lucros. O item 24 foi retirado porque apresenta uma comunalidade baixa e o item 1 foi retirado porque apresenta um valor de saturação baixo no respectivo factor. De facto, pode constatar-se que a estrutura emergente não corresponde exactamente à tipologia de Victor e Cullen (1987, 1988). Os itens teoricamente referentes à “amizade” e o “espírito de equipa” foram englobados num único factor designado de clima *caring*. Enquanto os itens teoricamente referentes aos “lucros” e ao “auto-interesse” emergiram em dois factores distintos. Contudo, é esperado que surjam algumas variações ao longo dos diversos estudos. De acordo com Shacklock *et al* (2011), em organizações diferentes poderão se encontrar diferentes padrões das dimensões do clima ético

A variância total explicada pelos factores e a matriz factorial obtida na AFE para cada uma das escalas poderão ser consultadas nas tabelas em anexo (tabelas I a VI).

4.4 - Análise Factorial Confirmatória

Com recurso ao SPSS AMOS versão 20, através da AFC, testou-se o ajustamento do modelo de medida. O bom ajustamento do modelo foi analisado com base na combinação de vários índices: *Chi-square* (χ^2), SRMR, CFI, TLI e RMSEA. Foram considerados como critérios de ajuste satisfatório do modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: SRMR<0,08; CFI \geq 0,90, TLI \geq 0,90, RMSEA entre 0.05 a 0.10 (Hooper *et al.*,2008).

No que diz respeito ao modelo da LD, os índices de ajustamento apresentaram valores abaixo do aceitável. Por isso, foi necessário efectuar algumas alterações no modelo para se obter um melhor ajustamento. Analisou-se os índices de modificação (mais especificamente as covariâncias) que nos sugeriu formas de reduzir as discrepâncias entre o modelo proposto e o estimado. Foram adicionadas 6 covariâncias na re-especificação do modelo. Apesar da melhoria dos índices, a análise da matriz de resíduos padronizados indicou-nos que ainda existiam valores altos (deveria ser inferior a 2 em valor absoluto). Assim, resolveu-se remover os itens com piores valores (7, 22, 1 e 40). O ajustamento do modelo foi melhorado consideravelmente, estando os índices dentro dos limites aceitáveis (tabela 6).

Em relação ao modelo inicial da capacidade de inovação, os índices de ajustamento foram satisfatórios. Acrescentaram-se 2 covariâncias na re-especificação do modelo. Foi notada uma melhoria considerável nos índices de ajustamento no modelo final (tabela 6).

Finalmente, os índices de ajustamento obtidos para o modelo inicial do clima ético também foram satisfatórios. Foram acrescentadas 3 covariâncias na re-especificação do modelo. Também notou-se uma melhoria considerável nos índices de ajustamento no modelo final (tabela 6).

A tabela 6 sumariza índices de ajustamento obtidos para cada um dos três modelos testados:

Tabela 6. Análise Factorial Confirmatória.

Modelos	χ^2	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
Liderança Destrutiva	$\chi^2 (731) = 1537.703^{***}$	0,05	0,90	0,90	0,07
Inovação Organizacional	$\chi^2 (41) = 90.348^{***}$	0,06	0,96	0,95	0,08
Clima Ético	$\chi^2 (98) = 161.161^{***}$	0,05	0,97	0,97	0,06

Nota: *** $p < .001$; SRMR: Standardized Root-Mean-Square Residual; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; RMSEA: Root-Mean-Square Error of Approximation.

De um modo geral, a AFC demonstrou a adequação dos modelos, testados inicialmente por meio da AFE. De salientar que neste estudo as análises factoriais da escala de capacidade de inovação e do clima ético identificaram uma estrutura factorial diferente daquela que foi proposta pelos seus autores originais. Estes resultados influenciaram as análises subsequentes, não sendo possível testar algumas das hipóteses propostas.

4.5 - Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses de investigação recorreu-se à análise de regressão linear, cuja utilização carece da verificação de alguns pressupostos. A normalidade da distribuição dos resíduos verificou-se utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov. A homocedasticidade verificou-se através da análise gráfica dos resíduos. A independência dos resíduos confirmou-se através do teste de Durbin-Watson. Por último, a ausência de multicolinearidade confirmou-se através da estatística *Variance Inflation Factor* (VIF) (Pestana e Gageiro, 2005).

As regressões lineares simples que serão seguidamente apresentadas testam a influência da LD na capacidade de inovação organizacional (hipótese **H1**). Como pode-se verificar na tabela 7, a má gestão é um preditor negativo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental. Por sua vez, o comportamento abusivo é um preditor negativo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental. Por último, a comunicação inadequada é um preditor negativo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental.

Assim, conclui-se que a hipótese H1 testada foi confirmada pelos resultados.

Tabela 7. Análises de Regressão da Liderança Destrutiva e Capacidade de Inovação.

Variáveis	Inovação Produto-Mercado		Inovação Comportamental	
	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado
Má Gestão	-,30**	,084	-,58**	,329
Comportamento Abusivo	-,25**	,056	-,55**	,302
Comunicação Inadequada	-,25**	,056	-,45**	,197

β = Betas estandardizados.

** p <0,01; * p <0,05; p > 0,10

De seguida, serão apresentadas as regressões que testam a influência da LD no clima ético organizacional (hipóteses **H2** e **H3**). Como pode-se observar na tabela 8, a má gestão é um preditor negativo do clima *caring* e um preditor positivo do clima auto-interesse. No entanto, a má gestão não é um preditor significativo do clima lucros. O comportamento abusivo é um preditor negativo do clima *caring* e um preditor positivo do clima auto-interesse. Contudo, o comportamento abusivo é um preditor fraco do clima lucros. Por último, a comunicação inadequada é um preditor negativo do clima *caring* e um preditor positivo do clima auto-interesse. A comunicação inadequada também não é um preditor significativo do clima lucros.

Assim, conclui-se que a hipótese H2 foi parcialmente, pois a LD não está relacionada com o clima lucros. Enquanto hipótese H3 foi totalmente confirmada pelos resultados.

Tabela 8. Análises de Regressão da Liderança Destrutiva e Clima Ético.

Variáveis	Caring		Auto-interesse (Instrumental)		Lucros (Instrumental)	
	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado
Má Gestão	-,54**	,289	,46**	,204	,04	-,003
Comportamento Abusivo	-,51**	,258	,40**	,153	,14*	,016
Comunicação Inadequada	-,46**	,210	,39**	,146	,03	-,004

β = Betas estandarizados.

** p <0,01; * p <0,05; p > 0,10

Por último, são apresentadas as regressões que testam a influência do clima ético na capacidade de inovação organizacional (hipóteses **H4** e **H5**). Como pode-se verificar na tabela 9, o clima *caring* revela-se um preditor positivo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental. Por sua vez, o clima de auto-interesse é um preditor negativo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental. Por último, o clima lucros é um preditor fraco da inovação de produto-mercado e não é um preditor significativo da inovação comportamental.

Conclui-se que a hipótese H4 foi parcialmente confirmada, pois o clima lucros não está relacionado com a inovação comportamental. Enquanto a hipótese H5 foi totalmente confirmada pelos resultados.

Tabela 9. Análises de Regressão do Clima Ético e Capacidade de Inovação

Variáveis	Inovação de Produto-Mercado		Inovação Comportamental	
	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado
Caring	,49**	,236	,74**	,543
Auto-interesse	-,28**	,074	-,51**	,251
Lucros	,19*	,030	-,05	-,002

β = Betas estandarizados.

** p <0,01; * p <0,05; p > 0,10

Com o objectivo de averiguar o papel mediador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação (hipóteses **H6** e **H7**) realizou-se um conjunto de análises de regressão linear múltipla. Segundo Baron e Kenny (1986), para se demonstrar o efeito de mediação devem ser asseguradas as seguintes condições: 1) a variável independente deve estar relacionada com a variável dependente; 2) a variável independente deve estar relacionada com a variável mediadora; 3) a variável mediadora

deve estar relacionada com a variável independente; 4) a relação entre a variável independente e variável dependente deve ser significativamente mais fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação completa) quando a variável mediadora foi introduzida na equação de regressão.

No presente estudo, testou-se a hipótese de que a relação entre a má gestão e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima *caring*. As três primeiras condições foram suportadas pelos resultados, como pode ser observado na tabela 4. Para verificar-se a última condição, no primeiro passo da análise de regressão, a variável independente má gestão foi introduzida. No segundo passo, a variável mediadora clima *caring* foi introduzida na equação de regressão. Quando a variável mediadora foi introduzida na equação, a relação entre a má gestão e a inovação de produto-mercado deixou de ser significativa (tabela 10). Isto significa que clima *caring* medeia completamente a relação entre a má-gestão e a inovação produto-mercado.

De seguida, testou-se a hipótese de que a relação entre a má-gestão e a inovação comportamental é mediada pelo clima *caring*. As três primeiras condições foram suportadas pelos resultados (tabela 4), prosseguindo-se com o teste do efeito de mediação. Como pode-se verificar na tabela 10, a relação entre a variável independente má gestão e variável dependente inovação comportamental passou a ser significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima *caring* foi introduzida. Assim, conclui-se que o clima *caring* medeia parcialmente a relação entre a má gestão e a inovação comportamental.

A hipótese de que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima *caring* foi seguidamente testada. Pode-se verificar que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado” deixou de ser significativa quando a variável mediadora clima *caring* foi introduzida (tabela 10). Pode-se concluir que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado é completamente mediada pelo clima *caring*.

A hipótese de que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental é mediada pelo clima *caring* também foi testada. Pode-se verificar que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima *caring* é introduzida (tabela 10). Isto significa que o clima *caring* medeia parcialmente a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental.

De seguida, testou-se a hipótese de que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima *caring*. Como pode-se verificar, a relação entre a comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado deixou de ser significativa quando a variável mediadora clima *caring* foi introduzida (tabela 10). Assim, conclui-se que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado é completamente mediada pelo clima *caring*.

A hipótese de que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação comportamental é mediada pelo clima *caring* também foi testada. Pode-se observar na tabela que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação comportamental tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima *caring* foi introduzida (tabela 10). Deste modo, conclui-se que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação comportamental é parcialmente mediada pelo clima *caring*.

A hipótese de que a relação entre a má-gestão e a inovação produto-mercado é mediada pelo clima auto-interesse foi seguidamente testada. Pode-se constatar que a relação entre a má gestão e a inovação de produto-mercado é significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima auto-interesse foi introduzida (tabela 10). Assim, pode-se concluir que o clima auto-interesse medeia parcialmente a relação entre a má gestão e a inovação de produto-mercado.

A hipótese de que a relação entre a má-gestão e a inovação comportamental é mediada pelo clima auto-interesse também foi testada. Pode-se verificar que a relação entre a má gestão e a inovação comportamental tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima de auto-interesse foi introduzida (tabela 10). Isto significa que o clima auto-interesse medeia parcialmente a relação entre a má gestão e a inovação comportamental.

De seguida, testou-se a hipótese de que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima auto-interesse. Pode-se constatar que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima auto-interesse foi introduzida (tabela 10). Isto significa que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado é parcialmente mediada pelo clima auto-interesse.

A hipótese de que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental é mediada pelo clima auto-interesse também foi testada. Como pode-se verificar, a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima auto-

interesse é introduzida (tabela 10). Conclui-se que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação comportamental é parcialmente mediada pelo clima auto-interesse.

A hipótese de que a relação entre comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima auto-interesse foi testada. Como pode-se constatar, a relação entre a comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado tornou-se significativamente mais fraca quando a variável mediadora clima auto-interesse foi introduzida (tabela 10). Isto significa que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação de produto-mercado é parcialmente mediada pelo clima auto-interesse.

A hipótese de que a relação entre comunicação inadequada e a inovação de comportamental é mediada pelo clima auto-interesse foi testada. Pode-se constatar que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação comportamental ficou significativamente mais fraca quando foi introduzida a variável mediadora clima auto-interesse (tabela 10). Assim, conclui-se que a relação entre a comunicação inadequada e a inovação comportamental é parcialmente mediada pelo clima auto-interesse.

A hipótese de que a relação entre a má-gestão e a inovação produto-mercado é mediada pelo clima lucros não foi testada porque a 2ª condição proposta por Baron e Kenny (1986) não foi cumprida (tabela 4). Do mesmo modo, a hipótese de que a relação entre a má-gestão e inovação comportamental é mediada pelo clima lucros não foi testada porque a 2ª e 3ª condição não foram cumpridas (tabela 4).

A hipótese de que a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado é mediada pelo clima lucros foi testada. Como pode-se verificar, a relação entre o comportamento abusivo e a inovação de produto-mercado continuou a ser significativa com a introdução da variável mediadora clima lucros, mas este efeito manteve aproximadamente a mesma magnitude. Assim sendo, o clima lucros não é considerado um mediador desta relação (tabela 10).

As restantes hipóteses, que pressupõem o efeito mediador do clima lucros na relação entre a LD e a capacidade de inovação, não foram testadas porque não são cumpridas todas as condições propostas por Baron e Kenny (1986), como pode ser observado na tabela 4.

Assim, pode dizer-se que hipótese H6 foi parcialmente confirmada, pois o clima lucros não medeia a relação entre LD e a capacidade de inovação. A hipótese H7 foi completamente confirmada pelos resultados.

Tabela 10. Análises de regressão para testarem os efeitos de mediação do Clima Ético na relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação.

Variáveis	Inovação de Produto-Mercado		Inovação Comportamental	
	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado
Passo 1		,084		,329
Má Gestão	-,30**		-,58**	
Passo 2		,233		,586
Má Gestão	-,05		-,25**	
Caring	,46**		,60**	
Passo 1		,056		,302
Comportamento Abusivo	-,25**		-,55**	
Passo 2		,232		,583
Comportamento Abusivo	,01		-,24**	
Caring	,49**		,62**	
Passo 1		,056		,197
Comunicação Inadequada	-,25**		-,45**	
Passo 2		,232		,556
Comunicação Inadequada	-,03		-,14**	
Caring	,48**		,68**	
Passo 1		,084		,329
Má Gestão	-,30**		-,58**	
Passo 2		,106		,400
Má Gestão	-,21**		-,44**	
Auto-interesse	-,18**		-,31**	
Passo 1		,056		,302
Comportamento Abusivo	-,25**		-,55**	
Passo 2		,091		,396
Comportamento Abusivo	-,16*		-,42**	
Auto-interesse	-,22**		-,34**	
Passo 1		,056		,197
Comunicação Inadequada	-,25**		-,45**	
Passo 2		,092		,324
Comunicação Inadequada	-,16*		-,30**	
Auto-interesse	-,22**		-,40**	
Passo 1		,056		---
Comportamento Abusivo	-,25**		---	
Passo 2		,101		---
Comportamento Abusivo	-,28**		---	
Lucros	,23**		---	

β = Betas estandardizados.

** p < 0,01; * p < 0,05; p > 0,10

No presente estudo, analisou-se adicionalmente o papel moderador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação (hipóteses **H8** e **H9**) utilizando a análise de regressão múltipla. Para demonstrar os efeitos de moderação, seguiram-se os seguintes passos: 1) centrar a variável independente X_1 e o moderador X_2 (transformados em z-scores); 2) criar uma nova variável representando a interação $X_1 \times X_2$; 3) realizar uma regressão por passos, em que entra em primeiro lugar os preditores isolados (X_1 e X_2) e em segundo lugar a variável $X_1 \times X_2$; 4) se o contributo da $X_1 \times X_2$ for significativo, existe moderação (Baron e Kenny, 1986). Pressupostamente, uma mesma variável não pode funcionar simultaneamente como um mediador e moderador de uma relação

causal. Portanto, é frequente testar-se a hipótese de mediação e, se a hipótese for desconfirmada, então testa-se a hipótese de moderação.

Neste estudo, testou-se a hipótese de que o clima lucros modera a relação entre a má gestão e a inovação comportamental. No primeiro passo, foram incluídas as variáveis má gestão e clima lucros. No segundo passo, foi incluída a variável representando a interação má gestão x clima lucros. O contributo da má gestão x clima lucros foi significativo (tabela 11). Assim, pode-se concluir que existe moderação, embora seja um efeito fraco.

A hipótese de que o clima lucros modera a relação entre a comunicação inadequada e a inovação produto-mercado foi testada. No primeiro passo, foram incluídas as duas variáveis comunicação inadequada e clima lucros. No segundo passo, foi incluída a variável comunicação inadequada x clima lucros. O efeito da interação comunicação inadequada x clima lucros foi significativo (tabela 11). Existe moderação, mas de um modo fraco.

As restantes hipóteses de moderação testadas foram desconfirmadas pelos resultados (tabela 11).

De um modo geral, pode-se concluir que as hipóteses H8 e H9 não foram confirmadas pelos resultados.

Tabela 11. Análises de regressão para testarem os efeitos de moderação do Clima Ético na relação entre a Liderança Destrutiva e a Capacidade de Inovação.

Variáveis	Inovação de Produto-Mercado		Inovação Comportamental	
	β	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado
Passo 1		,101		,299
Comportamento Abusivo	-,28**		-,56**	
Lucros	,23**		-,03	
Passo 2		,105		,308
Comportamento Abusivo	-,28**		-,56**	
Lucros	,23**		-,04	
Comportamento Abusivo x Lucros	,09		-,11	
Passo 1		,119		,326
Má Gestão	-,31**		-,58**	
Lucros	-,20**		-,03	
Passo 2		,126		,340
Má Gestão	-,31**		-,58**	
Lucros	-,21**		-,01	
Má Gestão x Lucros	-,10		-,13*	
Passo 1		,089		,195
Comunicação Inadequada	-,25**		-,45**	
Lucros	,19**		-,04	
Passo 2		,103		,201
Comunicação Inadequada	-,26**		-,45**	
Lucros	-,19**		-,04	
Comunicação Inadequada x Lucros	,14*		-,10	

β = Betas estandardizados.

** p < 0,01; * p < 0,05; p > 0,10

5- Discussão dos Resultados

No presente estudo investigou-se os efeitos negativos da LD na capacidade de inovação organizacional. De um modo geral, os estudos têm vindo a demonstrar que a LD pode ter consequências negativas não apenas para os subordinados, como para a organização como um todo (Tepper, 2007; Erickson *et al.*, 2007). Contudo, as evidências existentes sobre o efeito da LD na inovação são ainda bastante limitadas (Denti e Hemlin, 2012). O objectivo deste estudo é contribuir para uma melhor compreensão deste fenómeno complexo e das suas consequências para a organização. Para tal, baseou-se no modelo de Einarsen *et al* (2007) que define a LD como sendo comportamentos sistemáticos e repetidos por parte do líder, que violam os interesses da organização e que prejudicam os subordinados. Embora os estudos tenham-se focado sobretudo no impacto da LD nos subordinados, o seu impacto pode verificar-se ao nível organizacional (Martinko *et al.*, 2013).

A capacidade de inovação organizacional é um factor determinante para a competitividade a longo prazo das organizações (Walsh *et al.* 2011). Uma liderança eficaz é fundamental para promover a inovação organizacional (Denti e Hemlin, 2012). Para analisar a capacidade de inovação organizacional, baseou-se no modelo de Wang e Ahmed (2004) em que é definida como um constructo multidimensional.

No presente estudo, os resultados demonstraram que a LD (que inclui a má gestão do líder, os comportamentos abusivos e a comunicação inadequada de expectativas) é um preditor negativo da capacidade de inovação produto-mercado e de inovação comportamental. A LD pode ter efeitos negativos na capacidade da empresa para introduzir novos produtos para atender às necessidades do mercado, identificar novas oportunidades de negócio e entrar em novos mercados. A LD também pode ter um efeito negativo na capacidade dos membros da organização adoptarem novas formas de fazer as coisas. A LD pode impedir a formação de cultura de inovação nas organizações, diminuindo a receptividade interna de novas ideias e inovação.

Os estudos anteriores já evidenciaram a importância do líder na promoção da inovação organizacional, particularmente os líderes transformacionais (ex. Gumusluoglu e Ilsev, 2009). Contudo, alguns líderes podem agir de forma prejudicial para a organização, afectando a sua capacidade de inovação. Os líderes podem ser demasiado controladores, fazendo diminuir a motivação dos seus subordinados e, conseqüentemente, limitando a criatividade e a inovação (Deci *et al*, 1989). Os

resultados também mostram que a LD tem um maior impacto na inovação comportamental. De facto, estes líderes não conseguem encorajar os seus subordinados a pensarem e a experimentarem novas formas de fazer as coisas.

Os líderes também têm um papel determinante em criar e manter o clima ético organizacional (Neubert *et al.*, 2009; Grojean *et al.*, 2004; Dickson *et al.*, 2001). Os líderes não só influenciam directamente o comportamento dos seus subordinados, como através das suas acções influenciam a percepção dos subordinados acerca das normas e condutas que são consideradas apropriadas, constituindo-se o clima organizacional. Neste estudo, analisou-se a influência da LD no clima ético. Para analisar o clima ético baseou-se na tipologia proposta por Victor e Cullen (1988). Nas organizações que possuem um clima ético mais instrumental, as pessoas procuram satisfazer apenas os seus auto-interesses. Enquanto nas organizações com um clima *caring*, as pessoas se preocupam com os interesses e o bem-estar conjunto dos indivíduos ou da organização como um todo (Victor e Cullen, 1988). Como era previsto, os resultados demonstram que a LD está negativamente relacionada com o clima *caring*. Por outro lado, a LD está positivamente relacionada com o clima auto-interesse (instrumental). Geralmente, os líderes destrutivos preocupam-se apenas com os seus próprios interesses, invés de se preocuparem com os interesses e as necessidades dos seus subordinados ou da organização. Estes líderes usam frequentemente a sua influência para controlar e manipular os seus subordinados para conseguirem aquilo que é melhor para eles próprios, mesmo que prejudique toda a organização (ex. Schyns e Schilling, 2013). O comportamento do líder destrutivo pode ser visto pelos subordinados como um exemplo. Os líderes que agem de forma prejudicial para a organização, tendem a ter subordinados que exibem comportamentos semelhantes (Mawritz *et al.*, 2012). Os líderes destrutivos podem ser responsáveis por um clima ético negativo, onde as pessoas interessam-se sobretudo em satisfazer apenas os seus próprios interesses.

A ética organizacional é considerada como sendo determinante para a eficácia e sobrevivência da organização (Dickson *et al.*, 2001). Neste estudo analisou-se a influência do clima ético na capacidade das empresas inovarem. Os resultados demonstram que o clima *caring* é um preditor positivo da inovação de produto-mercado e da inovação comportamental. Por outro lado, o clima auto-interesse (instrumental) está negativamente relacionado com a inovação de produto-mercado e a inovação comportamental. Estes resultados vão de encontro ao estudo realizado por Choi *et al* (2013), indicando que o clima ético pode ser um preditor crítico da inovação organizacional. Segundo os autores, um clima ético egoísta está negativamente

relacionado com a tendência para arriscar. Enquanto num clima ético benevolente, os indivíduos estão mais confiantes para correrem riscos porque estão menos preocupados com as penalidades que possam sofrer no caso de falharem. Como se sabe, correr riscos é algo que faz parte da inovação. A relação entre o clima ético e a inovação organizacional também pode ser explicada tendo por base o conceito de segurança psicológica (Edmondson, 1999 cit. por Choi *et al.*, 2013). Numa organização com um clima benevolente, os trabalhadores sentem-se mais seguros para comunicarem livremente e envolverem-se em actividades inovadoras porque sabem que não irão receber um *feedback* negativo por parte dos outros.

Ao contrário do que era previsto, os resultados demonstram que o clima lucros é um preditor positivo da inovação de produto-mercado. Provavelmente, nas organizações que estão tipicamente orientados para os lucros/resultados, sejam realizados maiores investimentos no desenvolvimento e na promoção de novos produtos.

Por último, analisou-se o efeito mediador e moderador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação. De acordo com alguns autores, defende-se que não basta investigar quais as consequências da LD. Também é importante compreender “quando” é que a liderança se torna destrutiva (i.e. em que circunstâncias) e “como” é que os líderes destrutivos influenciam a capacidade de inovação (i.e. os processos ou mecanismos) (Denti e Hemlin, 2012). Na literatura, o clima organizacional é frequentemente conceptualizado como um mediador ou moderador nas relações preditor-critério (Schneider, 1975). O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, exercendo uma forte influência em diversos aspectos da organização (Simha e Cullen, 2012).

Os resultados deste estudo revelam que a relação entre a LD e a capacidade de inovação é mediada pelo clima *caring*. Isto sugere que a LD tem uma relação negativa com o clima ético caracterizado pela preocupação com os outros (*caring*), que por sua vez diminui a capacidade de inovação organizacional. O clima auto-interesse (instrumental) também medeia a relação entre a LD e a capacidade de inovação. Isto significa que os líderes destrutivos contribuem para a criação e manutenção de um clima caracterizado pelo auto-interesse, que por sua vez diminui a capacidade de inovação. Nas organizações com este tipo de clima, as pessoas procuram apenas satisfazer os seus próprios interesses, não se preocupam com a organização como um todo (Victor e Cullen, 1988). As pessoas dificilmente conseguirão desenvolver confiança umas nas outras que é fundamental na partilha informação e na aprendizagem, que por sua vez são aspectos essenciais para a inovação (Choi *et al.*, 2013). De acordo com Ruppel e

Harrington (2000), nas organizações com um clima auto-interesse, não se desenvolve a confiança. É mais provável que os comportamentos oportunistas e as iniquidades tenham lugar.

Em relação ao clima lucros, os resultados indicam que não funciona como um mediador na relação entre a LD e a capacidade de inovação. Por isso, resolveu-se analisar o efeito de moderação com as mesmas variáveis. Os resultados mostram que o clima lucros também não modera a relação entre a LD e a capacidade de inovação.

De um modo geral, os trabalhadores desta amostra não percebem os seus líderes como sendo destrutivos. Este resultado é bastante positivo porque pode significar que a LD está a tornar-se menos frequente nas organizações. Além disso, a maior parte dos trabalhadores descrevem a sua organização como possuindo um clima ético orientado para a obtenção de lucros. Isto faz sentido porque todas as empresas necessitam de gerar lucros para sobreviverem.

6- Conclusões e Implicações

O principal contributo deste estudo é chamar a atenção das consequências da LD na capacidade das empresas inovarem. Embora diversos estudos tenham examinado o impacto do líder na inovação, não existe actualmente muito conhecimento sobre as consequências da LD. Neste estudo, demonstra-se que a LD tem um impacto negativo na capacidade de inovação de produto-mercado e de inovação comportamental. A LD contribui ainda para a existência um clima ético mais focado na satisfação dos auto-interesses.

Os resultados também mostram que o clima ético organizacional tem influência na capacidade de inovação de produto-mercado e de inovação comportamental, sendo o clima *caring* mais propício à inovação. Por último, encontrou-se suporte para o efeito mediador do clima ético na relação entre a LD e a capacidade de inovação. O clima ético é importante para explicar como é que a LD tem impacto na capacidade de inovação organizacional.

Infelizmente, a LD é um problema significativo em muitas organizações. A investigação nesta área pode ter implicações práticas importantes a nível do recrutamento, da formação e do desenvolvimento dos líderes. Por exemplo, as organizações podem evitar a contratação de líderes abusivos ou desenvolver formações que sensibilizem os líderes sobre os efeitos que os seus comportamentos podem ter na

organização. Uma melhor compreensão da natureza e das consequências da LD pode permitir às organizações identificar este tipo de comportamentos e intervir o mais cedo possível.

Um outro aspecto que é importante considerar quando se resolve abordar os problemas relacionados com a LD está associado com o clima organizacional. Pode ser necessário provocar mudanças no clima e na cultura organizacional.

7- Limitações e Investigações Futuras

Apesar da presente investigação contribuir para a compreensão de temas pouco explorados, podem ser apontadas algumas limitações.

Esta investigação usou dados de natureza transversal, o que limita as conclusões que se podem fazer sobre a causalidade. Tepper (2007) aponta para a necessidade de mais estudos longitudinais que permitam-nos perceber se existirá uma relação recíproca entre os antecedentes e as consequências da LD.

Por outro lado, todos os dados foram todos obtidos por meio de questionários de auto-relato, podendo apresentar alguns constrangimentos. Alguns participantes podem ter respondido às perguntas de uma forma socialmente desejável, invés de reflectirem as suas opiniões reais. Sugere-se a utilização de medidas objectivas (ex. observação directa) para captar os comportamentos dos líderes.

Por último, apenas se considerou a percepção dos subordinados acerca das suas chefias. A percepção dos subordinados pode ser influenciada por outros factores não considerados neste estudo (ex. características de personalidade). Uma das nossas sugestões passa pela obtenção de dados de outras fontes para se poder comparar.

- Bibliografia

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010), The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21 (2), 438–452.

Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxin in the workplace: Effects on organisations and employees. *Corporate Governance*, 7 (1), 17-28.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47, 755-778.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bulutlar, F., & Oz, E. (2009). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86 (3), 273- 295.

Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J.W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports* 73(2), 667-674.

Cullen, J. B., Victor, B. & Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Denti, L. Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16 (3) 1-20.

Dickson, M. W., Smith, B. D., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.

Erickson, A., Shaw, J., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1 (3), 26–43.

Fournier, C., Tanner, J.F., Chonko, L.B, & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 30 (1), 7-22.

Garcia, P. (2011). *Inovação, Estratégia Competitiva, Meio Envolvente e Performance das Exportações: Um Estudo sobre as PME's Exportadoras em Portugal*. (tese de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Portugal.

Gonzalez-Padron, T., Hult, T.G., & Calantone, R. (2008). Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 37, 69-82.

Grojean, M. W., C. J. Resick, M. W. Dickson & D. B. Smith: 2004, 'Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223–241.

Gumusluoğlu, L & Ilsev, A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.

Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28 (2), 257-274.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.

Howell, J.M., e Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.

Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011) Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161 – 187

Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behavior*, 29, 489–496.

Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.

Krasikova, D. V., Green, S. J. & LeBreton, J.M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338.

Kwon Choi, B., Koo Moon, K. & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51 (6), 1250 – 1275.

Lee, S. , Yun, S. & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24 (5), 724-731.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187–1212.

May, D., & Meier, F. (2013). Preliminary evidence for factor structure and criterion validity of a revised version of Shaw, Erickson and Harvey's (2011) Destructive Leadership Questionnaire. Paper Presented at the 16th EAWOP congress, Münster, Germany.

Martin, K. & J. Cullen (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics* 69(2), 175– 194.

Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J., & Mackey, J. (2013). Abusive supervision: A review and alternative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120-S137.

Mayer, D. M., Kuenzi, M & Greenbaum, R. (2010). Laying an Ethical Foundation: Ethical Practices, Ethical Climate, and Unethical Behavior. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada.

Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357.

Neubert, M. J., D. S. Carlson, K. M. Kacmar, J. A. Roberts & L. B. Chonko: (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.

Nyberg, A., Holmberg, I., et.al. (2011). Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-Being among Employees in Swedish, Polish, and Italian Hotels, *WORK: A Journal of Prevention, Assessment, & Rehabilitation*, 39, (3), 267-281.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leadership, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176–194.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B, Lee, Y. & Podsakoff, N.P (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

Rego, A. (2001). Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1 (1), 69-106.

Ruppel, C.P. & Harrington, S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25 (4), 313 – 328

Sagnak, M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate. *Journal of Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (2), 1135-1152.

Schneider, B.(1983). *Work Climates: An Interactionist Perspective*, in N. W. Feimer and E. S. Geller (eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* (Praeger, New York, NY), 106–128.

Schneider, B.(1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology* 28, 447–479.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.

Shacklock, A., Manning, M. & Hort, L. (2011). Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9 (1), 51-66.

Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.

Simha, A. M., & Cullen, J. B. (2012, November). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives*, 20-34.

Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31 (2), 136-158.

Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109 (2), 156-167.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.

Thoroughgood, C.N., Hunter, S.T., & Sawyer, K.B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on

follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96 (2), 187 – 206.

Victor, B. & J. Cullen (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.

Victor, B. & J. Cullen (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations', in W. C. Fredrick and L. Preston (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (JAI, London), 51–71.

Walsh, M., Lynch, P. & Harrington, D. (2011). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *Irish Journal of Management*, 21-41.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.

Wimbush, J. C., J. M. Shepard & S. E. Markham. (1997). An Empirical Investigation of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis', *Journal of Business Ethics* 16, 1705–1716.

Zheng, W., Khoury, A. E. & Grobmeier, C. (2010). How do leadership and context matter in R&D team innovation? – A multiple case study. *Human Resource Development International*, 13 (3), 265–283.

ANEXOS

Tabela I. Variância total explicada da escala Liderança Destrutiva.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23,511	58,778	58,778	23,511	58,778	58,778	11,567	28,916	28,916
2	2,266	5,665	64,444	2,266	5,665	64,444	10,341	25,852	54,768
3	1,372	3,429	67,873	1,372	3,429	67,873	5,242	13,105	67,873

Tabela II. Variância total explicada da escala Capacidade de Inovação Organizacional.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,644	51,305	51,305	5,644	51,305	51,305	4,228	38,437	38,437
2	1,699	15,444	66,749	1,699	15,444	66,749	3,114	28,312	66,749

Tabela III. Variância total explicada da escala Clima Ético Organizacional.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,189	51,184	51,184	8,189	51,184	51,184	6,792	42,448	42,448
2	2,125	13,280	64,463	2,125	13,280	64,463	2,701	16,884	59,332
3	1,264	7,898	72,361	1,264	7,898	72,361	2,085	13,029	72,361

Tabela IV: Matriz factorial da escala Liderança Destrutiva.

Itens	Factores		
	Factor 1 Má Gest.	Factor 2 Abusivo	Factor 3 Com.Inad.
36 – No que diz respeito à negociação com os outros, o meu chefe é geralmente um fracasso total.	,800		
27 - O meu chefe é muito mau na resolução de problemas e tomada de decisões.	,750		
25 - O meu chefe tem uma fraca capacidade de planeamento estratégico.	,723		
35 - As competências do meu chefe não correspondem muito bem ao seu trabalho.	,714		
4 – O meu chefe é um mau negociador.	,700		
20 - O meu chefe é muito ineficaz a persuadir os outros.	,694		
37 - O meu chefe NÃO presta atenção suficiente ao que realmente importa.	,678		
17 – O meu chefe não é muito bom no que diz respeito ao desenvolvimento das competências dos seus subordinados.	,678		
32 – O meu chefe não desenvolve sistematicamente as competências dos seus subordinados.	,674		
28 - Se o meu chefe comete um erro, normal/ alguém tem de corrigir o problema.	,670		
19 - Quando o meu chefe comete um erro, raramente o corrige.	,668		
41 - O meu chefe é ineficaz em educar e desenvolver os seus subordinados.	,666		
33 - O meu chefe é muito mau a chegar rápida e claramente ao cerne da questão.	,665		
18 - O meu chefe é incapaz de estabelecer prioridades correctamente.	,646		
10 - O meu chefe não consegue frequentemente fornecer informações e recursos aos seus subordinados.	,644		
29 - O meu chefe é um coordenador ineficaz.	,643		
8 - O meu chefe toma más decisões sob pressão ou em condições difíceis.	,603		
39 - O meu chefe só consegue falar de questões que são de curto prazo.	,593		
16 - O meu chefe é incapaz de gerir o processo de mudança.	,591		
12 - O meu chefe NÃO faz a mínima ideia do que se passa na nossa unidade de negócios.	,570		
6 - O meu chefe é um ditador.		,819	
48 - O meu chefe tenta exercer controlo total sobre todos.		,778	
46 - O meu chefe age frequentemente de modo antiético.		,778	
2 – O meu chefe é rancoroso.		,752	
9 - O meu chefe age frequentemente de modo antiético.		,735	
43 – O meu chefe tem vindo a cometer graves abusos de confiança.		,710	
23 - O meu chefe é muito mau a ouvir o que os outros têm para dizer.		,700	
15 - O meu chefe tende a agir de uma forma que divide e cria conflitos entre os colaboradores.		,697	
3 - O meu chefe coloca uma grande pressão sobre os outros.		,665	
26 - O meu chefe raramente age com um elevado nível de integridade.		,664	
30 - O meu chefe gere os conflitos interpessoais inadequadamente.		,644	
13 - O meu chefe não procura saber nem presta atenção às opiniões e desejos dos seus subordinados.		,621	
42 - O meu chefe tem tendência a alienar determinados grupos.		,601	
44 - O meu chefe tem tendência a mostrar um favoritismo excessivo.		,588	
31 – O meu chefe passa imenso tempo a promover-se a si próprio.		,567	
34 - O meu chefe NÃO confia nos outros para realizarem as tarefas correctamente.		,548	
47 - Por vezes tenho de adivinhar o que o meu chefe realmente espera de mim.			,770
49 - Tenho dificuldade em compreender o que o meu chefe diz ou quer.			,743
24 - Raramente sei o que o meu chefe espera de mim.			,698
11 - Raramente sei o que o meu chefe acha do meu trabalho,			,652

Tabela V: Matriz factorial da escala Capacidade de Inovação Organizacional.

Itens	Factores	
	Factor 1 Prod-Merc	Factor 2 Comport.
23 - Em comparação com os nossos concorrentes, nos últimos 5 anos, a nossa empresa introduziu no mercado, mais produtos/serviços inovadores.	,816	
25 - Em comparação com os nossos concorrentes, o nosso último programa de marketing do produto, foi revolucionário no mercado.	,793	
20 - Comparada com os nossos concorrentes, a nossa empresa, altera os métodos de produção a uma velocidade maior.	,783	
22 - Os novos produtos/serviços lançados pela nossa empresa, geralmente criam barreiras de entrada no mercado, a novos concorrentes.	,764	
29 - No lançamento de novos produtos/serviços, a nossa empresa está geralmente no topo da tecnologia.	,741	
5 - A nossa empresa é geralmente a primeira a lançar novos produtos/serviços no mercado.	,729	
6 - Os nossos novos produtos/serviços, são geralmente percebidos pelos clientes, como sendo muito originais.	,662	
35 - Nós encorajamos as pessoas a pensar e a acreditar em formas novas e originais de trabalhar.		,831
4 - Nós recebemos bastante apoio da gerência/administração, se quisermos tentar novas formas de fazer o nosso trabalho.		,828
2 - Na nossa empresa, toleramos as pessoas que façam as coisas de uma forma diferente.		,807
13 - Nós estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas, e procurar soluções novas e pouco comuns.		,736

Tabela VI. Matriz factorial da escala Clima Ético Organizacional.

Itens	Factores		
	Factor 1 Caring	Factor 2 Auto-inter.	Factor 3 Lucros
37 - Quando tomam decisões, as pessoas defendem sobretudo o interesse de todos os membros da empresa.	,850		
16 - Decide-se de acordo com o que é melhor para todos.	,846		
18 - Espera-se que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para os colaboradores.	,832		
39 - Quando se tomam decisões, a principal preocupação é não prejudicar os colaboradores.	,825		
15 - Espera-se, sobretudo, que as decisões respeitem cada pessoa que trabalha nesta empresa.	,809		
3 - A preocupação mais importante nesta empresa é o bem de todas as pessoas que nela trabalham.	,799		
36 - Nesta empresa, cada um preocupa-se com o que é melhor para a outra pessoa.	,799		
32 - As pessoas fazem tudo o que podem para não tomarem decisões prejudiciais ao interesse de todos.	,766		
34 - Todos nós estamos muito interessados em defender o que é melhor para todos.	,759		
12 - Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação é fazer o melhor para cada individuo que trabalha nesta empresa.	,680		
8 - Nesta empresa, cada um protege, acima de tudo, os seus próprios interesses.		,855	
11 - Na maioria das vezes, as pessoas interessam-se sobretudo em procurar satisfazer os seus próprios interesses.		,833	
14 - Nesta empresa, cada um preocupa-se, acima de tudo, com o que é melhor para si próprio.		,832	
31 - Espera-se que as decisões contribuam, acima de tudo, para os lucros da empresa.			,849
7- As decisões são consideradas correctas quando contribuem para aumentar os lucros da empresa.			,813
19 - Considera-se sobretudo incorrecto que uma decisão prejudique os lucros da empresa.			,808