



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A Liderança Responsável é realmente importante nas
Organizações?***

**A Relação da Liderança Responsável com o Compromisso Afetivo,
Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual**

Vanessa Filipa Conceição Ferreira

Leiria, *março* de 2018



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A Liderança Responsável é realmente importante nas
Organizações?***

**A Relação da Liderança Responsável com o Compromisso Afetivo,
Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual**

Vanessa Filipa Conceição Ferreira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Tânia Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Doutor Jorge Gomes, Professor do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

Leiria, *março* de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos meus queridos pais, por tudo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar, expresso os meus cordiais agradecimentos a todo o corpo docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, nomeadamente do mestrado em Gestão, que contribuíram de forma excelente para a minha formação académica, estando sempre disponíveis e aptos para ajudar. Em especial à docente Lígia Febra, que enquanto coordenadora tudo fez para que o mestrado tivesse um reconhecimento inigualável, assim como sempre incentivou os alunos do mesmo a darem o melhor de si.

Deixo um agradecimento particular à coordenadora da dissertação, a docente Tânia Marques, que para além de ter aceite ser minha coordenadora, dedicou o seu tempo de forma extraordinária à minha dissertação. Estando sempre disponível para o esclarecimento de dúvidas e aconselhamento no que diz respeito à elaboração da mesma, motivando-me a progredir e a explorar novas oportunidades, potenciando assim, o trabalho desenvolvido. De igual forma, agradeço ao docente Jorge Gomes do ISEG, que em primeiro lugar aceitou o meu convite para ser coorientador deste trabalho, confiando e mostrando interesse no mesmo, coorientando de forma excepcional e dedicando todo o seu conhecimento para o aperfeiçoamento desta dissertação.

A todos os inquiridos, família, amigos, conhecidos e não conhecidos que dedicaram o seu tempo para o preenchimento do questionário, o meu obrigada, sem a vossa ajuda este estudo não seria possível.

Agradeço particularmente aos meus fantásticos pais pelo seu enorme esforço, apoio e motivação, possibilitando-me a oportunidade de estudar e querendo sempre o meu sucesso na realização de todos os meus objetivos.

Ao meu namorado obrigada pela sua paciência, imenso carinho, compreensão e todo o amor demonstrado nesta fase.

À minha família, amigas e amigos que sempre me incentivaram a continuar este trabalho, ouvindo as minhas preocupações, incentivando-me e dando os melhores conselhos para que a conquista desta fase se concretizasse.

Aos que acreditaram em mim e no meu êxito,

Muito obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Nos últimos anos, as recentes mudanças sobre a liderança e a forma como os líderes lidam com todos os envolvidos nas organizações, têm merecido especial atenção dos académicos e gestores. A Liderança Responsável é uma forma de atuação que se diferencia de outras abordagens de liderança, uma vez que tem como principal foco o papel relacional entre líderes e todos os *stakeholders*, permitindo assim a melhoria contínua de práticas que sustentam os negócios e apontando-se como estando associada a diferentes efeitos positivos nos diversos comportamentos organizacionais. Assim, o principal objetivo deste estudo é o de investigar, empiricamente, a relação entre a Liderança Responsável com o Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual.

Neste estudo, foram recolhidas 205 respostas válidas através de um questionário a colaboradores de organizações. Utilizando-se diversas metodologias estatísticas como modelos de regressão linear e testes de mediação, os resultados denotam que a Liderança Responsável é relevante para a forma como os colaboradores se comportam nas organizações, pois estes demonstram atitudes positivas face ao Compromisso Afetivo, aos Comportamentos de Cidadania Organizacional e ao Desempenho Individual. Adicionalmente, o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional explicam a Liderança Responsável e o Desempenho Individual. Averiguando-se também se o Compromisso Afetivo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional teriam um efeito mediador na relação existente entre Liderança Responsável e Desempenho Individual, os resultados evidenciam que a mediação é assegurada através do Compromisso Afetivo. Este estudo sugere que a Liderança Responsável deve ser tida em consideração pela comunidade empresarial, sendo que se trata de uma liderança que promove comportamentos a reter dentro das organizações, com fim a obter resultados positivos e satisfatórios para todos os envolvidos.

Palavras-chave: Liderança Responsável; Compromisso Afetivo; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Desempenho Individual.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In the last years, recent changes about leadership and the way leaders get along with all involved on the organization, earned special attention from academic institutes and managers. The Responsible Leadership is a form of acting that sets apart from other types of leadership, since it possesses has its main focus the relationship between the leaders and all stakeholders, this way allowing the continued improvement of practices that provide business sustainability, being associated to different positive outcomes in a various organizational behaviors. Thus, the main goal of this study is to investigate, empirically the relation between Responsible Leadership with Affective Commitment, Organizational Citizenship Behaviors and Individual Performance.

In this investigation, it was gathered 205 valid answers through a questionnaire to organizations employees. The results show that, based on diverse statistic methods such as linear regression models and mediation tests, the Responsible Leadership is relevant for the way employees behave inside the organization, because the results present positive attitudes about the Affective Commitment, Organizational Citizenship Behaviors and Individual Performance. Additionally, the Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors explain the Responsible Leadership and Individual Performance. Determining whether Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors would have a mediaton effect in the existing relation between Responsible Leadership and Individual Performance, its shown that the mediaton is assured by Affective Commitment. As so, it is suggested that Responsible Leadership must be considered by the business community, being a type of leadership that promotes behaviors to retain inside a organization, aiming to obtain positive results for all stakeholders.

Keywords: Responsible Leadership; Affective Commitment; Organizational Citizenship Behaviors; Individual Performance.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1- Antecedentes, Correlações e Consequências do Compromisso Organizacional..... | 10 |
| Figura 2- Modelo de Investigação..... | 22 |
| Figura 3- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente LR..... | 57 |
| Figura 4- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente LR..... | 57 |
| Figura 5- Histograma dos resíduos da variável dependente CA, variável independente LR..... | 57 |
| Figura 6- Gráfico de Dispersão da variável dependente CA, variável independente LR..... | 57 |
| Figura 7- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CA..... | 58 |
| Figura 8- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente CA..... | 58 |
| Figura 9- Histograma dos resíduos da variável dependente CCO, variável independente LR..... | 58 |
| Figura 10- Gráfico de Dispersão da variável dependente CCO, variável independente LR..... | 58 |
| Figura 11- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CCO..... | 59 |
| Figura 12- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente CCO..... | 59 |

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1- Dimensões Compromisso Organizacional..... | 11 |
| Tabela 2- Dimensões Comportamentos de Cidadania Organizacional..... | 14 |
| Tabela 3- Tabela de Hipóteses | 22 |
| Tabela 4- Descrição da Amostra | 25 |
| Tabela 5- Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson | 29 |
| Tabela 6- Resultados do Modelo de R^2 , R^2 ajustado e Teste F..... | 33 |
| Tabela 7- Resultados da Regressão Linear Simples | 33 |
| Tabela 8- Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986) | 33 |
| Tabela 9- Resultados da Regressão Linear Múltipla Hierárquica..... | 34 |
| Tabela 10- Resultados Teste de Sobel (Z) | 35 |
| Tabela 11- Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986) | 36 |
| Tabela 12- Resultados da Regressão Linear Múltipla Hierárquica..... | 36 |
| Tabela 13- Teste de Sobel (Z) | 37 |
| Tabela 14- Resumo Validação Hipóteses | 38 |

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Acrónimos

LR- Liderança Responsável

CA- Compromisso Afetivo

CCO- Comportamentos de Cidadania Organizacional

DI- Desempenho Individual

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

| | |
|--|-------------|
| DEDICATÓRIA | III |
| AGRADECIMENTOS | V |
| RESUMO | VII |
| ABSTRACT | IX |
| LISTA DE FIGURAS | XI |
| LISTA DE TABELAS | XIII |
| LISTA DE ACRÓNIMOS | XV |
| ÍNDICE | XVII |
| 1. INTRODUÇÃO | 2 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 5 |
| 2.1 Liderança Responsável | 5 |
| 2.2 Compromisso Afetivo | 8 |
| 2.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional | 12 |
| 2.4 Desempenho Individual | 15 |
| 2.5 Relação entre Liderança Responsável, Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual | 17 |
| 2.6 Modelo de Investigação e Síntese de Hipóteses | 22 |
| 3. MÉTODO | 23 |
| 3.1 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados | 23 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3.2 | Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra | 24 |
| 3.3 | Operacionalização das Variáveis | 26 |
| 4. | ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO | 29 |
| 4.1 | Análise Univariada | 29 |
| 4.1.1 | Médias, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson | 29 |
| 4.2 | Análise Multivariada | 31 |
| 4.2.1 | Modelos de Regressão Linear e Testes de Mediação | 31 |
| 4.3 | Discussão | 38 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 42 |
| 5.1 | Implicações para a Gestão | 42 |
| 5.2 | Limitações e Futura Investigação | 43 |
| | REFERÊNCIAS | 46 |
| | ANEXOS | 54 |
| | Anexo 1 - Questionário | 54 |
| | Anexo 2 – Histogramas de Resíduos e Gráficos de Dispersão | 57 |

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Ao longo do tempo, inúmeras mudanças têm vindo a ser sentidas nas abordagens ao estudo da liderança, podendo estas ser atribuídas a uma combinação de fatores, incluindo mudanças nas atitudes dos indivíduos, bem como nos avanços tecnológicos, entre outras. Assim, desde a liderança transacional até à mais recente abordagem à liderança transformacional, novos desafios se colocam aos líderes, em particular, e às organizações, em geral (Stogdill, 1975). A liderança responsável tem sido estudada recentemente, assente na mudança de paradigma que se sustenta pela teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984). E, portanto, é importante que os líderes das organizações se consigam adaptar e criar estratégias para dar resposta ao movimento de mudanças e novas tendências.

Segundo Lynham e Chermack (2006), com as crescentes exigências para com os líderes e as suas funções dentro das organizações, a necessidade de equilibrar pessoas e desempenho torna-se um desafio. Assim, liderar de forma responsável pode resolver este problema, diagnosticando, desenvolvendo e avaliando a liderança existente e a consequente capacidade que a liderança tem para tornar o desempenho um objetivo comum, garantindo que a liderança responsável é um meio fundamental para o desempenho (Lynham & Chermack, 2006). Recentes debates sobre ética empresarial têm em conta os comportamentos éticos nas empresas ou a discussão de deveres corporativos em relação às partes interessadas (Abländer & Gössling, 2017). Como tal, os líderes das organizações são nos dias de hoje, desafiados a executar os seus papéis de liderança tendo em conta o sentido de responsabilidade para com os inúmeros grupos de interessados, dentro e fora das organizações (Haque, Fernando, & Caputi, 2017).

Assim, liderar de forma responsável significa que os líderes consideram um grupo-alvo mais amplo de partes interessadas (tais como colaboradores, clientes, investidores, representantes da comunidade local, entre outros) com o objetivo de garantir a legitimidade da organização numa determinada sociedade, mantendo relações mutuamente benéficas com todas as partes (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Uma empresa pode assim satisfazer as partes interessadas se ela se comportar de forma ética através do senso de responsabilidade social, o que por sua vez, afetará o seu desempenho (Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013). Um líder responsável tem, desta forma, um papel integrador na sociedade, sendo que por um lado tem de conseguir conciliar o seu discurso com as peculiaridades estratégicas do seu ambiente organizacional e, por outro com as suas obrigações e deveres como cidadão comum (Putzer,

Voegtlin, & Scherer, 2018). Este entendimento entre líder, estratégia e sociedade pode ser um desafio para o líder em si, devendo este demonstrar a motivação e a capacidade em simultâneo para lidar com as necessidades da organização e da sociedade (Patzner et al., 2018).

Neste enquadramento, assume especial relevo a liderança responsável, que segundo Siegel (2014) é de grande importância para várias áreas de estudo da gestão. Acresce que a liderança é um tema interdisciplinar que atrai o interesse de estudiosos em campos tão diversos como o comportamento organizacional, a gestão de recursos humanos, a psicologia, a filosofia, a governança corporativa, a estratégia, o direito, a sociologia, a ciência política, o marketing, a ética empresarial e a sustentabilidade. Uma vez que a qualidade, ou seja, a sustentabilidade, das relações com as partes interessadas deve ser o princípio orientador do processo decisório de gestão e o pilar de uma estratégia corporativa mais abrangente, adotar essa visão voltada para os *stakeholders*, significa repensar a natureza e finalidade das empresas, assim como, os instrumentos de gestão por si adotados.

A liderança responsável pode transparecer certos comportamentos de liderança ética e liderança transformacional, ainda que com algumas diferenças na sua aplicabilidade, isto é, um líder transformacional estabelece tarefas desafiadoras, propondo estímulos intelectuais de ideias aos seus colaboradores, em contraste, um líder responsável cria condições onde todas as partes interessadas podem desenvolver diálogos mutuamente benéficos. Da mesma forma, a liderança ética e a liderança responsável estão relacionadas, mas não são congruentes (Voegtlin, 2011). Porém, a liderança responsável é distinta das abordagens de liderança existentes, pois baseia-se na teoria da ética do discurso e da democracia deliberativa. É um conceito que implica a interação entre líder-*stakeholder*, tendo em conta a qualificação ética, assim como a sugestão de soluções para o alcance da eficácia (Voegtlin et al., 2012). Além disso, Oplatka (2017) refere que a liderança responsável compreende as relações de confiança com as partes interessadas, através da emoção e do compromisso para o alcance do bem comum.

Segundo Chun et al. (2013), estudos com base na teoria dos *stakeholders* apenas abordam a ética corporativa como incentivo às relações com as partes interessadas externas, ignorando a importância das partes interessadas internas. Por sua vez, através de um inquérito realizado pelo INE sobre as práticas de gestão, “as respostas recolhidas revelaram que, em 2016, o estilo de liderança mais referido pelas sociedades como sendo o que prevalecia na empresa foi aquele em que o gestor de topo apresentava o problema, recolhia

sugestões e tomava decisões (35,6% das respostas), ou seja, uma liderança mais centrada na equipa” (INE, 2017). É, deste modo, crucial ter em conta o que compreende a liderança responsável, para que esta se traduza numa liderança preocupada com todos os envolvidos. Sendo que a liderança responsável também se pode traduzir num aumento de comportamentos de cidadania, é necessário ter em atenção a esses comportamentos em clima organizacional. Para tal, é preciso compreender as semelhanças conceituais e as diferenças entre as várias formas de cidadania, os seus antecedentes e as suas consequências (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Voegtlin et al., 2012; Mehdi & Davoudi, 2012).

Assim sendo, este estudo pretende explorar e demonstrar qual o papel da liderança responsável na construção de dimensões que contribuam para o desempenho individual dos colaboradores, tendo em conta o seu compromisso afetivo e o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. No presente estudo sugere-se que a liderança responsável, pelo seu foco no desenvolvimento de estratégias orientadas para os grupos de interessados, irá impactar no desempenho dos colaboradores, via efeito sobre a perceção que eles têm da liderança e da organização. Assim, este estudo tenta perceber como estas práticas de liderança responsável se relacionam com o compromisso afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual. Isto é, se colaboradores que percecionam os seus líderes como responsáveis, desenvolvem comportamentos tanto afetivos como comportamentos de cidadania e conseqüentemente, se melhora o seu desempenho. Em concreto, postula-se que a liderança responsável é um importante antecedente para a emergência de outros conceitos. A questão de investigação é “Qual o impacto da liderança responsável no compromisso afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual?”

A estrutura deste trabalho começa com a revisão da literatura relativamente aos quatro temas principais (liderança responsável, compromisso afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual), assim como a relação existente entre os mesmos. Seguidamente, propõe-se um modelo teórico bem como um conjunto de hipóteses. Posteriormente, apresenta-se a metodologia adotada e os resultados serão apresentados na secção seguinte. Terminar-se-á com a discussão e considerações finais, contributos, limitações e sugestões para futura investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança Responsável

Em conformidade com Siegel (2014), nos últimos anos, tem havido uma crescente pressão global sobre as empresas para serem socialmente responsáveis. Desta forma, a responsabilidade social é entendida como o desejo que as organizações demonstram em promover os objetivos de grupos de *stakeholders* identificáveis ou no aperfeiçoamento de práticas que promovem o desempenho social e ambiental (Siegel, 2014).

Já na linha de pensamento de Atkinson (2014), empresas icônicas podem falhar, tal como a Swissair, a Enron e a Lehman Brothers¹, consideradas sucessos corporativos que fracassaram. Os fracassos corporativos podem estender-se desde a benevolência da administração, fraco marketing, produtos pobres, cegueira estratégica, corrupção, fraco ambiente económico e até mesmo, má sorte. Os escândalos em volta das organizações nos últimos anos têm merecido especial atenção no que diz respeito à liderança responsável (LR) e líderes responsáveis, bem como à volta de como se constrói e sustenta um negócio que beneficia as diversas partes interessadas (*stakeholders*) (Maak, 2007).

Um *stakeholder* pode ser definido como qualquer indivíduo ou entidade afetados por uma organização ou que, por sua vez, traz influência para o suporte de uma empresa. Para as entidades corporativas, as partes interessadas vão desde clientes, colaboradores e investidores, mas a lista pode ser estendida para comunidades locais, fornecedores e outros parceiros de negócios. Tais grupos são definidos como atores sociais, porque as suas relações são diretas e envolvem entidades humanas. Num envolvimento menos direto, sendo extremamente influentes em certas circunstâncias, é possível identificar outros atores sociais - sociedade civil, negócios em geral e os vários grupos de interesse. Por fim, os interessados não sociais, que não envolvem as relações humanas, divididos em categorias, primária

¹ **Swissair**- companhia aérea suíça que cessou a operação após o colapso do grupo SAir Group, em 2001; **Enron**- companhia de energia localizada em Houston, Texas. Empregava cerca de 21 000 pessoas, tendo sido uma das empresas líderes no mundo em distribuição de energia e comunicações antes de decretar falência; **Lehman Brothers**- banco de investimento e provedor de outros serviços financeiros, com atuação global, sediado em Nova Iorque. Era uma empresa global de serviços financeiros até declarar falência em 2008.

(direta) e secundária (indireta), podem ser: o ambiente natural, as espécies não-humanas, as gerações futuras e os seus defensores em grupos de pressão (Wheeler & Sillanpaa, 1998).

Os *stakeholders* esperam que os líderes empresariais assumam um papel mais ativo e corresponsabilizado diante dos problemas atuais da sociedade, como a proteção e promoção dos direitos humanos, o combate à pobreza e a luta contra doenças à escala mundial. Existem assim, evidências que tanto no mundo dos negócios como na sociedade, as empresas multinacionais e os seus líderes têm poder e potencial para contribuir para um mundo melhor (Maak, 2007).

De acordo com Voegtlin (2011), enquanto os líderes têm de garantir a legitimação da sua organização, estão também sob crescente pressão para otimizar o seu desempenho. Os líderes são confrontados com as exigências das partes interessadas, enfrentando decisões cada vez mais complexas e difíceis de resolver (incluindo dilemas morais), aos quais devem encontrar soluções aceitáveis para todas as partes afetadas. Este esforço requer que os líderes ajam como cidadãos globais e responsáveis, cuidando das necessidades dos outros, tendo em conta a complexidade moral das exigências dos *stakeholders*, assim como a construção de relações duradouras e mutuamente benéficas (Maak, 2007).

Segundo Wheeler e Sillanpaa (1998), observando empresas bem-sucedidas na América do Norte, Europa e Extremo Oriente, estas incluem na sua estratégia as partes interessadas. Por sua vez, as empresas que ignoram a necessidade de equilibrar ativamente os interesses dos *stakeholders* serão ultrapassadas com facilidade por empresas que têm em conta todos os envolvidos (Wheeler & Sillanpaa, 1998). As realidades económicas de hoje salientam a realidade fundamental que está no centro da teoria dos *stakeholders*: o valor económico é criado por pessoas que, voluntariamente, se reúnem e cooperam para melhorar as circunstâncias de todos. Os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar as partes interessadas e criar comunidades onde todos se esforçam para dar o seu melhor, de forma a gerar o valor que a empresa pretende (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

Uma abordagem centrada nos *stakeholders* incentiva a gestão a desenvolver estratégias, olhando também para fora da empresa, de forma a identificar e investir em todas as relações que irão garantir o sucesso a longo prazo. Nesta perspetiva, torna-se claro que existe um papel crítico para a gestão, baseado nos valores dentro da estratégia de negócios. Como tal, para que este tipo de abordagem seja bem-sucedida, ela deve incorporar os valores como um elemento-chave do processo de gestão estratégica (Freeman & McVea, 2001).

Desta forma, a LR pode ser definida como o processo e a capacidade envolvidos na construção, implementação e apoio às relações de confiança com as diferentes partes interessadas, tanto dentro como fora da organização, bem como na implementação de ações responsáveis para uma visão de negócios significativa e partilhada (Maak, 2007). A LR pode ainda ser entendida como a percepção e a consideração para com os *stakeholders* e como os líderes os envolvem, através de um diálogo ativo, no equilíbrio de interesses dessas partes afetadas (Voegtlin, 2011). A LR é um tópico útil para a compreensão do conhecimento e dos antecedentes das ações de responsabilidade social corporativa, tendo fortes implicações na governança e na responsabilidade dos gestores para com os acionistas e outros *stakeholders*, bem como na representatividade da LR na reputação e carreira dos líderes (Siegel, 2014).

Assim, quando os *stakeholders* percebem um líder responsável, é-lhes possível gerar expectativas positivas sobre as suas intenções e comportamentos, aumentando a confiança no relacionamento com o seu líder (Voegtlin et al., 2012). A LR pode reduzir também os comportamentos antiéticos nas organizações entre os principais interessados - os colaboradores. Os líderes responsáveis, sendo líderes positivos, demonstram a capacidade de incluir os seus colaboradores na tomada de decisões, atendendo às suas opiniões na resolução de problemas (éticos e morais), com fim a obter resoluções satisfatórias (Voegtlin, 2011). Maak e Pless (2006) reforçam que um líder responsável salvaguarda o capital investido das partes interessadas e assegura o seu retorno, respeitando os seus direitos, sem esquecer de comunicar a evolução do desempenho económico, social e ecológico da organização. O líder responsável evita assim, comportamentos provenientes de condutas moralmente erradas, atuando de forma responsável e modesta.

Voegtlin et al. (2012) explicam que num ambiente de trabalho onde existe um crescimento culturalmente diverso e um aumento da pressão económica, os líderes devem ter em conta a motivação dos seus colaboradores, assim como a sua satisfação, incentivando-os ao mesmo tempo a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os autores mencionam que os líderes responsáveis impulsionam os seus colaboradores a segui-los nas suas ações, sendo que tal não pode ser negligenciado no que diz respeito à LR, pois os colaboradores percebem os líderes responsáveis como um modelo legítimo e positivo com quem podem aprender, não só no envolvimento com os outros, como no desenvolver de práticas discursivas.

Em suma, torna-se importante perceber que, as ações de responsabilidade social corporativa têm efeitos positivos sobre o desempenho, permitindo às organizações gerar uma

reputação positiva com os *stakeholders*, resultando assim, em decisões favoráveis por parte dos interessados em relação à organização. Quando as empresas desenvolvem ações corretas e favoráveis para as outras partes, estas traduzem-se em vantagens competitivas e conseqüentemente, em benefícios para o desempenho dos colaboradores e da organização em geral (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010). De igual forma, se a LR consiste em envolver todas as partes interessadas, quer internas como externas, as práticas de LR podem contribuir para que se gere uma cultura positiva nas organizações e, se existir uma conformidade entre os valores pessoais e organizacionais, os colaboradores tendem a ser mais comprometidos com as organizações nas quais operam (Haque et al., 2017).

2.2 Compromisso Afetivo

Conforme Vance (2004), as mudanças dramáticas existentes nos últimos 25 anos na economia global tiveram implicações significativas sobre o Compromisso Organizacional (*Commitment*) entre líderes e colaboradores e conseqüentemente, no seu Envolvimento (*Engagement*) com as empresas. Foi, desta forma, necessário às organizações repensarem a sua estrutura organizacional, tentado dar resposta ao aumento da concorrência, aos recursos escassos e dispendiosos, aos altos custos laborais, às exigências dos clientes e às pressões por parte dos investidores (Vance, 2004).

O termo compromisso organizacional tem vindo a ser tema de discussão por parte da academia ao longo dos tempos. É usado em análises de comportamento, quer individual como organizacional, sendo empregue para descrever e caracterizar formas de ação características de tipos particulares de pessoas ou grupos (Becker, 1960). De tal forma, Rego (2003) refere que o compromisso é um fator-chave no que diz respeito à competitividade e desempenho das organizações. O compromisso é visto como um fator crucial que contribui para manter o sucesso dos negócios, sendo que colaboradores comprometidos se tornam participativos sobre o seu trabalho e atuam de forma a promover os interesses das organizações. São assim colaboradores que aproveitam o seu trabalho e se sentem reconhecidos por contribuir para os objetivos das empresas nas quais operam, confiam na sua liderança e demonstram maior dedicação e maior produtividade (Shahid & Azhar, 2013). Contudo, o compromisso é um termo complexo que exige aos empregadores formas de

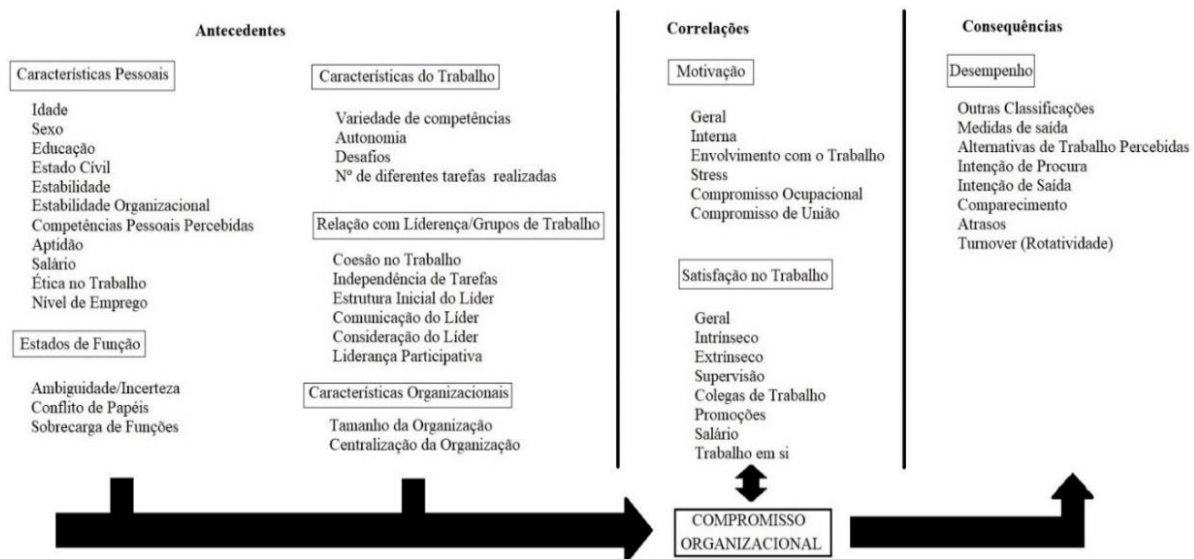
melhorar a vida profissional dos seus colaboradores, devendo ser visto como uma necessidade organizacional, caso contrário as organizações enfrentarão dificuldades tanto em manter e substituir colaboradores competentes, assim como em otimizar o seu desempenho (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Conforme Mowday, Porter, e Steers (1982), existem vários fatores que despertam o interesse no estudo do compromisso, em primeiro lugar o compromisso dos colaboradores com uma organização propõe que estes se comportem de certa forma. Considera-se que as pessoas comprometidas continuam com a organização e trabalham no sentido de atingir a meta organizacional desejada. Em segundo lugar, o conceito de compromisso é intuitivamente importante tanto para gestores/líderes como para cientistas comportamentais. Este interesse pelo compromisso dos funcionários, quase por vontade própria, data dos primeiros estudos de lealdade por parte dos colaboradores, em que a lealdade foi vista por muitos como um comportamento desejável a ser exibido. Em terceiro lugar, quanto maior o compromisso, melhor se pode entender o porquê dos indivíduos se identificarem com a envolvente onde estão inseridos e dar sentido a essa mesma envolvente (Mowday et al., 1982).

Embora existam muitas e variadas definições de compromisso, estas parecem coincidir em três tópicos gerais, nomeadamente no que diz respeito à atribuição afetiva relacionada com a organização, custos percebidos associados ao deixar a organização e a obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991). Os autores defendem ainda que o compromisso se estabelece em dois tipos: de atitude e comportamental. Assim sendo, o compromisso de atitude concentra-se naquilo que os indivíduos pensam sobre o seu relacionamento com a organização, tendo em conta que os seus valores e objetivos são coerentes com os do local onde trabalham. O compromisso comportamental relaciona-se com o processo que explica como é que o indivíduo se liga a uma organização (sentimento de obrigação) e a forma como lidará com a questão (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com o modelo de Mathieu e Zajac (1990), os antecedentes do compromisso resumem-se às características pessoais, estados de função, características de trabalho, relação com a liderança ou grupos de trabalho e, às características organizacionais, sendo que se correlaciona com a motivação e satisfação no trabalho, tendo como principal consequência o desempenho, tal como se pode observar na Figura 1:

Figura 1- Antecedentes, Correlações e Consequências do Compromisso Organizacional



Fonte: Mathieu & Zajac (1990)

Em 1991, Meyer e Allen desenvolveram o Modelo de Três Componentes, transpondo assim, a distinção existente entre compromisso de atitude e compromisso comportamental, argumentando que o compromisso, como um estado psicológico, tem pelo menos três dimensões que se destacam entre si. A primeira reflete um desejo, compromisso afetivo (CA), a segunda uma necessidade, compromisso calculativo² e, a terceira uma obrigação, compromisso normativo, sendo claro que a natureza e os estados psicológicos dos indivíduos diferem. No que concerne ao CA, este refere-se ao empenho emocional do colaborador, à identificação e envolvimento na organização. Colaboradores com um CA forte continuam a trabalhar com a organização porque querem fazê-lo. Relativamente ao compromisso normativo, este reflete uma sensação de obrigação ao continuar na organização. Por sua vez, o compromisso calculativo identifica os colaboradores que permanecem nas organizações porque precisam fazê-lo.

Assim, segundo os diversos autores descritos na Tabela 1 abaixo apresentada, sintetizam-se as três dimensões de compromisso:

² Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), referem que esta componente do compromisso tem sido traduzida para português como compromisso instrumental, pois é o que melhor traduz o cálculo que os indivíduos fazem entre investimentos e recompensas recebidas. Assim, para os autores faz sentido a utilização do conceito compromisso de continuidade ou compromisso calculativo, por melhor exprimir o carácter de cálculo deste tipo de compromisso.

Tabela 1- Dimensões Compromisso Organizacional

| Dimensão | Caracterização | Autores |
|-------------------------|---|--|
| Compromisso Afetivo | <p>Sentimento de Desejo</p> <p>Ocorre quando um indivíduo demonstra um sentimento de carinho e dedicação à organização, assim como valoriza os seus objetivos e valores, refletindo a importância do compromisso para além do seu valor instrumental (compromisso calculativo).</p> | <p>(Meyer & Allen, 1991)</p> <p>(Buchanan, 1974)</p> |
| Compromisso Normativo | <p>Sentimento de Obrigação</p> <p>Ocorre em situações de mudança ou quando um indivíduo recebe algum tipo de recompensa e se sente na obrigação de retribuir, servindo a organização à qual pertence. Pode desenvolver-se através de normas familiares e sociais, antes mesmo de um indivíduo entrar numa organização.</p> | <p>(Meyer & Allen, 1991)</p> <p>(Lahiry, 1994)</p> |
| Compromisso Calculativo | <p>Sentimento de Necessidade</p> <p>Ocorre quando o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Esse reconhecimento pode resultar da ausência de alternativas de emprego ou mesmo dos sacrifícios pessoais gerados ao sair da organização.</p> | <p>(Meyer & Allen, 1991)</p> <p>(Rego, 2003)</p> |

Fonte: Construído com base em Buchanan (1974); Meyer & Allen (1991); Lahiry (1994) e Rego (2003)

Apesar de todas as dimensões do compromisso terem sido discutidas, é a afetiva que na literatura merece maior relevo, uma vez que se relaciona com o apego afetivo e/ou emocional com a organização. Mais ainda, o CA reflete uma orientação psicológica importante, representando implicações relevantes no comportamento dos colaboradores perante a organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, em 2015, Mercurio analisou o CA como o conceito mais amplo do compromisso, tentando dar resposta ao estudo de Meyer e Herscovitch (2001) que objetivava a identificação de uma “core essence” (essência central) do compromisso. De tal forma, o autor obteve três conclusões significativas: (1) o CA parece auxiliar a base histórica e teórica do compromisso, (2) o CA pode exercer uma maior influência sobre os comportamentos de trabalho do que outros componentes ou formas de compromisso e (3) o CA pode ser razoavelmente considerado uma essência central do compromisso. A pesquisa encontrou também evidências que o CA pode prever consequências organizacionais mais eficazmente, tal como, o *turnover*

(rotatividade/intenções de saída), o absentismo e os CCO, em relação a outros conceitos comportamentais do compromisso.

Conseqüentemente, um colaborador que demonstre o CA torna-se motivado para atingir os objetivos organizacionais ou mesmo para realizar determinada tarefa, valorizando a associação com a organização ou a concretização da própria tarefa e deste modo, contribui para o desenvolvimento de CA (Meyer & Herscovitch, 2001). Da mesma forma, quando os indivíduos se sentem valorizados e satisfeitos no trabalho, é-lhes possível desenvolver um vínculo afetivo pela cultura da organização, o que na maioria das vezes beneficia o seu desempenho individual (DI) e a sua motivação (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Em conclusão, Kumari e Afroz (2013) rerem que o CA influencia as características pessoais e a experiência de trabalho dos indivíduos, uma vez que o CA é a dimensão mais complexa do compromisso organizacional, pois para o seu desenvolvimento é necessária uma avaliação conjunta de fatores, tais como a qualidade de vida no trabalho e as variáveis que descrevem as relações pessoais, *hobbies*, local de residência, condições de saúde e relação familiar. Assim sendo, reconhece-se que os aspetos relacionados à satisfação com a vida em geral devem ser considerados para que se desenvolva o CA e posteriormente o bom funcionamento da organização.

2.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional

De acordo com Peiró e Ripoll (1999) existe uma necessidade em conseguir uma conformidade com as normas das organizações por parte dos seus membros, para que o desempenho seja correto. As funções/papéis são cruciais na forma como se pensa sobre o trabalho e os comportamentos de trabalho, pois é uma forma de avaliar o desempenho e seleção de trabalho, bem como, perceber se os colaboradores cumprem ou excedem as expectativas em relação às funções que lhes são dadas (Dyne, Cummings, & Parks, 1995).

Clarificando, Dyne et al. (1995) mencionam que existem nas organizações dois tipos de atos - obrigatórios e discricionários - sendo que o primeiro retrata o comportamento próprio do papel (aquilo que é esperado/definido como parte do desempenho e/ou responsabilidades definidas aos colaboradores) e o segundo, o comportamento extra-papel (comportamento discricionário que vai para além das expectativas que se tem sobre os

colaboradores, na medida em que beneficiam a organização) (Dyne et al., 1995). É importante referir que esta definição de comportamento extra-papel sugere alguns subentendidos, nomeadamente: **(a)** Os comportamentos podem ser voluntários, não sendo formalmente estabelecidos, logo não podem ser contratualmente recompensados, nem penalizados no caso da sua omissão; **(b)** Os comportamentos devem resultar da vontade dos colaboradores, sendo considerados intencionais; **(c)** Os comportamentos devem ser percebidos como positivos por parte de quem os pratica ou de quem os observa; e **(d)** Os comportamentos podem ainda ser desinteressados, essencialmente, em prol de outro (não sendo exigido a ausência de interesse por parte do indivíduo) (Ribeiro, 2009). Portanto, Dyne et al. (1995) referem que existem cinco tipos de comportamentos extra-papel: **(1)** CCO **(2)** Comportamentos Pró-sociais, **(3)** Denúncia (*Whistleblowing*), **(4)** Dissensão Baseada em Princípios e **(5)** Espontaneidade Organizacional.

Bateman e Organ (1983) apresentam uma definição de CCO, baseando-se em conceitos de comportamento extra-papel avançados por Katz e Kahn (1966). Desta forma, os autores observaram que o funcionamento organizacional depende do comportamento dito extra-papel (ajudar colegas com problemas relacionados com o trabalho, aceitar/tolerar ordens e imposições sem levantar resistências, ajudar a manter o local de trabalho limpo e organizado, providenciar declarações construtivas sobre a organização, promover comportamentos que resultem num clima de trabalho tolerável, minimizar distrações criadas pelo conflito interpessoal e proteger/preservar os recursos organizacionais), sendo assim designados por CCO. Morrison (1994) refere também que os CCO não apresentam uma construção clara, uma vez que podem variar de colaborador para colaborador e ainda entre colaboradores e líderes. Deste modo, pioneiro em estudos de CCO, Organ (1988) define este termo como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (cit in. Rego, 2002).

Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) e Morrison (1994), com base no estudo de Organ (1988) apresentaram cinco tipos de CCO: Altruísmo, Conscienciosidade, Desportivismo, Virtude Cívica e Cortesia. Mais tarde, Podsakoff et al. (2000) identificaram quase 30 formas potencialmente diferentes de CCO. Deste modo, decidiram agrupar este tipo de comportamentos em sete dimensões: **(1)** Comportamento de Ajuda, **(2)** Desportivismo, **(3)** Lealdade Organizacional, **(4)** Conformidade Organizacional, **(5)** Iniciativa Individual, **(6)** Virtude Cívica e **(7)** Autodesenvolvimento. As definições

conceituais dessas dimensões são apresentadas na Tabela 2 construída com base em Podsakoff et al. (1990; 2000), Morrison (1994) e Ribeiro (2009).

Tabela 2- Dimensões Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Dimensão | Caracterização |
|--|---|
| Comportamento de Ajuda (Altruísmo) | Comportamento voluntário que se reflete na ajuda a outra pessoa com uma tarefa ou problema organizacional, destinado a prevenir problemas (íntegra também a cortesia, o pacifismo e o encorajamento). |
| Desportivismo | Predisposição que o colaborador apresenta em aceitar e tolerar circunstâncias sem se queixar, disposto a sacrificar o interesse pessoal em prol do grupo de trabalho. |
| Lealdade Organizacional | Comportamento com o intuito de promover a organização junto de entidades externas, apoiando-a e protegendo-a de ameaças exteriores. |
| Obediência Organizacional | Comportamento desenvolvido pelo indivíduo quando este internaliza e aceita as regras, regulamentos e procedimentos da organização resultando na sua adesão e obediência, mesmo quando ninguém o observa ou monitoriza. |
| Iniciativa Individual (Conscienciosidade) | Comportamento discricionário do colaborador que se estende muito além do mínimo dos requisitos de função, tendo em vista a melhoria da <i>performance</i> individual ou o desempenho da organização (idêntico ao avançado por Organ, 1988). |
| Virtude Cívica | Comportamento do colaborador que se manifesta na participação responsável, assim como no envolvimento e na preocupação demonstrada para com a organização, em termos de ameaças e oportunidades. |
| Autodesenvolvimento | Comportamento voluntário no sentido de melhorar próprios conhecimentos, competências e aptidões, de forma a aumentar a contribuição para a organização. |

Fonte: Contruída com base em Podsakoff et al. (1990; 2000), Morrison (1994) e Ribeiro (2009)

Podsakoff e MacKenzie (1997) mencionaram algumas razões para que os CCO possam influenciar a eficácia organizacional, tais como: **(1)** aumentar a produtividade dos colegas de trabalho, **(2)** melhorar a produtividade dos gestores, **(3)** liberar recursos gratuitos para fins mais produtivos, **(4)** reduzir a necessidade de dedicar recursos escassos a funções exclusivas de manutenção e **(5)** servir como um meio efetivo para coordenar atividades entre membros da equipa e entre grupos de trabalho. Os mesmos autores delinearão também, potenciais razões para que os CCO influenciem o trabalho em grupo e o desempenho organizacional, nomeadamente, melhorar a capacidade da organização em atrair e reter os melhores colaboradores (tornando-se num lugar mais atraente para se trabalhar), favorecer

a estabilidade do desempenho organizacional e melhorar a capacidade da organização se adaptar às mudanças ambientais.

Sintetizando, ainda que na maioria da pesquisa os primeiros esforços para entender os CCO se focassem nos seus antecedentes, estudos mais recentes concentram-se em dedicar maior atenção às consequências do conceito, focalizando os efeitos dos CCO nas avaliações dos gestores em relação ao desempenho e nas decisões sobre aumentos de salários, promoções, entre outros, assim como, nos efeitos dos CCO sobre o desempenho dos colaboradores e sucesso organizacional (Podsakoff et al., 2000). Contudo, os autores referem que os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional quando ultrapassam as ditas atividades prescritas para as suas funções, traduzindo-se assim, em ações que não estão diretamente relacionadas com as suas principais tarefas, mas que podem influenciar os objetivos organizacionais.

2.4 Desempenho Individual

Num ambiente económico em rápida mutação, caracterizado por fenómenos como a globalização e a desregulamentação dos mercados, a mudança das exigências dos clientes e dos investidores, e a crescente concorrência no mercado de produtos, tornou-se norma para a maioria das organizações. Para competir, as organizações devem melhorar continuamente o seu desempenho organizacional, reduzindo custos, inovando produtos e processos, aperfeiçoando a qualidade, a produtividade e a rapidez no mercado (Becker & Gerhart, 1996).

Assim, o DI tem vindo a ser objeto de estudo no que diz respeito à psicologia organizacional, tendo em conta a sua relevância para os recursos humanos, pelo que se considera que o DI é um dos construtos principais da psicologia das organizações (Viswesvaran & Ones, 2000). De acordo com Kanfer (1990), o DI pode ser explicado como a avaliação do comportamento dos indivíduos, sendo que avaliar o conjunto destes comportamentos tem impacto na eficácia dos indivíduos e da organização. Borman e Motowidlo (1993, cit in Sonnentag, Volmer, & Spsychala, 2008), mencionam que existem dois tipos de DI: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. Desempenho de tarefa refere-se a comportamentos e atividades que suportam o núcleo técnico da organização, o

que pode envolver a execução de processos técnicos (transformação de matérias-primas em bens ou serviços pela organização) ou a manutenção desses mesmos processos. Por sua vez, o desempenho contextual consiste num comportamento que não contribui diretamente para o desempenho organizacional, mas apoia o ambiente organizacional, social e psicológico. Desta forma, são enumeradas pelos autores referidos cinco práticas de desempenho contextual: (1) desenvolver comportamentos voluntários para atividades além das exigências de trabalho formal; (2) persistir no entusiasmo e empenho, quando é necessário completar requisitos para tarefas importantes; (3) assistir/ajudar os outros; (4) seguir regras e procedimentos prescritos, mesmo quando for inconveniente; e (5) defender abertamente os objetivos da organização.

Por conseguinte, é necessário considerar alguns problemas ao medir o DI, uma vez que este se conceitua como um constructo abstrato (Viswesvaran & Ones, 2000). Desta forma e para melhor compreensão do DI, os autores Viswesvaran, Ones e Schmidt (1996) caracterizam-no segundo algumas dimensões/características, nomeadamente: competência interpessoal (capacidade que o indivíduo tem em se relacionar e cooperar com os outros); competência administrativa (aptidão do indivíduo em lidar com a coordenação de diferentes papéis da organização, bem como o conhecimento das funções e das responsabilidades de outros); qualidade (qualidade das tarefas concluídas, falta de erros, rigor, minuciosidade e quantidade de desperdício); produtividade (quantidade ou volume de trabalho produzido); esforço (iniciativa, atenção ao dever, vigilância, criatividade, entusiasmo, cuidado, seriedade, persistência, dedicação, envolvimento pessoal, esforço e energia gastos); conhecimento do trabalho (medida de conhecimento exibido pelo indivíduo); liderança (capacidade do indivíduo em inspirar e motivar os outros com a finalidade de fomentar o desempenho extra); cumprimento/aceitação da autoridade (perspetiva geralmente positiva do cumprimento das normas, princípios e cultura da organização) e; competência de comunicação (nível de capacidade do indivíduo na recolha e transmissão de informações, independentemente do conteúdo). Os autores consideram que o DI, é a soma de todas estas dimensões/características (desempenho geral).

Finalizando, Viswesvaran e Ones (2000), determinam ainda que o DI envolve as ações, comportamentos e resultados que os colaboradores desenvolvem, direta ou indiretamente, e que contribuem para os objetivos organizacionais. Referem também que, as dimensões específicas e independentes do DI podem ser agrupadas em três principais dimensões: desempenho de tarefa, CCO e comportamentos contraprodutivos.

2.5 Relação entre Liderança Responsável, Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

Na conjuntura económica atual, as organizações devem desenvolver práticas onde se identifique as necessidades da comunidade, onde se trabalha para um bom ambiente entre os funcionários, fomentando o seu bem-estar, não esquecendo o desenvolvimento de produtos de qualidade e o cumprimento de regras e regulamentos governamentais, dentro de um ambiente legal (Ali et al., 2010).

De tal forma, o estudo de Ali et al. (2010) realizado a 371 profissionais de diferentes setores no Paquistão discute importantes implicações sobre os usos da responsabilidade social corporativa para melhorar o compromisso organizacional dos funcionários e o seu desempenho. Como tal, foi encontrada uma relação significativamente positiva entre as ações de responsabilidade social corporativa e o compromisso dos colaboradores, assim como entre responsabilidade social corporativa e desempenho e também, entre compromisso organizacional e desempenho. Tais descobertas, são deveras importantes e significativas tanto para quem toma decisões nas organizações, como para eventuais investigadores, pois demonstra-se que as organizações podem aprimorar o compromisso por parte dos indivíduos, para que estes se envolvam em atividades sociais. Os autores afirmam que se torna importante perceber que, as ações de responsabilidade social corporativa têm efeitos positivos sobre o desempenho, permitindo às organizações gerar uma reputação positiva com os *stakeholders*, resultando assim, em decisões favoráveis por parte dos interessados em relação à organização. Assim, quando as empresas desenvolvem ações corretas e favoráveis para as outras partes, estas traduzem-se em vantagens competitivas e conseqüentemente, em benefícios para o compromisso dos colaboradores e para o desempenho organizacional. Voegtlin et al. (2012) referem também que a LR contribuí para o desempenho, tendo em consideração que os líderes responsáveis implementam meios moralmente legítimos quando pretendem alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Haque et al. (2017), o compromisso organizacional é geralmente considerado como uma ligação afetiva para com a organização e, deste modo, os líderes responsáveis poderão aumentar o CA dos seu seguidores, pois torna-se provável que os colaboradores mostrem uma relação de apego e identificação com a organização onde trabalham. De tal

forma, quanto maior o número de funcionários influenciados pelas ações de responsabilidade social corporativa, maior será o seu compromisso organizacional e, em consequência, maior será a produtividade exibida. Além disso, se a maioria dos colaboradores estiver comprometida e atuar, no nível mais alto da organização, isso afetará positivamente o seu desempenho (Ali et al., 2010). Do mesmo modo, no estudo de Mueller, Hattrup, Spiess, e Lin-Hi (2012), as ações de responsabilidade social corporativa são uma variável muito importante no que diz respeito ao CA, não apenas no que se refere aos seus *stakeholders* externos, mas também na relação existente com o grupo de colaboradores, uma vez que as percepções dos colaboradores relativamente a estas ações têm efeitos no seu CA, o que implica que as organizações promovam benefícios quanto ao seu desempenho.

Face ao exposto, colocam-se as duas primeiras hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual.

H2: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Compromisso Afetivo.

Em contexto de trabalho, o compromisso pode assumir várias formas e, possivelmente, exerce um poder influenciador na eficácia organizacional e no bem-estar dos funcionários (Meyer & Herscovitch, 2001). Como tal, estudos mostram que o CA se relaciona positivamente com o esforço por parte dos indivíduos em obter um desempenho favorável para as organizações (Brooke, Russell, & Price, 1988).

Assim, através da pesquisa de Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), é possível referir que todas as três formas de compromisso se podem correlacionar significativamente com comportamentos organizacionais, tais como atendimento, desempenho no trabalho e CCO. Contudo, no estudo dos autores referidos anteriormente, é o CA que apresenta uma correlação positiva mais forte com este tipo de comportamentos de trabalho, sugerindo que o CA pode ter benefícios tanto para os colaboradores como para as organizações. Assim sendo, os recursos humanos são assim fundamentais para a eficácia organizacional uma vez que desempenham um grande efeito no apoio à organização,

traduzindo-se em vantagens competitivas através das equipas comprometidas (Zafeiti & Noor, 2017). Os resultados da pesquisa de Zafeiti e Noor (2017) vão de encontro ao estudo de Casimir, Ng, e Ooi (2014) que dita que o CA para com a organização tem uma correlação significativamente positiva com o desempenho dos trabalhadores. Deste modo, também no estudo de Folorunso, Adewale, e Abodunde (2014) sobre o impacto do compromisso no desempenho dos colaboradores, mostram que o CA tem uma influência positiva no desempenho dos mesmos. Em consequência, as organizações devem pensar em formas de como o CA pode ser aumentado, uma vez que parece ser um fator-chave para o desempenho dos membros em exercício (Casimir et al., 2014).

Da mesma forma, também a percepção dos colaboradores em relação a ações de responsabilidade social corporativa enfatiza a recompensa em termos de CA, resultando em possíveis investimentos por parte das organizações no que diz respeito a estas ações. É importante referir que, atendendo à relação entre as responsabilidades sociais corporativas e o CA, os benefícios das contribuições da comunidade empresarial não se restringem à reputação externa e à gestão para com as partes externas, mas também podem ser refletidas no comportamento das partes interessadas internas. Assim, as organizações devem atribuir importância à boa comunicação das suas práticas e políticas corporativas, de forma a envolver todos os *stakeholders* (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

É neste sentido que se pretende testar as seguintes hipóteses:

H3: Existe uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo e o Desempenho Individual.

H4: A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelo Compromisso Afetivo.

Na linha de Voegtlin et al. (2012), líderes responsáveis serão considerados modelos positivos em relação aos CCO, pois consideram as consequências para os *stakeholders* e incorporam este tipo de comportamentos em situações de decisão. A consideração dos CCO contribui para as necessidades de ambas partes, assim como permite a relação com grupos de interesse da sociedade, indo além do que é solicitado na descrição imediata do trabalho.

Assim sendo, se os colaboradores sentem que podem contribuir ativamente para situações de decisão e se são considerados importantes pelo seu líder, tal pode ser refletido na sua atitude face ao trabalho, na sua motivação e no seu compromisso para com a organização (Voegtlin et al., 2012).

Por conseguinte, Podsakoff et al. (2000) defendem que as relações positivas observadas entre os CCO e o desempenho em certas áreas de trabalho foram interpretadas como uma indicação de que estes comportamentos originam o aumento do desempenho dos colaboradores. Portanto, em áreas de alto desempenho existe uma maior disposição no envolvimento com comportamentos extra, como: ajuda, desportivismo e virtude cívica. Isso sugere que o nível de desempenho de uma certa área de trabalho cause os CCO. Do mesmo modo, um estudo ao setor bancário na Indonésia revela que três dimensões de CCO, nomeadamente, o altruísmo e a cortesia (comportamentos de ajuda) e o desportivismo se correlacionam e influenciam com o desempenho dos trabalhadores. Embora ainda exista a necessidade de estudos mais aprofundados, os CCO mostram uma influência positiva no desempenho dos funcionários e eficácia organizacional (Ariani, 2012).

De acordo com Yadav e Punia, em 2013, o CCO foi empiricamente testado em diversas organizações de diferentes países, sugerido que os CCO demonstram efeitos positivos tanto no CA como na satisfação ou no desempenho dos colaboradores, mostrando que os gestores/líderes podem utilizar os resultados destas pesquisas com fim a melhorar os comportamentos, anteriormente referidos, dos seus funcionários. As organizações que recrutam, atraem e retêm os indivíduos comprometidos, com alta perceção de justiça organizacional, satisfação e aprimoramento de certas práticas de desempenho organizacional, são indivíduos que demonstram CCO. São também indivíduos propensos a manter o desempenho consistentemente alto, aumentando a competitividade e produtividade das organizações. Assim sendo, o sucesso das organizações depende da capacidade de se desenvolver práticas que contribuam para a excelência no desempenho, através de novas abordagens, capacidades de avaliação e técnicas para se lidar com o capital humano, sem se ignorar os esforços para se manter as atitudes e atributos que impulsionam e promovem os CCO (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruñeiro, 2015)

Segundo o estudo de Zayas-Ortiz et al. (2015), é possível referir que quando os colaboradores demonstram CCO, por exemplo, quando se ajudam mutuamente com problemas relacionados ao trabalho, podem melhorar a eficiência das empresas, sendo conseqüentemente, mais produtivos. Da mesma forma, quando os funcionários se

comprometem em atividades de desenvolvimento próprio, é-lhes possível melhorar a capacidade de execução do seu trabalho, podendo ser reduzida a necessidade de supervisão. Se se tiver em conta este tipo de condutas nas organizações, criam-se consequências naturais para que exista a paz laborar, onde se promove espírito de equipa, comportamentos morais, tarefas voluntárias e sentido de coesão (Zayas-Ortiz et al., 2015).

Em suma, Timóteo (2013) refere que na relação entre responsabilidade social das organizações e CCO, se deve ter em conta o contexto organizacional para que se consiga uma orientação socialmente responsável com fim a resultar em vantagens aquando incluída nos sistemas organizacionais. Os resultados do seu estudo sugerem que uma estratégia socialmente responsável parece fortalecer o envolvimento e a participação na vida da organização. Além disso, as práticas de responsabilidade social corporativa nos CCO dos colaboradores são muito importantes para o desenvolvimento tanto dos colaboradores como do desempenho, sendo que se essas práticas estão relacionadas com as perceções, e se assim é, desencadeiam respostas emocionais e comportamentais dos colaboradores face às organizações (Boakye, 2010).

Na sequência do que foi descrito, surgem as seguintes hipóteses:

H5: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

H6: Existe uma relação positiva entre Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho Individual.

H7: A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

2.6 Modelo de Investigação e Síntese de Hipóteses

A revisão de literatura anteriormente apresentada suporta a pertinência de se promover o estudo da relação entre as variáveis LR, CA, CCO e DI. Deste modo, foi composto um modelo que abaixo se apresenta na Figura 2, formulando-se um conjunto de hipóteses sintetizadas na Tabela 3.

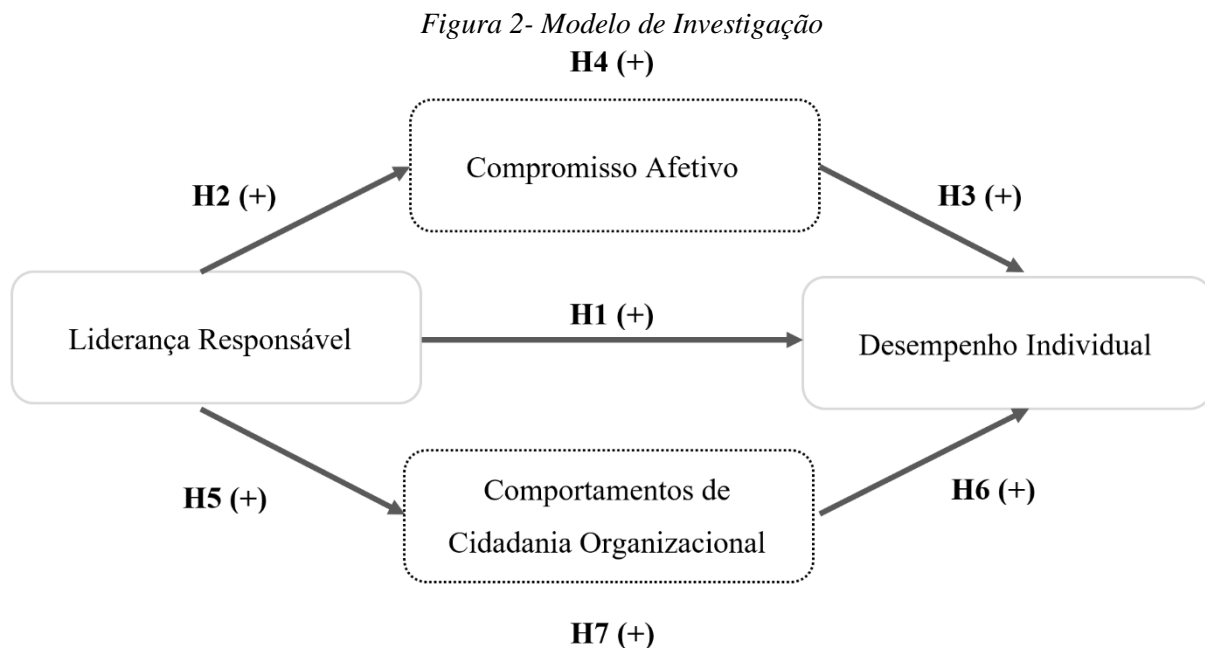


Tabela 3- Tabela de Hipóteses

| | |
|------------|---|
| H1: | Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual. |
| H2: | Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Compromisso Afetivo. |
| H3: | Existe uma relação positiva entre a Compromisso Afetivo e o Desempenho Individual. |
| H4: | A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelo Compromisso Afetivo. |
| H5: | Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. |
| H6: | Existe uma relação positiva entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho Individual. |
| H7: | A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelos Comportamentos de Cidadania Organizacional. |

3. Método

No presente capítulo será descrita a metodologia adotada neste estudo, onde também se inclui a caracterização da amostra e se apresentam as escalas utilizadas para o questionário, mostrando as medidas utilizadas para cada dimensão.

3.1 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados

Com o propósito de dar início à estratégia de investigação, esta teve como objetivo obter respostas através de inquéritos por questionário, sendo que o método adotado foi o de recolha de dados primários. Sendo assim, os dados foram recolhidos via *internet* através de redes sociais *online*, como o *Facebook*, o *Linkedin* e o *WhatsApp*, assim como através de correio eletrónico e contactos pessoais, tendo em conta apenas os inquiridos que fossem trabalhadores no ativo. O inquérito por questionário foi formulado através da plataforma *online* do *Google Docs- Google Formulários*. Desta forma, a técnica utilizada para a recolha de dados, corresponde à técnica de amostragem não aleatória (ou não probabilística) por conveniência, “bola de neve” e autosseleção. De tal forma, a presente investigação é de natureza transversal pois os dados foram recolhidos num único momento, sendo que a recolha dos inquéritos por questionário foi realizada entre o dia 9 de janeiro ao dia 18 de fevereiro de 2018.

Em relação à identidade dos respondentes, foram tomadas as respetivas precauções para que o anonimato dos mesmos fosse mantido, de forma a não resultar em respostas enviesadas. Assim, foram obtidas 208 respostas voluntárias, das quais 3 respostas (questionários número 129, 132 e 133) foram consideradas nulas, não pertencendo às subsequentes análises estatísticas por não reunirem as condições à participação neste estudo, totalizando assim 205 respostas válidas, sendo que segundo Gorsuch (1983), o número recomendável de respostas devem ser pelo menos $N=100$.

3.2 Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra

No que diz respeito à formulação do questionário, como foi referido anteriormente, este foi elaborado através da plataforma do *Google Docs*. de forma a facilitar a sua distribuição pelos inquiridos.

Por conseguinte, o questionário está estruturado em quatro partes, a primeira refere-se à nota introdutória, a segunda procura aferir os dados demográficos dos respondentes, a terceira contém questões referentes a cada variável, de forma a que os inquiridos pensem no seu líder e nos seus próprios comportamentos e atitudes dentro das organizações, sendo que a variável LR contém 16 questões (sendo que apenas as últimas 4 medem a escala de LR), a variável CA inclui 6 questões, a variável CCO compreende 9 questões e por fim a variável DI encerrando com 6 questões (total de 37 questões). Por fim, e não menos importante, a investigadora agradece a disponibilidade apresentada por parte dos inquiridos. De forma a assegurar o correto entendimento do questionário e das suas várias perguntas, foi feito um pré-teste com 6 participantes. Como tal, não foram necessários acertos ao questionário, procedendo-se ao lançamento do questionário, como foi referido anteriormente a dia 9 de janeiro. O questionário encontra-se disponível no Anexo 1.

Assim e relativamente à caracterização da amostra, foram obtidas 205 repostas válidas, sendo que quanto ao género 60,5 % são do sexo feminino e 39,5% do sexo masculino. Quanto à idade, os inquiridos têm na sua maioria entre 25 a 45 anos (61%), seguindo-se inquiridos com menos de 25 anos (24,4%) e por fim com 45 anos ou mais (14,6%). Respeitante às habilitações literárias, destacam-se os inquiridos com o grau correspondente à Licenciatura (50,7%), seguindo-se o Ensino Secundário (23,95), o Mestrado (18,5%), o Ensino Básico (4,4%) e o Doutoramento (1,5%), sendo que existe uma pequena percentagem (1%) de inquiridos que detêm outros cursos diferenciados (Pós-Graduação, Curso Pós-Secundário ou Curso de Especialização Tecnológica). Em relação ao tempo de permanência nas organizações, 41% estão na sua maioria na organização entre 1 a 5 anos, 24,4% estão nas organizações há menos de 1 ano, 21,5% há mais de 10 anos e por último, 13,2% estão entre 5 a 10 anos.

A amostra inquirida é, ainda, constituída por indivíduos na sua maioria dos distritos de Leiria (45,9%), seguindo-se de Lisboa (35,1%) e uma percentagem mais baixa do distrito

de Faro (4,9%), sendo que alguns deles trabalham fora do país (2,9%). A amostra restante distribui-se pelos distritos de Santarém, Coimbra, Porto, Aveiro, Setúbal e Évora (11,2%).

Por último, os inquiridos encontram-se nos mais diversos setores de atividade, como é exemplo do setor das Tecnologias de Informação (16,6%), áreas da Gestão/Consultadoria/Marketing/Comercial (15,1%), Indústria dos Moldes (10,7%), retalho/comércio (9,8%), Hotelaria/Turismo (6,3%), igualando-se a percentagem nas áreas da Saúde e da Educação/Ensino (4,4% respetivamente), sendo que a restante amostra se enquadra em outros variados setores (32,7%), desde a Indústria Automóvel ao Jornalismo e Design. Os resultados da caracterização da amostra estão sintetizados na Tabela 4:

Tabela 4- Descrição da Amostra

| | | Frequência | Percentagem % | Total de N |
|--|-----------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Género | Feminino | 124 | 60,5 | 205 |
| | Masculino | 81 | 39,5 | |
| Idade | Menos de 25 anos | 50 | 24,4 | |
| | Entre 25 a 45 anos | 125 | 61 | |
| | 45 anos ou mais | 30 | 14,6 | |
| Habilitações Literárias | Ensino básico (9º ano) | 9 | 4,4 | |
| | Ensino secundário (12º ano) | 49 | 23,9 | |
| | Licenciatura | 104 | 50,7 | |
| | Mestrado | 38 | 18,5 | |
| | Doutoramento | 3 | 1,5 | |
| | Outro | 2 | 1 | |
| Tempo de permanência na Organização | Menos de 1 ano | 50 | 24,4 | |
| | Entre 1 a 5 anos | 84 | 41,0 | |
| | Entre 5 a 10 anos | 27 | 13,2 | |
| | Mais de 10 anos | 44 | 21,5 | |

| | | | |
|--|--|----|------|
| Setor de atividade da organização onde trabalha | Gestão/ Consultadoria/ Marketing/ Comercial | 31 | 15,1 |
| | Tecnologias de Informação | 34 | 16,6 |
| | Retalho/Comércio | 20 | 9,8 |
| | Indústria dos Moldes | 22 | 10,7 |
| | Hotelaria/Turismo | 13 | 6,3 |
| | Saúde | 9 | 4,4 |
| | Educação/Ensino | 9 | 4,4 |
| | Outro | 67 | 32,7 |
| Distrito | Leiria | 94 | 45,9 |
| | Lisboa | 72 | 35,1 |
| | Faro | 10 | 4,9 |
| | Estrangeiro | 6 | 2,9 |
| | Outro | 23 | 11,2 |

3.3 Operacionalização das Variáveis

Para que fosse possível a operacionalização das variáveis, foram utilizadas medidas desenvolvidas por autores reconhecidos nas diversas áreas científicas aqui apresentadas, com fim a testar as hipóteses formuladas em estudo. Segundo Pestana e Gageiro (2014), a estatística é uma ferramenta matemática necessária à recolha, organização, apresentação e interpretação de dados. Desta forma, para que se realizasse a análise/estudo estatístico dos dados, foi usado o software estatístico IBM SPSS na sua versão 24. Seguidamente apresenta-se a operacionalização de cada variável.

LR

No que diz respeito à variável LR, foram utilizados itens da escala proposta por Voegtlin (2011). Desta forma, no questionário é pedido ao inquirido que pense como o seu supervisor/chefe age perante algumas situações, de acordo com uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, onde 1 significa “De modo nenhum” e o 5 refere “Frequentemente, se não sempre”. Sendo que a variável LR é relativamente recente e escassa em estudos empíricos, procedeu-se à análise fatorial exploratória. Assim, a análise fatorial permitiu extrair apenas um fator, o que explica uma variância total de 82,119%. Neste estudo, a variável apresenta uma consistência interna muito boa, apresentado um *Alpha* de *Cronbach* de 0,925.

CA

O CA foi avaliado através da escala desenvolvida e validada por Meyer e Allen (1997), a escala mede as três dimensões do compromisso. Contudo, como sugerido pela revisão da literatura, apenas os itens para medir o CA serão usados. No estudo de Nascimento et al. (2008), também estes itens são utilizados para medir o CA. Assim, é solicitado ao inquirido que indique o seu grau de concordância/discordância, conforme uma escala de 5 pontos de *Likert*, sendo que o 1 significa “Discordo Totalmente” e o 5 “Concordo Totalmente”. Os itens 3, 4 e 6 foram invertidos por se encontrarem na negativa. Nesta investigação, a consistência interna da variável é boa, uma vez que o seu *Alpha* de *Cronbach* é 0,838.

CCO

Os CCO foram medidos por um instrumento baseado na escala de Morrison (1994), com 9 itens, classificados numa escala de 5 pontos de *Likert*, onde o 1 significa “Discordo totalmente” e o 5 “Concordo totalmente”.

Esta escala é uma versão reduzida da que foi utilizada por Morrison (1994) numa amostra de 317 participantes, pois a escala utilizada nesse estudo era composta por 23 itens distribuídos por cinco dimensões: Virtude Cívica, Conscienciosidade, Altruísmo, Cortesia e Desportivismo. A escala utilizada neste estudo como tem um número reduzido de itens e é composta apenas por 3 dimensões: Itens 1, 3 e 9 - **Altruísmo**; Itens 2, 6 e 8 - **Conscienciosidade** e; Itens 4, 5 e 7 - **Virtude Cívica**. Neste estudo, a consistência interna

da variável é média (ainda assim aceitável), sendo que apresenta um valor de Alpha de Cronbach de 0,718.

DI

Em relação à variável DI, foram adotados itens a partir da escala utilizada por Viswesvaran et al. (1996), onde se pede ao inquirido que pense sobre o seu desempenho na empresa, de acordo com uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos. É pedido ao inquirido que expresse o seu nível de concordância/ discordância em relação aos itens. Sendo que o 1 significa “Pior que os outros” e o 5 “O melhor nesta atividade”. Nesta investigação, a consistência interna da variável é muito boa, sendo que o seu *Alpha de Cronbach* é de 0,923.

4. Análise de Resultados e Discussão

Neste capítulo apresentam-se os resultados e respetiva discussão do estudo empírico. Como tal, pretende verificar-se como é que a LR se relaciona com as restantes variáveis (CA, CCO e DI). Assim, são testadas as hipóteses definidas anteriormente através da Análise Univariada, em termos de médias e desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson, e por último, através da Análise Multivariada, com base em modelos de regressão linear e testes de mediação.

4.1 Análise Univariada

4.1.1 Médias, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

No seguimento do estudo, as variáveis foram simplificadas em novas, isto é, os itens correspondentes às variáveis foram transformados em valores médios por item. A Tabela 5 abaixo apresenta todos os valores obtidos através da análise univariada:

Tabela 5- Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

| Variáveis | Média | Desvio-Padrão | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|-------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 LR | 3,69 | ,918 | 1 | | | | | | |
| 2 CA | 3,63 | ,867 | ,428** | 1 | | | | | |
| 3 CCO | 3,83 | ,518 | ,147* | ,203** | 1 | | | | |
| 4 Altruísmo | 4,09 | ,595 | ,198** | ,189** | ,737** | 1 | | | |
| 5 Conscienciosidade | 3,66 | ,705 | -,076 | -,011 | ,725** | ,558** | 1 | | |
| 6 Virtude Cívica | 3,60 | ,809 | ,166* | ,241** | ,774** | ,309** | ,262** | 1 | |
| 7 DI | 3,22 | ,824 | ,153* | ,213** | ,225** | ,139* | ,112 | ,219** | 1 |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Como tal, as médias indicadas revelam que a percepção dos colaboradores em relação à variável LR e à variável CA apresentam valores semelhantes (média_{LR} = 3,69 e média_{CA} = 3,63). Por sua vez, no que diz respeito à variável CCO, a percepção dos colaboradores apresenta um valor um pouco mais alto (média_{CCO} = 3,83). Por fim, a percepção dos colaboradores em relação à variável DI é o valor considerado mais baixo (média_{DI} = 3,22).

Quanto ao desvio padrão, quanto menor for o seu valor mais perto as observações se encontram perto da média e menor é a variabilidade dos dados, isto é, se o desvio-padrão apresentar um valor alto, maior é a dispersão dos dados quanto à sua média (Pestana & Gageiro, 2014). Como tal, quanto ao desvio-padrão, as variáveis LR e CA apresentam valores considerados altos (0,918 e 0,867, respetivamente). Em relação à variável CCO o valor do desvio-padrão baixa um pouco (0,518), contrariamente à variável DI que apresenta um valor consideravelmente alto (0,824). Estes valores mostram que o conjunto de dados apresenta uma amostra heterogénea.

Em seguida, procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis quantitativas em teste através do coeficiente de correlação de Pearson. Assim sendo, conforme Bonett e Wright (2000), as correlações de Pearson são frequentemente usadas na pesquisa comportamental. Estas correlações podem variar entre - 1 e 1. Como tal, respeitante à correlação entre a LR e o CA a correlação é moderada (r de Pearson = 0,428), por sua vez entre LR e CCO a correlação é muito fraca (r de Pearson = 0,147), o mesmo acontece com a correlação entre CCO e CA (r de Pearson = 0,203). Referindo a correlação existente entre as várias dimensões e os CCO, os valores são elevados, o que faz sentido acontecer, uma vez que fazem parte do mesmo construto (r de Pearson para Altruísmo = 0,737; Conscienciosidade = 0,725 e Virtude Cívica = 0,774). Por último, relativamente às correlações entre DI e as restantes variáveis LR, CA e CCO, o valor do coeficiente de correlação é muito fraco (0,153; 0,213; 0,225, respetivamente).

4.2 Análise Multivariada

4.2.1 Modelos de Regressão Linear e Testes de Mediação

O grande objetivo deste estudo passa por analisar e avaliar o impacto da LR nos variados comportamentos organizacionais aqui apresentados, CA, CCO e DI dos colaboradores. Para cumprir com esse objetivo, procedeu-se a uma análise multivariada dos dados, recorrendo a análises de regressão linear, que prevê o comportamento de uma variável dependente (X) para com uma ou mais variáveis independentes (Y) (Pestana & Gageiro, 2014).

De forma a inferir sobre a qualidade dos parâmetros da regressão, procedeu-se ao estudo da normalidade e homocedasticidade. No que diz respeito à normalidade de resíduos através da justaposição do histograma à curva normal, pode verificar-se que os dados seguem uma distribuição normal, confirmando esta condição. Para que se verifique a condição da homocedasticidade, observando as relações existentes entre os resíduos Y (Sresid) e os resíduos X (Zpred) nos gráficos de dispersão *Scatterplot*, a amplitude dos resíduos deve manter-se ao longo do eixo horizontal zero, deste modo, esta condição também se verifica (ver Anexo 2).

De forma a compreender e fundamentar as hipóteses que referem em que medida o CA e os CCO (variáveis mediadoras) medeiam a relação entre a LR (variável independente) e o DI (variável dependente), é necessário perceber as mediações e os procedimentos que possibilitam a avaliação desta análise. O conceito de mediação é apenas verificável em construtos que se relacionem linearmente, onde a variável mediadora provoca uma redução de magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente (Abbad & Torres, 2002), ou seja, uma variável é considerada mediadora quando influencia a relação entre variável independente e variável dependente, sendo que a sua introdução no modelo de regressão provoca alterações na força do impacto da variável independente sobre a variável dependente (Baron & Kenny, 1986) Para além do procedimento popularizado por Baron e Kenny, foi também realizado o teste de Sobel (Z), que também é prática corrente em testes para mediação.

Teste de Hipóteses

Reiterando, de acordo com Baron e Kenny (1986), é de esperar que:

- A variável independente /preditora (LR) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (DI);

- A variável independente /preditora (LR) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (CA/ CCO);

- A variável mediadora (CA/ CCO) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (DI);

- Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente /preditora (LR) e a variável dependente /critério (DI) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (CA/ CCO) é incluída na equação de regressão.

Numa primeira fase e com finalidade de confirmar os pressupostos para o teste de mediação, realizaram-se cinco regressões lineares simples. Depois de realizadas as regressões lineares, verificou-se que a LR tem um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 4,883$; $p < ,05$; $\beta = ,153$; $R^2 = ,023$), sendo assim, é explicada 1,9% da variância pela variável dependente DI; a LR tem um impacto significativo no CA ($F_{(1,203)} = 45,416$; $p < ,05$ $\beta = ,428$; $R^2 = ,183$), explicando-se assim 17,9% da variância pela variável dependente CA; o CA tem um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 9,693$; $p < ,05$; $\beta = ,213$; $R^2 = ,046$), sendo explicada 4,1% da variância pela variável dependente DI; a LR tem um impacto significativo nos CCO ($F_{(1,203)} = 4,478$; $p < ,05$ $\beta = ,147$; $R^2 = ,022$), explicando 1,7% da variância da variável dependente CCO; os CCO têm um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 10,865$; $p < ,05$; $\beta = ,225$; $R^2 = ,051$), sendo explicada 4,6% da variância da variável dependente DI.

Uma vez necessárias regressões lineares simples para se verificarem os pressupostos do teste de mediação, é possível suportar a Hipótese 1, Hipótese 2, Hipótese 3, Hipótese 5 e Hipótese 6 designadas no modelo deste estudo. A Tabela 6, 7 e 8 apresentam todos os valores obtidos:

Tabela 6- Resultados do Modelo de R^2 , R^2 ajustado e Teste F

| Variável Dependente | Variável Independente | R^2 | R^2 ajustado | F |
|---------------------|-----------------------|-------|----------------|--------|
| DI | LR | ,023 | ,019 | 4,883 |
| CA | LR | ,183 | ,179 | 45,416 |
| DI | CA | ,046 | ,041 | 9,693 |
| CCO | LR | ,022 | ,017 | 4,478 |
| DI | CCO | ,051 | ,046 | 10,865 |

p<0,05

Tabela 7- Resultados da Regressão Linear Simples

| Modelo | Coef. | Erro Padrão | Beta | Est. T | Sig. | Validação Hipóteses |
|----------------------------|-------|-------------|------|--------|------|-------------------------------|
| Variável Dependente | | | | | | |
| DI | | | | | | |
| Constante | 2,714 | ,236 | | 11,478 | ,000 | Hipótese 1 → Suportada |
| LR | ,138 | ,062 | ,153 | 2,210 | ,028 | |
| CA | | | | | | |
| Constante | 2,143 | ,228 | | 9,417 | ,000 | Hipótese 2 → Suportada |
| LR | ,404 | ,060 | ,428 | 6,739 | ,000 | |
| DI | | | | | | |
| Constante | 2,484 | ,243 | | 10,211 | ,000 | Hipótese 3 → Suportada |
| CA | ,203 | ,065 | ,213 | 3,113 | ,002 | |
| CCO | | | | | | |
| Constante | 3,523 | ,149 | | 23,705 | ,000 | Hipótese 5 → Suportada |
| LR | ,083 | ,039 | ,147 | 2,116 | ,036 | |
| DI | | | | | | |
| Constante | 1,847 | ,421 | | 4,390 | ,000 | Hipótese 6 → Suportada |
| CCO | ,359 | ,109 | ,225 | 3,296 | ,001 | |

p< 0,05

Tabela 8- Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

| Análises | Teste de Regressão | Análise | Resultados Esperados | Beta (β) | Sig. |
|----------|--------------------|----------|----------------------|------------------|------|
| 1 | RLS | LR → DI | ✓ | ,153 | ,028 |
| 2 | RLS | LR → CA | ✓ | ,428 | ,000 |
| 3 | RLS | CA → DI | ✓ | ,213 | ,002 |
| 4 | RLS | LR → CCO | ✓ | ,147 | ,036 |
| 5 | RLS | CCO → DI | ✓ | ,225 | ,001 |

p < 0,05

Numa segunda fase, realizou-se uma regressão linear múltipla hierárquica com a finalidade de se testar o efeito mediador do CA e do CCO na relação entre a LR e o DI, da qual se apresentam os resultados na Tabela 9:

Tabela 9- Resultados da Regressão Linear Múltipla Hierárquica

| Mediação | Preditores | DI | |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| | | β Passo 1 | β Passo 2 |
| Modelo 1: Mediação Hipótese 4 | LR | ,153 | ,076 |
| | CA | | ,181 |
| | F | 4,883 | 5,347 |
| | R² | ,023 | ,050 |
| | R² ajustado | ,019 | ,041 |
| Modelo 2: Mediação Hipótese 7 | LR | ,153 | ,123 |
| | CCO | | ,207 |
| | F | 4,883 | 7,086 |
| | R² | ,023 | ,066 |
| | R² ajustado | ,019 | ,056 |

p < 0,05

No primeiro modelo, relativamente ao DI, verificámos ao observar o Passo 1 que a LR apresentava um $\beta=,153$. No entanto ao analisarmos o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora CA, a intensidade da relação entre a LR e o DI, diminuiu para $\beta=,076$, deixando de ser significativa, podendo ser observado ainda que, no Passo 1, 1,9% das variações do DI é explicado pela LR, enquanto que no passo 2, 4,1% das variações do DI é explicado pela LR e pelo CA.

No segundo modelo, quando se observa o Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora CCO, a intensidade da relação entre a LR e o DI, diminuiu para $\beta=,123$ comparativamente ao Passo 1, continuando significativa apesar de se verificar uma ligeira diminuição no seu coeficiente, podendo ser observado ainda que, no Passo 1, 1,9% das variações do desempenho é explicado pela LR, enquanto que no Passo 2, 5,6% das variações do DI é explicado pela LR e pelos CCO.

Deste modo, concluiu-se que o CA exerce um efeito total no Modelo 1 e que os CCO exercem um efeito de mediação parcial no Modelo 2, deixando de se verificar um efeito direto na LR sobre DI em ambos os modelos. Posteriormente, foi realizado o teste de Sobel com a finalidade de confirmar o efeito mediador do CA e dos CCO entre a LR e o DI. O valor do teste de Sobel confirma o efeito mediador do CA ($Z = 2,2979$; $p = ,0216$), contrariamente a mediação dos CCO não é significativa ($Z=1,3242$; $p=,1855$), como indica a Tabela 10:

Tabela 10- Resultados Teste de Sobel (Z)

| Teste normalidade para efeitos indiretos | | | | Validação Hipótese |
|--|-------|---------------|--------------|-----------------------------------|
| Efeito | se | Z | p | |
| ,0695 | ,0302 | 2,2979 | ,0216 | Hipótese 4 → Suportada |
| ,0273 | ,0206 | 1,3242 | ,1855 | Hipótese 7 → Não Suportada |

$p < 0,05$

Uma vez que o teste de Sobel não confirma a Hipótese 7, foram realizadas análises às diferentes dimensões dos CCO (Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica) para se tentar verificar se alguma delas teria um efeito mediador significativo.

Depois de realizadas as regressões lineares simples, o primeiro pressuposto é mantido; a LR tem um impacto significativo no Altruísmo ($F_{(1,203)} = 8,269$; $p < ,05$ $\beta = ,198$; $R^2 = ,039$); o Altruísmo tem um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 3,974$; $p < ,05$; $\beta = ,139$; $R^2 = ,019$). Por sua vez a LR não tem um impacto significativo na Conscienciosidade ($F_{(1,203)} = 1,81$; $p > ,05$ $\beta =$; $R^2 = ,006$); da mesma forma, a Conscienciosidade não tem um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 2,573$; $p > ,05$; β ; $R^2 = ,013$). Uma vez que os pressupostos da dimensão de Conscienciosidade como variável mediadora não se confirmam, não se procedeu ao quarto pressuposto. Respeitante à dimensão Virtude Cívica, a LR tem um impacto significativo na Virtude Cívica ($F_{(1,203)} = 5,771$; $p < ,05$ $\beta = ,166$; $R^2 = ,028$); a Virtude Cívica tem um impacto significativo no DI ($F_{(1,203)} = 10,249$; $p < ,05$; $\beta = ,219$; $R^2 = ,048$). Verificados todos os pressupostos das dimensões Altruísmo e Virtude Cívica como variáveis mediadoras, realizou-se o teste de mediação como apresenta a Tabela 11:

Tabela 11- Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

| Análises | Teste de Regressão | Análise | Resultados Esperados | Beta (β) | Sig. |
|----------|--------------------|------------------------------------|----------------------|------------------|------|
| 1 | RLS | LR \rightarrow DI | ✓ | ,153 | ,028 |
| 2 | RLS | LR \rightarrow Altruísmo | ✓ | ,198 | ,004 |
| | RLS | LR \rightarrow Conscienciosidade | X | -,076 | ,278 |
| | RLS | LR \rightarrow Virtude Cívica | ✓ | ,166 | ,017 |
| 3 | RLS | Altruísmo \rightarrow DI | ✓ | ,139 | ,048 |
| | RLS | Conscienciosidade \rightarrow DI | X | ,112 | ,110 |
| | RLS | Virtude Cívica \rightarrow DI | ✓ | ,219 | ,002 |

p < 0,05

Seguidamente realizou-se uma regressão linear múltipla hierárquica com a finalidade de se testar o efeito mediador do Altruísmo e Virtude Cívica na relação entre a LR e o DI, da qual se apresentam os resultados na Tabela 12:

Tabela 12- Resultados da Regressão Linear Múltipla Hierárquica

| Mediação | Preditores | DI | |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| | | β Passo 1 | β Passo 2 |
| Modelo 3: Análise Altruísmo | LR | | ,131 |
| | Altruísmo | ,153 | ,133 |
| | F | 4,883 | 3,738 |
| | R² | ,023 | ,036 |
| | R² ajustado | ,019 | ,026 |
| Modelo 4: Análise Virtude Cívica | LR | | ,120 |
| | Virtude Cívica | ,153 | ,199 |
| | F | 4,883 | 6,687 |
| | R² | ,023 | ,062 |
| | R² ajustado | ,019 | ,053 |

p < 0,05

Ao analisarmos o Passo 1 comparativamente ao Passo 2, em que é introduzida no modelo a variável mediadora Altruísmo, a intensidade da relação entre a LR e o DI diminuiu para $\beta=,131$, sendo ainda significativa apesar do coeficiente ser tenuemente reduzido. O mesmo acontece para a dimensão Virtude Cívica, onde a intensidade da relação entre a LR e o DI diminuiu para $\beta=,120$, podendo ser observado ainda que, no Passo 1, 1,9% das variações do DI é explicado pela LR, enquanto que no Passo 2, 2,6% das variações do DI é explicado pela LR e pelo Altruísmo e 5,3% das variações do DI é explicado pela LR e pela Virtude Cívica.

Deste modo, concluiu-se que tanto o Altruísmo como a Virtude Cívica, exercem um efeito de mediação parcial no modelo, deixando de se verificar um efeito direto da LR sobre DI. Adicionalmente, realizou-se o teste de Sobel, tendo-se obtido valores que não confirmam o efeito mediador do Altruísmo ($Z=1,0284$; $p=,3038$), nem o efeito mediador da Virtude Cívica ($Z= 1,5199$; $p=,1285$), como apresentado na Tabela 13:

Tabela 13- Teste de Sobel (Z)

| Teste normalidade para efeitos indiretos | | | |
|---|-------|---------------|--------------|
| Altruísmo | | | |
| Efeito | se | Z | p |
| ,0200 | ,0195 | 1,0284 | ,3038 |
| Teste normalidade para efeitos indiretos | | | |
| Virtude Cívica | | | |
| Efeito | se | Z | p |
| ,0297 | ,0196 | 1,5199 | ,1285 |

$p < 0,05$

Apesar do teste de mediação de Baron e Kenny (1986) confirmar tanto a Hipótese 4 como a Hipótese 7, sabendo que os CCO são mediadores da relação entre a LR e o DI, especificamente nas suas dimensões de Altruísmo e Virtude Cívica, através do teste de Sobel utilizado para confirmar as hipóteses mediadoras, pode concluir-se que a Hipótese 4 é corroborada, contrariamente à Hipótese 7. A Tabela 14 resume as hipóteses de investigação e a sua validação.

Tabela 14- Resumo Validação Hipóteses

| Hipótese | Validação |
|--|----------------------|
| H1: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual. | Suportada |
| H2: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e o Compromisso Afetivo. | Suportada |
| H3: Existe uma relação positiva entre a Compromisso Afetivo e o Desempenho Individual. | Suportada |
| H4: A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelo Compromisso Afetivo. | Suportada |
| H5: Existe uma relação positiva entre a Liderança Responsável e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. | Suportada |
| H6: Existe uma relação positiva entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho Individual. | Suportada |
| H7: A relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual é mediada pelos Comportamentos de Cidadania Organizacional. | Não Suportada |

4.3 Discussão

No seguimento da apresentação e análise dos resultados obtidos, é possível compreender de forma mais clara e objetiva a validade das hipóteses de investigação desenvolvidas e com isso, dar resposta aos objetivos delineados neste estudo.

A LR é uma das mais recentes abordagens ao estudo da liderança que sugere a perspetiva relacional e inclusão dos diversos *stakeholders* na estratégia de liderança, conseguindo desta forma, adaptar e criar estratégias para que todos os envolvidos contribuam eficazmente para o sucesso organizacional (Lynham & Chermack, 2006; Maak & Pless, 2006; Chun et al., 2013). Assim, neste estudo, os resultados evidenciam que a LR se relaciona positivamente com o DI, tal como sugerido por Ali et al. (2010) e Voegtlin et al. (2012). Isto é, se numa organização estivermos perante líderes responsáveis, atendendo a todas as vertentes a que isso se traduz, torna-se possível que este tipo de liderança aumente o DI, uma vez que os colaboradores percebem as práticas positivas do seu líder, valorizando-as e isso se traduz no seu desempenho.

Da mesma forma, é possível perceber que a LR, ainda que pouco estudada e analisada em diferentes contextos, aponta para o desenvolvimento de comportamentos afetivos dentro das organizações. O mesmo é sugerido nos estudos de vários autores de diferentes contextos culturais e organizacionais de diferentes países, onde o CA é o tipo de compromisso que melhor se relaciona com as ações de responsabilidade social, ações éticas e morais e, em última análise com ações pensadas no bom relacionamento com todas as partes envolvidas, nomeadamente práticas que um líder responsável deve seguir (Mueller et al., 2012; Haque, et al., 2017). Assim, quando um líder responsável incute dentro das organizações práticas que envolvam todos os *stakeholders*, por consequência os colaboradores tendem a sentirem-se afetivamente comprometidos, pois também percebem os seus líderes como exemplos a seguir. E se líderes responsáveis desenvolvem práticas que para além de envolver as partes interessadas, os consideram como parte integrante das decisões nas organizações, o CA é efetivamente desenvolvido.

Consequentemente, quando os colaboradores estão afetivamente comprometidos com as organizações, o seu desempenho melhora. Esta evidência vai de encontro a estudos anteriores (Meyer et al., 2002; Zafeiti & Noor, 2017), que referem que o CA é o tipo de compromisso que tem efeitos positivos mais fortes com o desempenho, pois se os colaboradores desenvolvem e exibem comportamentos de carinho, de desejo e de identificação para com os objetivos e valores da organização, o seu desempenho será mais eficaz, e por consequência, o desempenho global das organizações será melhorado (Brooke et al., 1988; Meyer et al., 2004). O CA deve assim ser tomado em consideração pela comunidade empresarial, sendo que colaboradores que demonstram este tipo de comportamentos e atitudes perante as organizações serão também colaboradores satisfeitos e motivados com o seu trabalho, e como tal, as organizações deverão reter estes indivíduos.

Os resultados deste trabalho confirmam o efeito mediador do CA na relação entre LR e DI. A LR relaciona-se positivamente com o CA e com o DI, assim como o CA se relaciona positivamente com o DI (Casimir et al., 2014; Folorunso et al., 2014; Zafeiti & Noor, 2017). Como referido anteriormente, líderes responsáveis impulsionam comportamentos positivos nos seus colaboradores, interagem com estes de forma a que se sintam parte integrante nas organizações, o que muitas das vezes não acontece. Os colaboradores precisam de se sentir não só afetivamente ligados às organizações, como também necessitam ser uma parte crucial para o bom funcionamento do local onde trabalham. Quando os líderes têm a capacidade de mudar a realidade laboral de cada colaborador através de práticas responsáveis,

desenvolvendo ao mesmo tempo o CA dos seus colaboradores, as atitudes face ao seu desempenho serão melhoradas (Brammer et al., 2007). Assim, quando existe LR e CA nas organizações, o DI aumenta.

Como anteriormente referido por Voegtlin et al. (2012), os líderes responsáveis são modelos positivos em relação aos CCO, uma vez que pensam sobre as consequências para todos os *stakeholders*, incorporando-as na tomada de decisão. Assim, estes comportamentos por parte dos líderes, ajudam a resolver as necessidades de ambas as partes e mostra um envolvimento com grupos de interesse da sociedade. Visto que os CCO são comportamentos que vão para além do que é requerido na descrição imediata do trabalho, os colaboradores, quando percecionam líderes com atitudes responsáveis com todos os envolvidos, seguem-nos neste tipo de atitudes, desenvolvendo eles mesmos estes comportamentos. Isto requer que os superiores hierárquicos também desenvolvam CCO.

É necessário ter em consideração que os CCO são atitudes que os colaboradores têm para além das funções prescritas no trabalho, como já foi referido. Assim, quando os funcionários demonstram CCO, revelam posteriormente efeitos positivos no DI (Podsakoff et al., 2000). Conforme os estudos de Yadav & Punia (2013) e Zayas-Ortiz et al. (2015), em diferentes contextos quer organizacionais quer culturais, o efeito positivo dos CCO sobre o DI também é verificado, podendo desta forma concluir que no contexto desta amostra, os colaboradores são indivíduos que demonstram comportamentos extra-papel, contribuindo para a eficácia organizacional. Contudo, como referido anteriormente, são necessários outros estudos empíricos que estudem os efeitos do CCO no desempenho dos colaboradores (Ariani, 2012), recorrendo a diferentes dimensões de CCO para se perceber quais têm efeitos significativos ou não no DI.

Por conseguinte, no presente estudo sugeria-se que os CCO mediassem a relação existente entre LR e DI, contudo esta relação não se verificou. Apesar das perceções dos colaboradores nas ações responsáveis dos líderes terem efeitos positivos nos CCO e os CCO revelarem resultados significativos no DI (Boakye, 2010; Timóteo, 2013; Voegtlin et al., 2012), é importante referir que são praticamente inexistentes os estudos que analisam o impacto das perceções de LR nos CCO. Da mesma forma, parece não existir um acordo sobre o número, as características e a abrangência ou especificidade das dimensões de CCO, assim como as dimensões do CCO devem ser consideradas como indicativos imperfeitos do construto (Neves & Paixão, 2014). Adicionalmente, tentado explorar-se outras possibilidades, fizeram-se análises às dimensões independentes (Altruísmo,

Conscienciosidade, Virtude Cívica) dos CCO tentado perceber se alguma teria um impacto significativo como variável mediadora. O estudo não confirmou nenhuma das análises. Pode supor-se que esta relação não foi corroborada na medida em que a cultura e o clima organizacional desta amostra poderão influenciar negativamente os CCO como mediador. Assim, também o contexto sócio económico, onde o presente estudo se concretizou, poderá influenciar esta relação, a crise económica das últimas décadas pode reprimir os CCO por parte dos colaboradores, mesmo que estes percecionem líderes responsáveis e que essas perceções se traduzam no seu desempenho.

Resumindo, refletindo sobre os dados obtidos, é possível referir a importância da LR nas organizações assim como as suas consequências benéficas sobre os envolvidos. Por sua vez, o relevo sobre o CA também deve ser tido em consideração, dado que é um comportamento que permite um ambiente saudável dentro das organizações, permitindo que líderes responsáveis potenciem respostas atitudinais e comportamentais face aos seus colaboradores. Assim, colaboradores que desenvolvam estes comportamentos através da perceção dos seus líderes tornam-se participativos sobre o seu trabalho, demonstrando níveis satisfatórios de desempenho. Mencionando que os CCO podem revelar práticas positivas no desempenho dos colaboradores e que, líderes responsáveis potenciam da mesma forma estes comportamentos discricionários.

5. Considerações Finais

5.1 Implicações para a Gestão

Num mundo global, onde cada vez mais são as exigências para com líderes e gestores nas organizações, o seu papel dentro das mesmas torna-se deveras importante para que adotem comportamentos éticos, morais e responsáveis para com todos os intervenientes. Pensar apenas no sucesso dos negócios, recorrendo aos colaboradores como simples mão de obra e não como pessoas individuais e com características diferenciadoras, torna-se um pensamento que poderá ter consequências no desempenho corporativo. Assim, esta abordagem de liderança responsável estende o conceito de um líder preocupado com as pessoas internas à organização, mostrando que existe uma preocupação com todos os que podem contribuir, direta ou indiretamente, para as organizações.

A liderança responsável, ainda que recente, conjuga práticas que há muito se revelam benéficas, mas nem sempre são exercidas em contexto laboral. Assim, as entidades podem oferecer programas específicos de treino e desenvolvimento para ajudar os gestores/líderes a avaliar o significado das práticas da liderança responsável. Tais intervenções podem conduzir a tarefas de liderança que incentivam os líderes a se comportarem de forma responsável, alinhando-se com o compromisso afetivo dos colaboradores, com os comportamentos de cidadania organizacional e com o desempenho individual.

Esta investigação pretende contribuir para um melhor e mais amplo entendimento das vantagens da liderança responsável, tendo em conta as evidências existentes na relação entre líderes responsáveis e certos comportamentos organizacionais. É, deste modo, importante referir que o compromisso afetivo é de grande relevância para o bem-estar dos indivíduos no ambiente laboral, não só porque promove a motivação, a satisfação ou a lealdade, como amplifica os interesses do indivíduo para com as metas, os valores e a visão da organização. No que aos comportamentos de cidadania organizacional diz respeito, torna-se possível identificar este tipo de condutas nos indivíduos desta investigação. Sendo que aquando percecionadas as ações de liderança responsável existe um aumento de comportamentos de cidadania e também quando existem estes comportamentos, o desempenho individual é verificado. Por tais evidências, a comunidade corporativa deve ter em consideração a implementação destes comportamentos, sabendo que podem variar de contexto para

contexto organizacional e devem ser prescritos pelo colaborador e não pelo líder. Isto é, se for um líder a estabelecer comportamentos de cidadania aos seus funcionários, de certo que resultará em ações menos desejadas, onde se desenvolvem comportamentos obrigatórios, e não discricionários. Referindo também que entre diferentes contextos empresariais, os colaboradores podem demonstrar diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional, cabe ao líder perceber que tipo de comportamentos são desenvolvidos e como poderá potenciar outros.

De tal forma, sugere-se à comunidade empresarial que adote comportamentos responsáveis, onde coexistam líderes capazes de combater positivamente as exigências do mercado e da concorrência, conciliando os objetivos com as partes interessadas ao mesmo tempo que promovem uma ligação favorável entre os *stakeholders* e a organização. Sem esquecer também de potenciar comportamentos e atitudes que promovam o equilíbrio corporativo entre os principais interessados e as metas organizacionais.

5.2 Limitações e Futura Investigação

A primeira limitação deste estudo centra-se no facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável, o que poderá reprimir a representatividade desta amostra comparativamente ao universo. A segunda limitação reporta à dimensão da amostra, uma amostra de maior dimensão poderia permitir estudar com maior profundidade as perceções da liderança responsável no compromisso afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual. Outra limitação centra-se na recolha de dados, dado que realizada num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Posakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Um estudo longitudinal poderia contribuir para novos conhecimentos, através da análise de mudanças nas características dos elementos amostrais, tendo em conta as condições ocorrentes ao longo do tempo. Uma outra limitação desta investigação refere-se à condição de terem sido inquiridos apenas colaboradores subordinados e não líderes. Seria interessante perceber se os líderes se consideram como líderes responsáveis e se desenvolvem os comportamentos e atitudes aqui estudados. Ou mesmo perceber qual a sua perceção perante os seus subordinados no que ao compromisso

afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual diz respeito. A última limitação alude aos métodos estatísticos utilizados, sendo que análises mais robustas poderiam compor esta investigação.

Adicionalmente, apesar das limitações deste estudo, estas permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Existe, ainda, um longo caminho a percorrer no estudo da liderança responsável em contextos organizacionais, escasseando os estudos empíricos, como verificado na literatura, que relacionem esta temática da liderança responsável com outros construtos e que reforcem os resultados esperados teoricamente deste tipo de liderança. Sugere-se, assim, que sejam estudadas diferentes relações entre a liderança responsável e outros construtos, como é caso do *Engagement*, da (In)segurança no Trabalho, da Virtuosidade Organizacional ou da Satisfação Organizacional. Sugere-se, também, que se realizem estudos empíricos focados em amostras de diferentes climas organizacionais, em setores específicos e outros contextos culturais, tentando-se, desse modo, aferir se as percepções de liderança responsável também ocorrem em diferentes climas organizacionais mais ou menos satisfatórios, se podem suceder em outros setores, como os casos dos setores da Educação, da Administração Pública ou do Turismo.

Por último, sugere-se que em investigações futuras se promova o uso de diferentes e mais complexas técnicas estatísticas, como é exemplo do modelo de equações estruturais, onde se estudaria as relações simultâneas entre as várias dimensões dos modelos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 19–29. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300004>
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796–2801. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0492-3>
- Ariani, D. W. (2012). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, and Individual Performance: An Empirical Study from Banking Industry in Indonesia. *Journal of Management Research*, 4(2), 226–241. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1483>
- Aßländer, M. S., & Gössling, T. (2017). Thematic Symposium: Business Ethics, Peace and Environmental Issues. *Journal of Business Ethics*, 1–2. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3662-8>
- Atkinson, S. (2014). *The Business Book: Big Ideas Simply Explained*. (DK Publishing, Ed.). London, New York, Melbourne, Munich, and Delhi.
- 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*, (6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Boakye, E. O. (2010). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility and Organisational Citizenship Behaviours, (June).

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25978.49606>

- Brammer, S. J., Millington, A., & Rayton, B. A. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.139>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., & Ooi, K. Y. W. and G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? *Journal of Management*, 39(4), 853–877. <https://doi.org/10.1177/0149206311419662>
- Dyne, V., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*. Retrieved from [http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Extra-role+behaviors:+In+pursuit+of+construct+and+definitional+clarify+\(A+bridge+over+muddied+waters\)#0](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Extra-role+behaviors:+In+pursuit+of+construct+and+definitional+clarify+(A+bridge+over+muddied+waters)#0)
- Folorunso, O. ., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–286. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1096>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>

Kanfer, R. (1990). *Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (1st ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kumari, N., & Afroz, N. (2013). Role of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *International Journal of Advance Research*, 1(12), 11–20.

Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training & Development*, 48(4), 50. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9118876&site=ehost-live>

Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 73–88. <https://doi.org/10.1177/107179190601200405>

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–

194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mehdi, S., & Davoudi, M. (2012). Organizational commitment and extra-role behaviour : A survey in Iran's insurance industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7(1), 66–76.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—Organization Linkages_ The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). *Estudo sobre a validação do “ Modelo de Comportamento Organizacional ” de Meyer e Allen para o contexto português* (Vol. 14).
- Neves, P. C., & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Revista Científica, Exedra*, 9, 37–51. Retrieved from <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2015/04/n9-B1.pdf>
- Oplatka, I. (2017). A call to adopt the concept of responsible leadership in our schools: some insights from the business literature. *International Journal of Leadership in Education*, 20(4), 517–524. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1186846>
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2018). The Normative Justification of Integrative Stakeholder Engagement: A Habermasian View on Responsible Leadership. *Business Ethics Quarterly*, (February), 1–30. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.33>
- Peiró, J., & Ripoll, P. (1999). Psicología de las organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas. *Revista de Psicología General Y Aplicada*.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* (6 Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. , 10(2), 133-151. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research. *Journal*

- of Management*, 26(3), 513–563.
- Rego, A. (2002). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 50–63.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Ribeiro, N. M. P. (2009). *Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies (Vol. 408). [https://doi.org/IES Report No. 408](https://doi.org/IES%20Report%20No.%20408).
- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250. <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2319>
- Siegel, D. S. (2014). *Responsible Leadership*. *The Academy of Management Perspectives* (Vol. 28). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amp.2014.0081%0AFROM>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447. <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
- Stogdill, R. M. (1975). the Evolution of Leadership Theory. *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 4–6.
- Timóteo, S. G. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais: A Influência das orientações de Responsabilidade Social das Organizações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. 8, 105–119.
- Vance, R. J. (2004). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on Models of Job Performance*. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557>

- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Responsible Leadership*, 98(1), 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1998). Including the stakeholders: the business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00004-1)
- Yadav, P., & Punia, B. K. (2013). Organisational Citizenship Behavior : A Review of Antecedent , Correlates , Outcomes and Future Research Directions. *International Journal of Human Potential Development*, 2(2), 1–19.
- Zafeiti, S. M. B., & Noor, A. M. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees ' Work Performance The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees ' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1 - Questionário

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

GÉNERO

- Feminino
- Masculino

IDADE

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 45 anos
- 45 anos ou mais

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: _____

TEMPO DE PERMANÊNCIA NA ATUAL ORGANIZAÇÃO

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

SETOR DE ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA: _____

DISTRITO: _____

LIDERANÇA RESPONSÁVEL

| Indique com que frequência o seu supervisor/chefe interage com os grupos de interessados (<i>Stakeholders</i>). Expresse o seu nível de concordância ou discordância, na escala de 5 pontos à direita | De modo nenhum | De vez em quando | Às vezes | Bastante Frequentemente | Frequentemente, se não sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1- Clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2- Empregados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3- Gestão Conjunta (empresas envolvidas que partilham a gestão) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4- Parcerias e Alianças | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5- Sindicatos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6- Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igreja, ...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7- Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8- Acionistas e Investidores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9- Instituições estatais (Estado) ou autoridades reguladoras (podem ser interações com funcionários ou mesmo com administradores/representantes da cidade local) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10- Fornecedores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11- Gestão de topo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12- Outro (preencha este espaço): _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nesta secção é-lhe solicitado que pense nas seguintes situações e como o seu supervisor/chefe age | | | | | |
| 13- Demonstra consciencialização sobre os argumentos dados pelas partes interessadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14- Considera as consequências das decisões para as partes interessadas quando afetadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15- Envolve as partes interessadas no processo de tomada de decisões | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16- Avalia e analisa diferentes reclamações de partes interessadas antes de tomar uma decisão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

| Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala de 5 pontos à direita | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2- Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3- Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6- Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

| Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala de 5 pontos à direita | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1- Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2- Sou pontual todos os dias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3- Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4- Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5- Participo em tarefas voluntárias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6- Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7- Participo em encontros voluntários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8- Não faço intervalos demasiado grandes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9- Ajudo os colegas novos na organização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

DESEMPENHO INDIVIDUAL

| Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala de 5 pontos à direita | Pior que os outros | Igualmente aos outros | Melhor que muitos outros | Melhor que a maioria dos outros | O melhor nesta atividade |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1- Conheço o meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2- Sobre a qualidade do meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3- Sobre a quantidade do meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4- Capacidade de iniciativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5- Competências interpessoais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6- Capacidade de planear e captar recursos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

O questionário terminou. Obrigada pela colaboração.

Anexo 2 – Histogramas de Resíduos e Gráficos de Dispersão

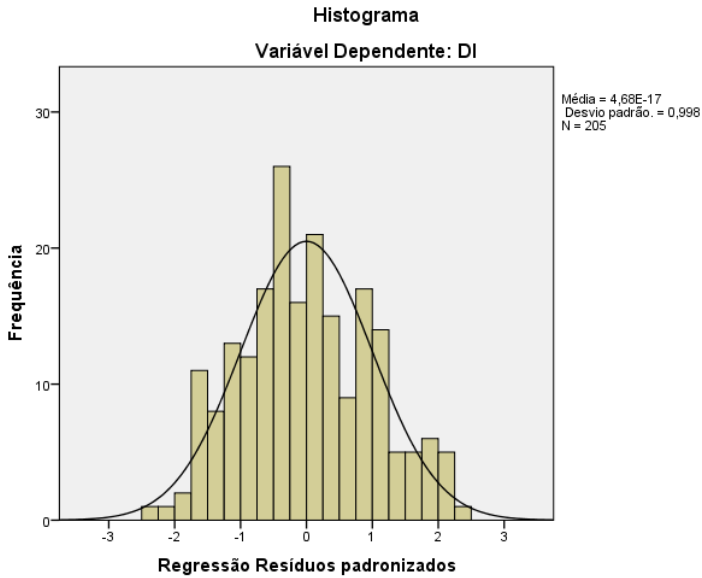


Figura 3- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente LR

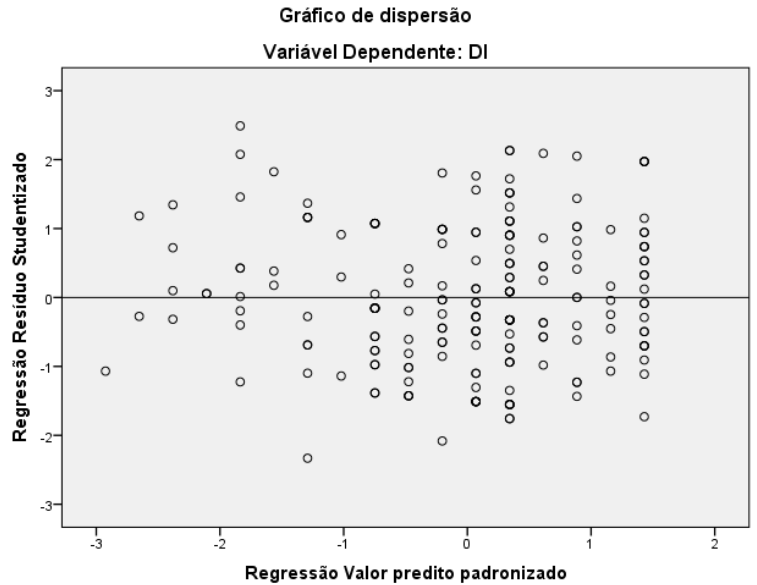


Figura 4- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente LR

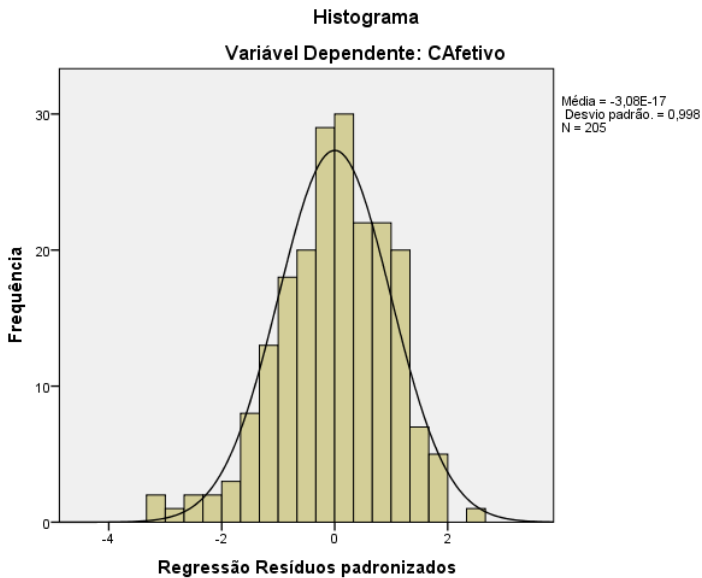


Figura 5- Histograma dos resíduos da variável dependente CA, variável independente LR

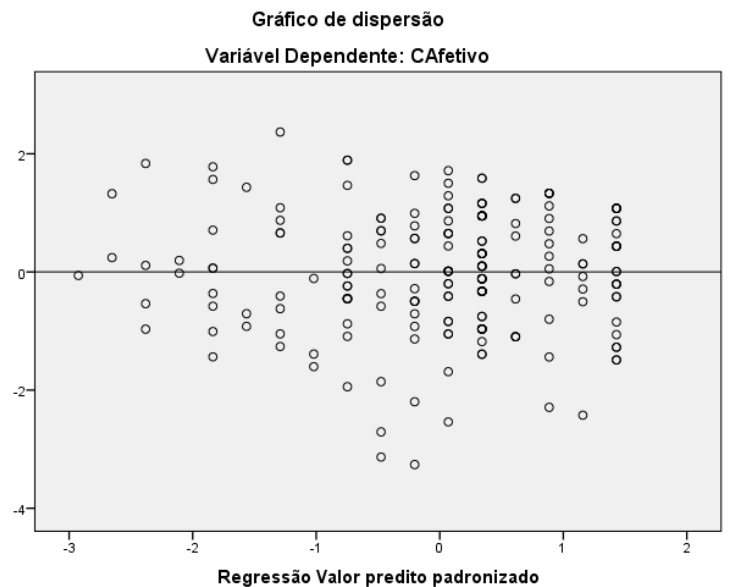


Figura 6- Gráfico de Dispersão da variável dependente CA, variável independente LR

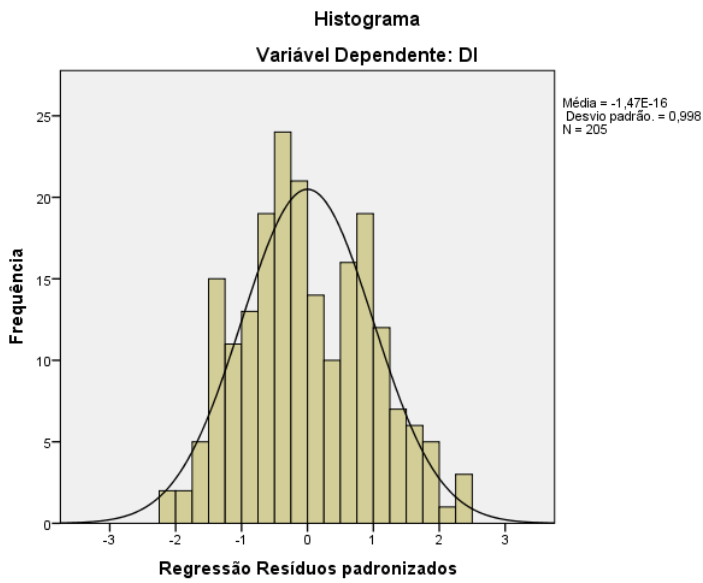


Figura 7- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CA

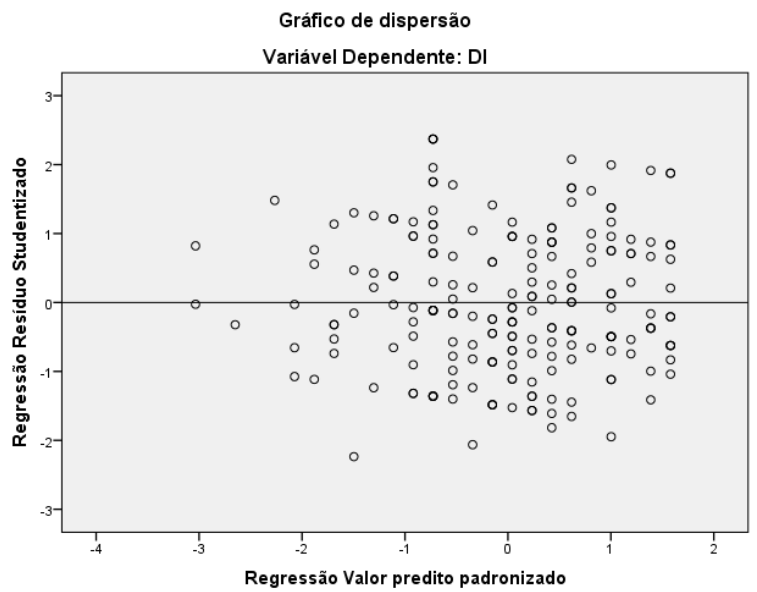


Figura 8- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente CA

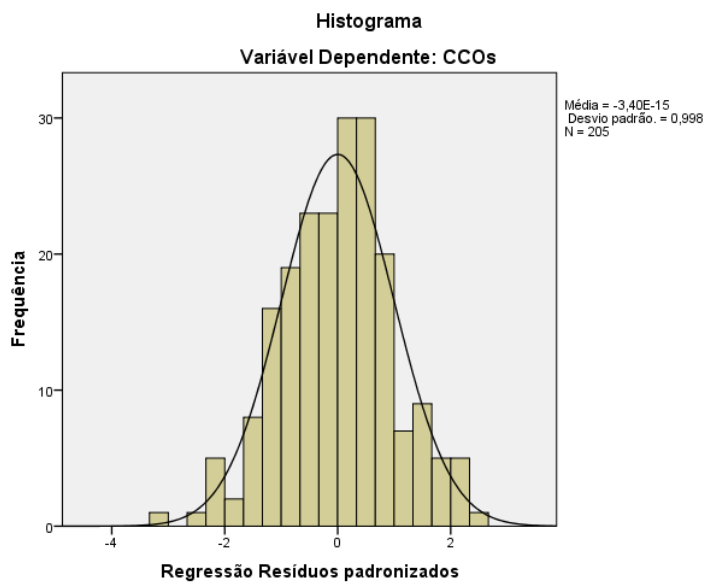


Figura 9- Histograma dos resíduos da variável dependente CCO, variável independente LR

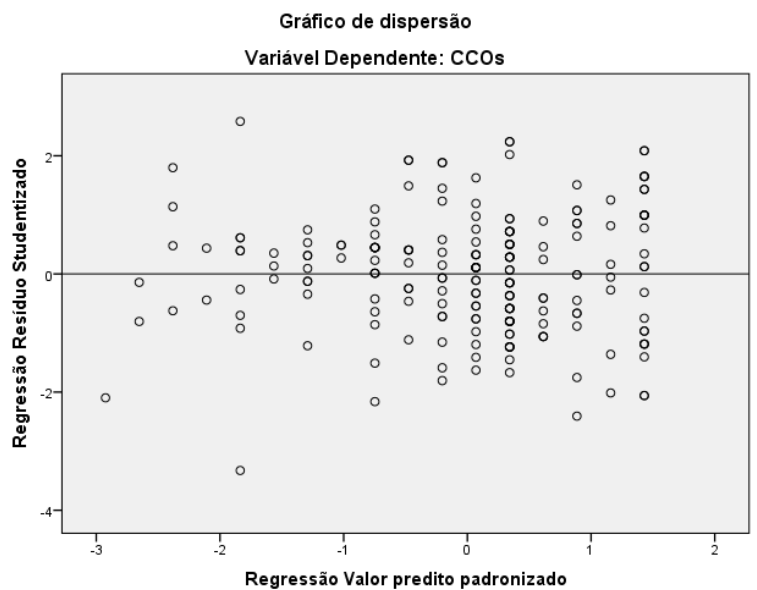


Figura 10- Gráfico de Dispersão da variável dependente CCO, variável independente LR

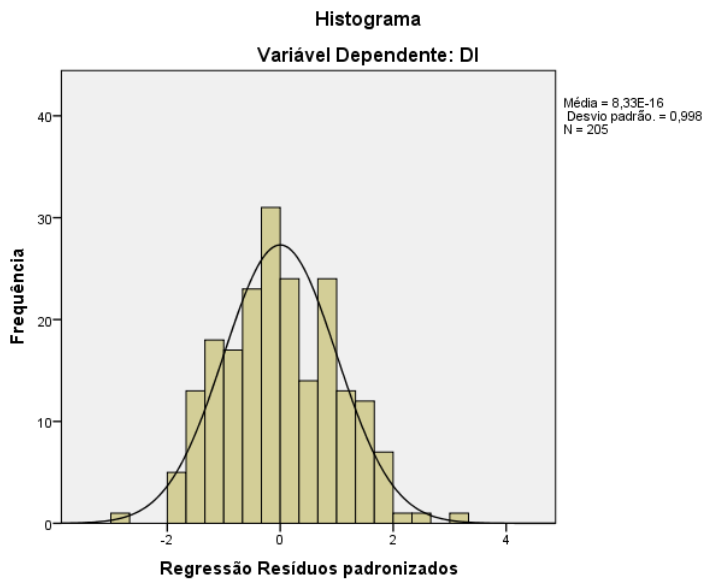


Figura 11- Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CCO

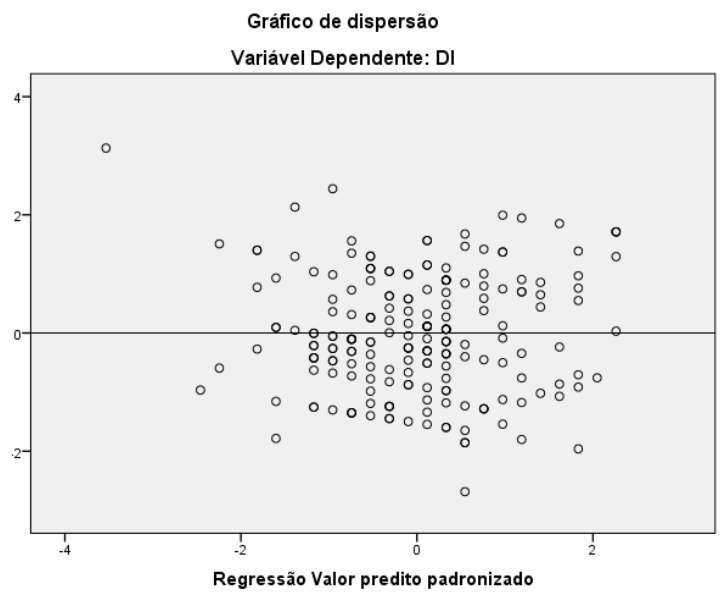


Figura 12- Gráfico de Dispersão da variável dependente DI, variável independente CCO