



**O impacto da Liderança Autêntica na
Responsabilidade Social Corporativa e
Performance das PME Portuguesas**

Mestrado em Gestão

Joana Filipa Rodrigues Cordeiro

Leiria, março de 2023

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



**O impacto da Liderança Autêntica na
Responsabilidade Social Corporativa e
Performance das PME Portuguesas**

Mestrado em Gestão

Joana Filipa Rodrigues Cordeiro

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Hugo Vítor dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2023

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2020/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

*É difícil sonharmos com o que não é visível.
Não é nada fácil lutar em prol do que não se vê.*

Michelle Obama, *The Light We Carry*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha família, em particular à minha mãe, à minha irmã, ao meu irmão, ao meu namorado e aos pais dele, por sempre me incentivarem a não desistir e por motivarem-me sempre durante todo este percurso e processo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, me ajudaram a concretizar mais uma etapa na minha vida académica.

Quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe que é a pessoa mais importante para mim e que me transmitiu todos os ensinamentos possíveis. Neste caminho, que durou mais de dois anos, foi um suporte vital com o seu apoio incondicional, para eu conseguir atingir os meus objetivos e para que eu me formasse a pessoa que sou hoje.

Seguidamente, dirijo-me, também, à minha irmã e irmão, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram ao longo do meu percurso académico.

Não poderia, ainda, deixar de mencionar o meu namorado, meu companheiro e amigo que sempre esteve do meu lado durante todo este caminho, transmitindo-me força e o seu imprescindível apoio. Além disso, agradeço ainda aos seus pais, os meus “sogros”, que sempre me apoiaram e ajudaram em tudo o que preciso, sempre com carinho e preocupação por mim, o apoio deles foi imprescindível para alcançar o meu sucesso.

Agradeço ao Professor Doutor Vítor Hugo Ferreira dos Santos por ter aceitado o convite para ser o meu professor orientador nesta fase tão importante do meu percurso académico. Agradeço por me ter guiado e motivado a enveredar pela escolha deste tema e por me ter ajudado ao longo desta jornada de alguns meses que conduziram à concretização deste trabalho. Agradeço de igual forma por sempre se demonstrar disponível para ajudar, partilhando comigo todo o seu conhecimento.

Manifesto a minha gratidão ao Instituto Politécnico de Leiria e a todos os professores do Mestrado em Gestão, que, durante dois anos, me transmitiram os seus ensinamentos, conhecimentos e as suas experiências, quer a nível académico, como a nível empresarial. Sem estes professores, a experiência e o resultado final que adquiri durante todo este percurso não tinha sido o mesmo.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos de curso que sempre nos apoiámos mutuamente ao longo destes dois anos, em particular no momento da escrita do presente documento.

Agradeço toda a cooperação e o facto de nunca terem deixado de me incentivar a ir mais além.

Por fim, incluo todas as pessoas que responderam ao questionário e, que assim, contribuíram para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

...O Meu Mais Sincero Obrigado!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A liderança tem sido ao longo do tempo um tema bastante estudado e investigado por diversos autores. Aliado à liderança, há uma preocupação crescente na sociedade em geral, mais concretamente no meio empresarial, a responsabilidade social corporativa que as empresas exercem voluntariamente. Além disso, a *performance* das organizações é algo bastante importante para todas as empresas, de modo a alcançarem os seus objetivos, com o propósito final de alcançar a *performance* económica.

O objetivo principal do presente estudo incide na questão de investigação do impacto dos estilos de liderança, com maior enfoque na Liderança Autêntica, na implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa nas organizações e qual o impacto da Liderança Autêntica na *Performance* empresarial. Aliado a este objetivo é essencial testar as hipóteses e aplicar o método apresentado na sociedade, com enfoque principal nas PME Portuguesas, de maneira a testar se a Liderança Autêntica apresenta um impacto direto ou indireto na RSC e, conseqüentemente, na *performance* das empresas.

Neste estudo empírico foi utilizada uma amostra de autosseleção constituída por 336 respondentes, de diferentes organizações e setores de atividade, tendo sido possível analisar se o estilo de Liderança Autêntica (LA) mantém uma correlação forte com as práticas de RSC nas empresas e, simultaneamente, se a liderança que é aplicada nas equipas é um motor de crescimento para o desempenho das organizações.

Desta forma, este estudo sugere que o estilo de Liderança Autêntica deve ser tido em conta quando se está a liderar equipas, de modo a conseguir obter melhores resultados na aplicabilidade de práticas de RSC e, colocando em prática este estilo de liderança é possível aumentar a *performance* económica das organizações.

Palavras-chave: “liderança”; “estilos de liderança”; “liderança autêntica”
“responsabilidade social corporativa”; “*performance*”; “PME Portuguesas”

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Leadership has been a widely studied and investigated topic by numerous authors over time. In conjunction with leadership, there is a growing concern in society at large, particularly in the business environment, regarding the voluntary corporate social responsibility exercised by companies. Additionally, organizational performance is of great importance to all companies, as it enables them to achieve their objectives, ultimately aiming for economic performance.

The main objective of this study focuses on investigating the impact of leadership styles, with a particular emphasis on Authentic Leadership, on the implementation of corporate social responsibility practices within organizations, as well as the impact of Authentic Leadership on business performance. In addition to this objective, it is essential to test the hypotheses and apply the method presented in society, with a primary focus on Portuguese SMEs, in order to ascertain whether Authentic Leadership has a direct or indirect impact on CSR and, consequently, on the performance of companies.

This empirical study utilized a self-selection sample consisting of 336 respondents from different organizations and sectors of activity, making it possible to analyze whether the Authentic Leadership (AL) style maintains a strong correlation with CSR practices in companies, while simultaneously examining whether the leadership applied within teams acts as a driver for organizational performance.

Thus, this study suggests that the Authentic Leadership style should be taken into account when leading teams, in order to achieve better results in the implementation of CSR practices. By implementing this leadership style, it is possible to enhance the economic performance of organizations.

Keywords: “leadership”; “leadership styles”; “authentic leadership” “corporate social responsibility”; “performance”; “Portuguese SMEs”

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	vii
Agradecimentos.....	ix
Resumo	xii
Abstract	xiv
Lista de Figuras.....	xxi
Lista de Gráficos	xxiii
Lista de Tabelas	xxv
Lista de siglas e acrónimos.....	xxviii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Estrutura da Dissertação.....	3
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Liderança	6
2.1.1. Conceito de Liderança	6
2.1.2. Estilos de Liderança.....	8
2.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC).....	17
2.2.1. Conceito de RSC	17
2.2.2. Prática de RSC nas Organizações.....	20
2.2.3. O impacto da Liderança na RSC	20
2.3. <i>Performance</i>	23
2.3.1. Conceito de <i>Performance</i>	23
2.3.2. Os efeitos da Liderança e da RSC na <i>performance</i> organizacional	25
3. Contextualização do Estudo: Caracterização da Estrutura Empresarial Portuguesa.....	28
3.1. Forma jurídica das empresas nacionais	28
3.2. O critério dimensão e as PME.....	28
3.3. Setores de atividade mais representativos	30

3.4.	Nascimentos líquidos e longevidade	30
4.	Modelo Conceptual/Hipóteses de Investigação	32
4.1.	Hipóteses de investigação.....	32
5.	Enquadramento Metodológico	34
5.1.	Metodologia de Investigação.....	34
5.2.	Método de recolha de dados	35
5.2.1.	Base de Dados SABI	35
5.3.	Recolha de Dados Primários.....	36
5.3.1.	Inquérito por Questionário.....	36
5.3.2.	População, Amostra e Técnica de Amostragem	36
5.3.3.	Elaboração e estrutura do questionário	39
5.4.	Identificação das Variáveis.....	42
5.4.1.	Variável independente: Liderança Autêntica.....	42
5.4.2.	Variáveis dependentes	44
5.4.2.1.	Responsabilidade Social Corporativa (RSC).....	44
5.4.2.2.	<i>Performance</i>	47
5.5.	Operacionalização de variáveis	48
6.	Análise e Discussão dos Resultados	49
6.1.	Considerações Gerais.....	49
6.2.	Caracterização da Amostra	49
6.2.1.	Perfil dos respondentes.....	49
6.2.1.1.	Trabalha numa PME.....	49
6.2.2.	Género dos respondentes	50
6.2.3.	Idade dos respondentes.....	51
6.3.	Validade e Consistência Interna das Escalas	52
6.3.1.	Validade e fiabilidade das Escalas	52
6.4.	Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP)	56
6.5.	Discussão dos Resultados.....	62
6.5.1.	Análise de Médias, Medianas e Desvios-Padrão das variáveis	62
6.5.2.	Grau de concordância de práticas de RSC nas empresas	64
6.5.3.	Análise das relações existentes entre as variáveis	66
6.5.3.1.	Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS)	66
6.5.3.1.1.	MRLS – Resultados.....	71
6.5.4.	Relação entre Liderança Autêntica e Responsabilidade Social Corporativa... 71	

6.5.5.	Relação entre Liderança Autêntica e <i>Performance</i>	72
6.5.6.	Análise de ambas as Regressões Lineares	73
6.6.	Resultado das Hipóteses de Investigação.....	74
6.6.1.	Síntese	74
7.	Conclusão.....	75
7.1.	Principais Conclusões.....	75
7.2.	Contribuições do Estudo	77
7.3.	Limitações do Estudo	77
7.4.	Sugestões para Futuras Investigações.....	79
8.	Referências Bibliográficas.....	81
9.	Anexos.....	93
9.1.	Anexo A – Questionário	93
9.1.1.	Estrutura/Corpo do Email	93
9.1.2.	Questionário – <i>GoogleForms</i>	94
9.2.	Anexo B – <i>Outputs</i> SPSS.....	100
9.2.1.	Estatísticas Descritivas das variáveis analisadas	100
9.3.	Anexo C - <i>Outputs</i> SPSS.....	102
9.3.1.	Histogramas das Dimensões de RSC.....	102
9.4.	Anexo D.....	104
9.4.1.	Histogramas e gráficos de resíduos	104
9.4.2.	Gráficos de dispersão de resíduos	105
9.4.3.	Regressão Linear - Responsabilidade Social Corporativa	106
9.4.4.	Regressão Linear - <i>Performance</i>	107

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Figuras

Figura 1 Distinção entre Gestão e Liderança	7
Figura 2 Modelo Conceptual de Investigação	33
Figura 3 Universo, população inquirida e amostra em estudo.....	38

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Taxa de natalidade das sociedades não financeiras, por setor de atividade e total (2019-2021)	30
Gráfico 2 Nascimentos líquidos das sociedades nacionais (2017-2021).....	31
Gráfico 3 Respondentes que trabalham numa PME	50
Gráfico 4 Género dos respondentes	51
Gráfico 5 Idade dos respondentes por classes	51
Gráfico 6 Histograma Idade e Género	52
Gráfico 7 Aplicação média de RSC nas empresas, de acordo com a perceção dos respondentes.....	65

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 Componentes da Liderança Transacional	10
Tabela 2 Componentes da Liderança Transformacional	12
Tabela 3 Definição das Dimensões da LA	14
Tabela 4 Tabela resumo dos Estilos de Liderança apresentados na Revisão de Literatura	16
Tabela 5 Definição das Dimensões da RSC.....	19
Tabela 6 Forma Jurídica das Empresas não Financeiras, em Portugal (2020).....	28
Tabela 7 Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME	29
Tabela 8 Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2021)	29
Tabela 9 Empresas, nascimentos e sobrevivências de empresas, por forma jurídica (2017-2021).....	31
Tabela 10 N.º de respostas obtidas no questionário	39
Tabela 11 Significado das dimensões da Liderança Autêntica.....	43
Tabela 12 Dimensões e Itens da Liderança Autêntica	44
Tabela 13 Dimensões e Itens da Responsabilidade Social Corporativa	45
Tabela 14 Itens da <i>Performance</i> Económica.....	47
Tabela 15 Valores de Alpha de Cronbach e respetiva consistência interna.....	53
Tabela 16 α de Cronbach e n.º de Itens, por Dimensão da RSC	54
Tabela 17 Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna	55
Tabela 18 Valores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).....	56
Tabela 19 Resultados da Aplicação do AFCP nas dimensões RSC.....	58
Tabela 20 Resultados da Aplicação do AFCP para a <i>Performance</i>	60
Tabela 21 Resultados da Aplicação do AFCP para a Liderança Autêntica	61
Tabela 22 Resultados da Aplicação do AFCP para a Liderança Autêntica (após remoção do Item 7.)	62
Tabela 23 Médias da variável RSC	63
Tabela 24 Médias, Medianas e Desvios-Padrão	64
Tabela 25 Coeficientes de Correlação de Spearman.....	67
Tabela 26 Teste de Kolmogorov-Smirnov	70
Tabela 27 Regressão linear: Relação entre Liderança Autêntica e RSC	71

Tabela 28 Regressão linear: Relação Liderança Autêntica e <i>Performance</i>	72
Tabela 29 Quadro resumo das hipóteses de investigação.....	74

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas e acrónimos

AFCP	Análise Fatorial em Componentes Principais
CAE REV.3	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação
INE	Instituto Nacional Estatística
IPLEIRIA	Instituto Politécnico de Leiria
LA	Liderança Autêntica
MRLS	Modelo Regressão Linear Simples
PME	Pequenas e Médias Empresas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A globalização, a competitividade e a integração de novas metodologias e conceitos no mundo das organizações é algo intrínseco. À semelhança do que acontece noutros países, as empresas nacionais defrontam-se atualmente com múltiplos desafios decorrentes do processo de globalização, da crescente competitividade, do rápido desenvolvimento de novas tecnologias e da necessidade de adaptação às mudanças constantes do ambiente externo. É completamente primordial promover uma dinâmica empresarial ajustada a esta realidade, ou a forma como as organizações optam por se posicionar, para que se diferenciem e mantenham vantagens competitivas, sendo crucial para o seu desempenho (Magretta, 2010).

A liderança adaptou-se ao longo da história e, atualmente, vivemos num planeta mais digital e conectado, onde as necessidades de todos os intervenientes da sociedade mudaram. A liderança é essencial nas organizações para promover com sucesso uma cultura de inovação (Guzmán et al., 2020). Muitas pessoas possuem dons naturais de liderança, porém, têm de desenvolver estes dons plenamente para se tornarem líderes notáveis (George, 2003). Para isso, é notório e importa a indústria centrar-se no desenvolvimento de uma nova geração de futuros líderes (Toor & Ofori, 2008).

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa, as organizações que pretendam implementar a RSC devem estar cientes da diversidade de competências dos seus líderes e podem até precisar de encorajar diversos estilos, para que a implementação de práticas de RSC seja bem-sucedida. Claramente que a liderança é específica ao contexto e, para existir uma cultura de RSC, esta precisa de ser cultivada, integrada e digerida por uma organização (Angus-Leppan et al., 2010). A integridade do líder pode produzir resultados positivos para os negócios e pode até ser de facto o motor das estratégias de RSC nas organizações (Waldman & Siegel, 2008). Luo & Bhattacharya (2006) e Saeidi et al. (2015), acrescentam que a implementação da RSC nas organizações com altos níveis de habilidades corporativas geram valor de mercado positivo, além de que a RSC está positivamente associada à *performance* da empresa.

Para conseguir obter excelentes resultados de *performance*, ao nível organizacional, é importante olhar para a rendibilidade e crescimento de vendas das empresas, sendo estas, resultado de produtos e serviços que são apresentados ao mercado e de processos que são utilizados nas operações das empresas (Lin & Chen, 2007). Esta *performance* é alcançada através da confiança e da responsabilidade da organização para com a sociedade e cabe aos líderes respeitados, capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores a participarem (S. Phillips et al., 2019).

Importa refletir de que forma o tecido empresarial português, maioritariamente constituído por micro, pequenas e médias empresas (PME), se tem adaptado e preparado para a construção de vantagens competitivas responsáveis e sustentadas que permitam a sua permanência no mercado e na geração de valor para os diferentes *stakeholders*.

1.2. Objetivos da Investigação

A presente investigação pretende analisar o impacto da Liderança Autêntica na Responsabilidade Social Corporativa e *Performance* nas PME Portuguesas. A escolha deste tema é relevante, pois além de ser um tema de hoje e de um futuro próximo, encontra-se cada vez mais em ascensão na preocupação como as organizações são geridas, com um grande enfoque nas competências transversais que os líderes possuem atualmente, pois os líderes têm um papel preponderante no desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos dos colaboradores, corroborando, assim, que este tema futuramente estará em grande consideração nas organizações, além disso a RSC será um tema bastante presente na sociedade em geral.

A RSC é uma área de interesse crescente para académicos e profissionais, tanto em teoria como em prática (Angus-Leppan et al., 2010). Sendo relevante, dirigir um apelo para uma análise mais empírica, no papel de líderes empresariais na formulação e implementação destas iniciativas organizacionais (Siegal, 2009). Em relação à lacuna de investigação do presente trabalho, Waldman & Siegel (2008) concordam que é necessária mais investigação a nível transversal para clarificar as ligações entre os comportamentos de liderança e a RSC. Walumbwa et al. (2008), acrescentam que na investigação futura pode-se considerar integrar a

liderança autêntica com outros estilos de liderança presentes na literatura, tal como a liderança ética e transformacional, testando os potenciais papéis mediadores destes comportamentos de liderança na relação entre a liderança autêntica e vários resultados organizacionais.

A questão de investigação deste trabalho é verificar o impacto da liderança autêntica e como os líderes, têm um impacto relevante e extremamente importante para a aplicabilidade de práticas de RSC nas empresas de hoje, do século XXI e qual o impacto, quer da liderança autêntica, quer da RSC na *performance* das micro, pequenas e médias empresas em Portugal. Os objetivos passam por apresentar como a liderança, mais concretamente o estilo de liderança autêntica (LA), tem impacto direto ou indireto na RSC que as empresas institucionalizam, para que deste modo possa existir um maior comprometimento, contribuição voluntária e comportamento ético para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, o objetivo primordial é avaliar de que forma as empresas têm a beneficiar com os líderes que praticam a RSC e, simultaneamente, como a LA e/ou a RSC têm impacto no ciclo de desempenho económico das organizações.

Relativamente ao método e às técnicas que serão aplicadas futuramente para responder à pergunta de investigação, será numa metodologia de um estudo Empírico Quantitativo, mais especificamente um estudo *Survey* quantitativo *cross-section* com dados primários. Será aplicado um tipo de inquérito por questionário quantitativo, sendo possível avaliar o estilo de liderança autêntica, a responsabilidade social corporativa e a *performance* nas PME Portuguesas. Estas escalas, que serão posteriormente aplicadas a inqueridos, já se encontram validadas na literatura.

1.3. Estrutura da Dissertação

No que concerne à estrutura da dissertação, esta encontra-se estruturada em 7 (sete) capítulos. No primeiro e presente capítulo, a Introdução, é possível termos uma abordagem relativamente à contextualização do tema abordado e estudado e, claro, a justificação da importância do tema, sendo também exposto, brevemente, os objetivos da investigação em causa.

No segundo capítulo, Revisão de Literatura, conta com uma abordagem teórica, com recurso a uma extensa literatura, com a descrição detalhada das principais conjecturas sobre os conceitos basilares deste estudo, sendo esses - a liderança, a liderança autêntica, a responsabilidade social corporativa e a *performance* económica.

No terceiro capítulo, é feita uma contextualização da investigação, através de uma brevíssima caracterização da estrutura empresarial portuguesa, sob o ponto de vista daquilo que é o objeto de estudo.

Já no quarto capítulo, intitulado de Modelo Conceptual/Hipóteses de Investigação, apresenta as relações entre as variáveis do estudo através da fundamentação e apresentação das hipóteses, seguidamente comprovadas no modelo conceptual de investigação estabelecido.

O quinto capítulo, denominado por Metodologia, expõe como foi realizada o procedimento de recolha de dados, a estrutura do questionário, a caracterização detalhada da amostra e a instrumentalização das variáveis. É, ainda, apresentada a caracterização da amostra em estudo e o perfil dos inqueridos respondentes.

De seguida, o sexto capítulo designado de Análise e Discussão dos Resultados. Aqui são descritos e apresentados os resultados obtidos e sucessiva análise e discussão dos mesmos. É possível verificarmos a apresentação das médias, medianas e desvios-padrão. É analisada a fiabilidade e validade das escalas, sendo apresentados os resultados do estudo das variáveis analisadas. Por fim, e de forma a corroborar as hipóteses formuladas, são testadas as hipóteses formuladas anteriormente, mediante a apresentação e justificação dos instrumentos estatísticos aplicados, através do software *IBM SPSS Statistics*.

Para terminar, temos o sétimo capítulo, a Conclusão, aqui são perscrutadas as considerações finais relativamente aos resultados obtidos no capítulo seis, incluindo as implicações do estudo, as limitações e compreendendo recomendações para futuras investigações.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que deram apoio à elaboração da presente dissertação e apresenta-se os anexos considerados relevantes.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança

2.1.1. Conceito de Liderança

A Liderança é um tema bastante abordado na literatura e que despertou sempre interesse de estudo e de análise, visto que, a qualidade da liderança é essencial para alcançar os objetivos e a visão de uma organização e, conseqüentemente, responder aos desafios externos (Harris et al., 2007). Bennis (2007), considera que a liderança demonstra grande pertinência no sucesso ou no fracasso de uma organização. Para Bass (1985); Cannella & Rowe (1995), a liderança é uma área que afeta bastante o desempenho global de uma organização.

A liderança não tem uma definição exata descrita na literatura, mas os autores que estudaram e estudam este tema tentam defini-la ao longo do tempo. Na opinião de Burns (1978), a liderança é o caminho para aumentar a moral dos colaboradores, que tendem desta forma a promover o seu espírito intelectual. Yukl (2001), defende que a única definição de liderança é um processo de influência. Gemmill & Oakley (1992), sugerem que a liderança é “um processo social de colaboração dinâmica, onde os indivíduos e os membros da organização autorizam-se a si próprios e aos outros a interagir de certa forma que experimentem novas formas de significado intelectual e social” (p.124). Para Bass (1990), a liderança é a capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos individuais na interação com grupos alinhados por um objetivo comum.

Na literatura à diversas definições de gestão. Magretta (2010), refere-se à gestão como “um corpo acumulado de pensamento e prática que faz com que as organizações funcionem” (p.15). Segundo Teixeira (2013), gestão é o processo de conseguir obter resultados com o esforço dos outros. Drucker (2008), suporta que a gestão tem como principal função tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto, através de objetivos e valores comuns, da estrutura certa, da formação/desenvolvimento necessários para evoluir e responder à mudança. De uma forma geral, é comum encontrar nas várias definições de gestão referências à utilização

eficaz e eficiente dos recursos, à interpretação de informação, à tomada de decisões, à competência para lidar com a mudança e com as pessoas, em ambiente organizacional.

De acordo com Angus-Leppan et al. (2010), os líderes não são necessariamente gestores, embora o estudo da liderança seja dominado como uma relação diádica entre líderes ou gestores e os seus subordinados. Mações (2020), considera que a gestão e a liderança são conceitos diferentes, ou seja, a gestão “promove a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas numa organização” (p.37), mas a liderança “promove a visão, a criatividade e a mudança” (p.37).

Mações (2020), refere que “a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas com vista a atingir os objetivos. A liderança é provavelmente o elemento-chave para o sucesso empresarial, juntamente com a motivação e a comunicação, as quais estão, aliás, intimamente ligadas” (p.35) e considera que “uma liderança efetiva aumenta as capacidades da organização para enfrentar novos desafios” (p.36). Deste modo, a liderança não vai substituir a gestão, mas sim adicionar à gestão. É possível observar na Figura 1 a distinção entre Gestão e Liderança.

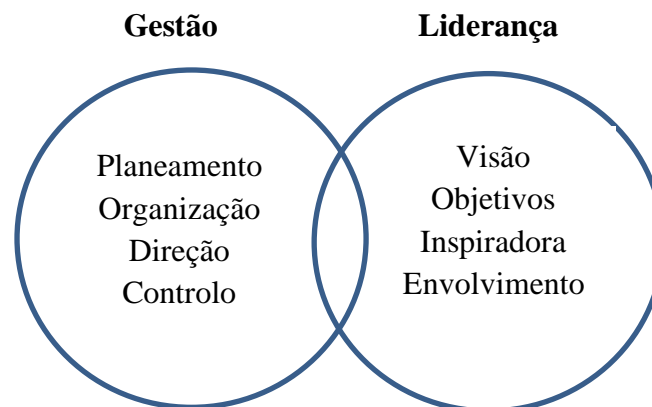


Figura 1 Distinção entre Gestão e Liderança (adaptado de Mações, 2020)

A liderança encontra-se relacionada com atividades direcionadas a estabelecer o rumo, ter uma visão para a empresa e influenciar os seus seguidores, nos objetivos organizacionais, enquanto o gestor vai assegurar que os objetivos são alcançados, recorrendo a planos,

orçamentos, controlo de objetivos, entre outros (Mações, 2020). Para Senge et al. (2011), a sabedoria é uma das ideias mais antigas associadas à liderança, que desempenha o papel de inspirar e fazer com que outras pessoas participem na visão do líder. Um líder tem de ser eficiente na tomada de decisões rápidas e conflitantes e, mesmo assim, conseguir manter uma equipa unida (Eisenhardt, 2013).

Quais são, então, as capacidades de liderança? S. Phillips et al. (2019), argumentam que boas capacidades de liderança permitem uma gestão eficaz e encorajam um bom comportamento empresarial fortemente ligado à cultura e às pessoas. Sem um bom líder, a cultura da empresa não é mantida. Presutti & Mawhinney (2013), ressaltam que um dos facilitadores de uma gestão eficaz é a liderança e, aliada a bons planos estratégicos e capacidade de tomada de decisão vai permitir uma boa gestão que impulsiona a *performance* económica da empresa.

Reiteramos, assim, e de acordo com Hussain & Hassan (2016), que a liderança é a capacidade de influenciar os outros para atingir objetivos comuns, complementando que os estilos de liderança são como os líderes influenciam as suas equipas ou os outros.

Em suma, é importante referir que a Liderança é um dos temas com maior destaque na área da Gestão, e, portanto, proporciona alguma controvérsia.

2.1.2. Estilos de Liderança

Tal como mencionado na secção anterior, vários autores tentaram definir a liderança ao longo do tempo, incluindo as teorias sobre liderança. Como demonstram Ahmed Khan et al. (2016), que com a evolução da civilização, foi possível progredir da doutrina que os líderes nascem ou são destinados por natureza ao papel de líderes - “The Great Man Theory” -, para a origem de uma ideia de que existem certos traços num indivíduo que potencializam a sua capacidade de liderança.

Deste modo, existem na literatura diversos estilos de liderança, como a Liderança Ética. Treviño et al. (2000), consideram que os líderes éticos exibem comportamentos em que

procuram fazer a coisa certa. São consistentes na sua busca de padrões éticos e não se comprometem quando os outros os pressionam (Brown et al., 2005). Do ponto de vista de Hoogh & den Hartog (2008), os líderes que demonstraram um sentido de certo *versus* errado, dever, preocupação com os outros, preocupação com as consequências e que também conseguem julgar o seu próprio comportamento, são vistos como líderes éticos.

Burns (1978), defende no seu estudo que pode existir dois estilos de liderança, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. O primeiro estilo – a liderança transacional - é definida como, uma troca ativa e positiva entre os trabalhadores e os líderes, que reconhecem o valor dos seus trabalhadores, recompensando-os (Bass & Avolio, 1994). Segundo House & Shamir (1993), a liderança transformacional sucede da teoria transformacional, portanto, este estilo vai aumentar a motivação e a moral dos líderes e dos colaboradores.

De acordo com Leithwood (1994), a liderança transacional aplica um modelo de liderança baseado em incentivos e recompensas, que atuam como compensação em troca de cumprimento de objetivos. Também denominado, como estilo transacional, este estilo de liderança é mais direcionado para a concretização da tarefa, promovendo, assim, a interação entre o líder e o colaborador. Burns (1978), sustenta ainda, que este estilo leva as organizações a atingirem os seus objetivos, recompensando os seus colaboradores ou a puni-los, conforme o desempenho da equipa e o resultado atingido. Acontece, assim, uma troca entre o tempo do trabalhador por algo que o vai motivar (Bass, 1985). O que significa que, de acordo com Villar Vargas & Araya Castillo (2020), é essencial que aconteça trocas entre a organização e os seus colaboradores, sendo que por norma são feitas compensações monetárias. Bass (1990), complementa, afirmando que alguns exemplos destas compensações pode ser através do reconhecimento do trabalho realizado, aumentos salariais e crescimento de carreira, para os colaboradores que alcançarem uma boa *performance*.

Existem três componentes do conceito de liderança transacional, que de acordo com Jacobsen et al. (2022), estão apresentadas na Tabela 1:

Componentes de Liderança Transacional	Definição
<i>Contingent Reward</i> (Recompensa contingente)	Aplica-se de modo geral ao que na sua génese é a liderança transacional, logo irá promover o reforço do cumprimento de objetivos com a ligação entre as necessidades organizacionais e os desejos do trabalhador, com o intuito final de o compensar monetariamente pelo seu esforço (Bass B. & Avolio B., 2004).
<i>Management by Exception (active)</i> (Gestão por exceção (ativo))	É descrita por Bass B. & Avolio B. (2004), como sendo feita através do líder com uma monitorização regular dos seus elementos de equipa, detetando os erros e corrigi-os no imediato, transmitindo aos colaboradores uma maior eficácia na sua aprendizagem.
<i>Management by Exception (Passive)</i> (Gestão por exceção (passivo))	Definida pelos mesmos autores, Bass B. & Avolio B. (2004), como uma liderança mais passiva, não sendo transmitido aos colaboradores metas ou objetivos, com o intuito que seja cometido erros.

Tabela 1 Componentes da Liderança Transacional

Relativamente aos líderes transformacionais, não são necessariamente descritos como éticos ou socialmente responsáveis, mas esta forma de liderança demonstra líderes que são confiáveis, o que indica uma potencial ligação à integridade através de comportamentos racionais e lógicos (Boerner et al., 2007). Esta teoria de liderança teve origem em Burns (1978), que destaca que a liderança transformacional valoriza os valores dos colaboradores, motivando-os diariamente a colocar em primeiro lugar os interesses da organização e em simultâneo ajudam a desenvolver a melhor versão de cada colaborador. Burns (1978), observava e estudava este estilo de liderança como sendo o extremo oposto da liderança transacional.

Anos mais tarde, Bass (1985) evoluiu o conceito de liderança transformacional, referindo que os seguidores dos líderes possuem sentimentos de lealdade, respeito, confiança e admiração pelo líder, o que leva a que executem mais do que é presumível no início das suas

novas funções. Este líder tem a capacidade de motivar e transformar os seus colaboradores/seguidores, com o seu carisma e estimulação intelectual, além da consideração individual que tem por cada colaborador.

Segundo Shin & Zhou (2003), a liderança transformacional tem uma forte ligação com a inovação, mas Boerner et al. (2007), defende que as ideias inovadoras surgem, porque este estilo de liderança cria um ambiente em que o debate é frequentemente encorajado pelo líder transformacional. Angus-Leppan et al. (2010), acrescentam ainda que, a estimulação intelectual, possa ser um fator chave estimulante de inovação em equipas. Descobriram, também, que o 'conflito' pode ser visto como um precursor para a inovação nas equipas ou mesmo na organização.

A liderança transformacion proporciona a inovação necessária para produzir 'soluções' e, assim, negócios mais sustentáveis (Angus-Leppan et al., 2010).

Tal como acontece na liderança transaccional, existem quatro componentes do conceito de liderança transformacional, apresentadas nos estudos de Khan et al. (2016); Bass (1998); B. J. Avolio et al. (1991), apresentadas na Tabela 2:

Componentes de Liderança Transformacional			Definição
<i>Idealized Influence</i> (Influência idealizada)			É considerada por Graham (1987); Yukl (1999), como a habilidade do líder em inspirar os seus colaboradores a seguirem os seus próprios exemplos e a torná-los menos dependentes de si, pois os líderes são vistos pelos seus seguidores, como pessoas admiráveis, respeitáveis e de confiança.
<i>Inspirational</i> Inspiracional	<i>Motivation</i>	(Motivação)	Tem como objetivo e propósito procurar desenvolver nos colaboradores, de forma apelativa e inspiradora, uma consciência de missão que se encontre alinhada na visão, missão e valores da organização (Khan et al., 2016). Os líderes que aplicam este conceito desafiam os seguidores e comunicam com otimismo sobre os objetivos futuros, dando um significado às tarefas que os seguidores têm a realizar.

<i>Intellectual intellectual</i>	<i>Stimulation</i>	(Estimulação)	Ahmed Khan et al. (2016), consideram que este conceito reflete as características intelectuais dos líderes, nomeadamente manter uma consciencialização nas tomadas de decisão e em manter o equilíbrio emocional, contribuindo assim, a manter um espírito de união com os seus colaboradores. O líder vai, ainda, desafiar os elementos que estão previamente definidos e pede ideias aos seguidores. Com esta capacidade, os líderes vão estimular a criatividade dos seguidores, com o principal objetivo de desenvolver colaboradores que pensem de modo independente.
<i>Individualized individualizada</i>	<i>Consideration</i>	(Consideração)	Os líderes preocupam-se com os colaboradores de modo individual, vai atuar como mentor, com o objetivo de responder às suas necessidades individuais, para que seja cultivado um ambiente de trabalho próspero (Khan et al., 2016). O líder proporciona empatia e apoio aos seus seguidores, proporcionando uma comunicação aberta e eficaz (Khan et al., 2016).

Tabela 2 Componentes da Liderança Transformacional

Depois de serem analisadas diversas definições de Liderança encontradas na literatura, verificou-se que a maioria das designações possui um conjunto de características semelhantes, tais como: ser considerada um fenómeno e um processo contínuo; implicar claramente influência entre o líder e os seguidores; surgir num contexto de grupo e originar partilha de objetivos, tendo em vista um bem comum. Porém, e de acordo com Harvey et al. (2006), devido ao aparecimento de crises económicas e escândalos associados à falta de comportamentos éticos nas organizações por parte dos gestores, os quais foram responsabilizados pelo colapso das mesmas, surge então a Liderança Autêntica, que corresponde a uma nova tipologia de liderança com uma base ética, moral e focada na autenticidade.

O estilo de liderança autêntica (LA) é desenvolvido com base nos comportamentos dos líderes, que influenciam positivamente os seus seguidores e as suas equipas. De acordo com Gardner et al. (2005); Ilies et al. (2005); B. J. Avolio et al. (2004); Harter et al. (2002), este

estilo surge no início do século XXI, como uma área de interesse que vem complementar os estudos realizados nas áreas da liderança ética e transformacional.

O conceito de liderança autêntica foi definido primeiramente por Luthans & Avolio (2003), como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (p.243). Os autores destacam ainda que o líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, ético e orientado para o futuro.

De acordo com Kapasi et al. (2016) citado por Ribeiro et al. (2018), autenticidade é "agir de acordo com o seu verdadeiro eu" (p.340). Assim sendo, autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento contínuo que providencia a autoconsciência, a precisão e as percepções dos indivíduos (Harvey et al., 2006). Iles et al. (2005), identificam que a autenticidade influencia substancialmente o bem-estar dos líderes e dos seus seguidores, e é interpretada como uma construção psicológica que reflete as tendências gerais de como um indivíduo se comporta num ambiente social, em conformidade com os seus valores internos. Kernis (2003), considera que os seres autênticos possuem maior apreço ou valorização relativamente a si próprios, uma vez que caracteriza a autenticidade como potenciadora da autoestima dos indivíduos. Menciona, ainda, que quando os mesmos conhecem as suas forças e fraquezas, e se aceitam a si próprios, revelando comportamentos autênticos que refletem a consistência entre os seus valores, crenças e ações, apresentam elevados níveis de autoestima. O autor menciona, também, que a autoestima é uma “construção psicológica e uma componente essencial da experiência diária dos indivíduos, que se refere à forma como as pessoas se sentem sobre si mesmas e afeta as suas transações com os indivíduos e com o ambiente” (p.1).

Walumbwa et al. (2008), aplicaram no seu estudo a sua própria escala de autenticidade e redefiniram o conceito de liderança autêntica definido, inicialmente, por Luthans & Avolio (2003), como:

Um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspetiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência

relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo. (p. 94).

Segundo diversos autores, como Avolio et al. (2009) e Walumbwa et al. (2008), o líder autêntico exibe quatro tipos de comportamentos: autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral e processamento equilibrado de informação, que apoiam e demonstram como é o comportamento dos líderes e o que possibilita que sejam diferenciados como líderes autênticos. Estes comportamentos encontram-se descritos na Tabela 3.

Dimensão da LA	Definição
Autoconsciência	É um longo processo, não só ajuda os líderes autênticos a conhecerem-se a si próprios, como também revela aos seguidores a autenticidade da sua liderança (Avolio et al., 2009; Walumbwa et al., 2008). Refere-se à demonstração da visão e sentido do mundo por parte do líder, à compreensão das próprias forças e fraquezas, assim como da natureza multifacetada de si próprio, percecionando o seu impacto nas outras pessoas, ou seja, tendo noção da forma de como é visto pelos outros e estando constantemente a reavaliar as suas atitudes (Kernis, 2003; Rego et al., 2013).
Transparência relacional	Indica a transparência do líder para com os outros, ou seja, a apresentação do seu «eu autêntico» aos outros. Este comportamento desenvolvido a partir da relação de abertura entre o líder e os seus colaboradores promove abertamente a confiança por meio de revelações que envolvem a partilha de informação, expressando verdadeiros pensamentos, opiniões e sentimentos de cada um (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). Fornece a oportunidade de mostrar as suas verdadeiras ideias e de prosseguir com opiniões e sugestões desafiadoras (Rego et al., 2013).
Perspetiva moral	Remete para uma forma interna e integrada de autorregulação, que resulta numa tomada de decisão e comportamentos consistentes com padrões, valores morais e éticos internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008).
Processamento equilibrado da informação	Remete para os líderes que realizam uma análise objetiva de toda a informação relevante antes de tomar decisões, solicitando pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas. Assim, os colaboradores são incentivados a partilhar continuamente os seus pontos de vista e informações, pois sentem que as suas opiniões são tidas em conta (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Tabela 3 Definição das Dimensões da LA

Walumbwa et al. (2008), defendem e reforçam que na liderança autêntica, o líder tem um comportamento que mantém a sua integridade com os valores pessoais e que possuem fortes correlações com resultados em trabalhos específicos. Dois anos mais tarde, Walumbwa et al. (2010), complementaram no seu estudo o construto de liderança autêntica, como as atitudes e comportamentos que o líder coloca em prática para se relacionar com os seus liderados e como os seguidores vão avaliar as competências e a moralidade das ações do líder. Walumbwa et al. (2008), acrescentam ainda que “os resultados no estudo... indicam relações positivas entre as quatro dimensões subjacentes à liderança autêntica” (p. 111).

Os indivíduos autênticos permitem que os outros os vejam como eles realmente são (Avolio et al., 2004b; Avolio & Mhatre, 2011; Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2006). Na perspetiva de George (2003), os líderes autênticos devem apresentar cinco qualidades principais: compreender o seu propósito; praticar valores sólidos; liderar com o coração; estabelecer relações duradouras e ser autodisciplinado. Avolio et al. (2004b), definem líderes autênticos como indivíduos "que alcançaram altos níveis de autenticidade porque sabem quem são, o que acreditam, quais são seus valores e que podem agir de acordo com esses valores e crenças enquanto interagem de forma transparente com os outros" (p.802).

Na perspetiva de Shamir & Eilam (2005), “o desenvolvimento de liderança autêntica não depende apenas da existência ou desenvolvimento de líderes autênticos, mas também de seguidores que autenticam o líder e o seguem autenticamente” (p.501). Estes autores referem que o desenvolvimento do líder autêntico possui quatro segmentos:

1. o desenvolvimento de uma identidade “líder”, como componente central do autoconceito da pessoa;
2. o desenvolvimento de autoconhecimento e da clareza do autoconceito, incluindo a clareza sobre valores e convicções;
3. o desenvolvimento de objetivos concordantes com o autoconceito;
4. o aumento do comportamento auto-expressivo, refletindo nomeadamente consistência entre os comportamentos do líder e o seu autoconceito.

Embora exista alguma sobreposição entre liderança autêntica e outras teorias de liderança (e.g., liderança transformacional, liderança ética), a LA tem componentes únicos (Rego et al., 2013). Lizote et al. (2020), descrevem a Teoria da Liderança Autêntica como “uma abordagem à liderança que enfatiza a construção da legitimidade de um líder através de relações transparentes e honestas com os seus seguidores” (p.51).

Em modo de síntese, e de acordo com a literatura, a liderança autêntica é caracterizada como um fator relevante em muitos resultados positivos dos colaboradores (Ribeiro et al., 2022) Efeitos são sentidos no capital psicológico (Rego et al., 2013), na satisfação profissional (Avolio et al., 2004a), no compromisso no trabalho (Avolio et al., 2004a; Gardner et al., 2011), na perceção de justiça (Rego & Cunha, 2008), no empenhamento organizacional (Peus et al., 2012; Semedo et al., 2019) e na intenção de *turnover* (Laschinger & Fida, 2014). Na Tabela 4, encontra-se apresentado um breve resumo sobre os estilos de liderança abordados anteriormente, no presente capítulo:

Estilos de Liderança	Breve Definição
Liderança Ética	Os líderes éticos exibem comportamentos em que procuram fazer a coisa certa.
Liderança Transacional	É uma troca ativa e positiva entre os trabalhadores e os líderes, que reconhecem o valor dos trabalhadores, recompensando-os.
Liderança Transformacional	Aumenta a motivação e a moral dos líderes e dos colaboradores.
Liderança Autêntica	É desenvolvida com base nos comportamentos dos líderes, que influenciam positivamente os seus seguidores e as suas equipas.

Tabela 4 Tabela resumo dos Estilos de Liderança apresentados na Revisão de Literatura

2.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

2.2.1. Conceito de RSC

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é frequentemente denominada com os termos responsabilidade corporativa e/ou sustentabilidade corporativa (Waddock & Bodwell, 2007). Segundo Luo & Bhattacharya (2006), a RSC é o *status* ou atividade de uma organização que se relaciona com a sua obrigação para com os *stakeholders*. A Comissão Europeia definiu responsabilidade social “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

De acordo com Campbell (2006), a primeira investigação sobre filantropia empresarial investigou se o direito fiscal afeta as empresas, o que implica que as instituições que regulam os direitos de propriedade e os comportamentos empresariais podem afetar a propensão para a RSC. Grande parte da literatura sobre RSC até à data tem-se focado na justificação em termos económicos e nas várias atividades associadas com a RSC (Basu & Palazzo, 2008; Margolis & Walsh, 2003).

As novas práticas de gestão, tais como a RSC, não emergem nem se institucionalizam automaticamente (Campbell, 2006). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) captou uma atenção crescente na última década. Enquanto muitos estudos examinaram o impacto da RSC nos consumidores, apenas uma escassez de pesquisas é encontrada que tenta entender o impacto da RSC nos colaboradores sob a perspectiva do marketing de relacionamento (Lee et al., 2012).

A investigação de Doh & Guay (2006), demonstra que os papéis dos ambientes institucionais influenciam as atividades comunitárias e a elaboração de políticas, e, portanto, a RSC deverá ser interpretada a nível organizacional.

Campbell (2006), afirma que é mais provável que as organizações atuem com RSC em condições institucionais específicas, tais como: existência de uma forte regulação estatal; forte autorregulamentação industrial coletiva; existência de organizações de controlo independentes;

existência de um contexto institucional com pro-responsabilidade; quando pertencem a associações empresariais e num diálogo institucionalizado com *stakeholders*.

Segundo Waldman et al. (2006), as dimensões culturais podem prever os valores da RSC dos executivos. Por sua vez, Basu & Palazzo (2008), comentam que os quadros mentais dos executivos são os fatores institucionais internos que determinam a abordagem da organização à RSC.

Uma organização socialmente responsável é mais atrativa para potenciais talentos e, assim, fica menos dispendioso recrutar talentos num mercado tão competitivo (C. Phillips, 2008). Outro aspeto referido por Orvis et al. (2008), é que quando se recruta alguém na base de um conjunto de valores organizacionais, mas conduzindo-os sob um conjunto diferente de valores, certamente que se está a violar o contrato psicológico feito entre as partes. Rousseau (1998), definiu que o contrato de trabalho psicológico são as perceções subjetivas de cada colaborador individual sobre as obrigações, ligando tanto o colaborador como o empregador. Expetativas de lealdade e apoio na tomada de decisões éticas são alguns dos valores subjetivos no contrato psicológico.

Lee et al. (2012), indicam na sua investigação que o papel das quatro dimensões da RSC - Económica, Legal, Ética e Filantrópica - têm influência na qualidade do relacionamento (confiança organizacional e satisfação no trabalho), o que é esperado ter um impacto nos resultados dos relacionamentos (compromisso e intenção de turnover). Dado o papel crítico dos funcionários no desempenho geral da organização e no seu sucesso financeiro, relevar a relação entre a RSC e as perceções dos funcionários sobre a organização, é importante do ponto de vista estratégico.

Carroll (1991), citado por Lee et al. (2012), sugere que existem quatro dimensões de RSC - Económica, Legal, Ética e Filantrópica, descritas na Tabela 5.

Dimensão da RSC	Definição
Económica	Está relacionada com a preocupação das responsabilidades económicas dos seus <i>stakeholders</i> (por exemplo, eficiência operacional, competitividade) (Lee et al., 2012; Carroll, 1991).
Legal	Está relacionada com o cumprimento das regras e regulamentos estabelecidos pelos legisladores (Lee et al., 2012; Carroll, 1991).
Ética	Refere-se à responsabilidade da organização em ser justa, em tomar as decisões mais corretas e na condução da <i>performance</i> , além de sua obrigação legal (Lee et al., 2012; Carroll, 1991).
Filantrópica	O nível mais alto das quatro dimensões de RSC, a dimensão filantrópica aborda a responsabilidade da organização em criar <i>engagement</i> em atividades que promovam o bem-estar ou a boa vontade (Lee et al., 2012; Carroll, 1991).

Tabela 5 Definição das Dimensões da RSC

Estas quatro dimensões estão em ordem hierárquica, ou seja, a dimensão económica no nível mais baixo e a dimensão filantrópica ao mais alto nível (Carroll, 1991). As organizações são normalmente envolvidas com atividades que são multidimensionais e as perceções das organizações com práticas de RSC são formadas com base nestas múltiplas dimensões (Lee et al., 2012).

Lee et al. (2012), reforçam que a influência das quatro dimensões da RSC na qualidade do relacionamento pode ser uma informação valiosa para planear e dirigir práticas de RSC, além de alocar recursos. Acreditam que este seja o primeiro esforço para examinar o impacto das diferentes dimensões da RSC nos funcionários e testar a relação entre RSC, a qualidade do relacionamento e a *performance*. Com a implementação da RSC, as organizações com altos níveis de habilidades corporativas geram valor de mercado positivo, Luo & Bhattacharya (2006) e Saeidi et al. (2015), acrescentam que a RSC está positivamente associada à *performance* da empresa.

2.2.2. Prática de RSC nas Organizações

A cultura de uma organização permite que os seus colaboradores defendam os valores éticos, equitativos e transparentes ao tomar decisões que afetam as partes interessadas, que, quando integrado e incorporado à responsabilidade da organização para com a sociedade, pode impactar positivamente o papel da cultura como determinante de uma RSC bem ou malsucedida (Barker et al., 2014). Como referem S. Phillips et al. (2019) “a cultura também pode ter efeitos na *performance* da organização no contexto de RSC” (p.32).

A RSC é desenvolvida a partir do conjunto de significados, crenças e valores de uma empresa, ou seja, a cultura corporativa (Guiso et Melewar & Karaosmanoglu, 2006); gan, 2004; Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Significa, assim, que existe uma relação entre cultura e RSC.

De acordo com S. Phillips et al. (2019), a relação entre responsabilidade ética de uma organização pelo seu impacto operacional na sociedade é integrada à cultura corporativa e, portanto, uma “cultura orientada para a RSC” (Calabrese et al., 2013) ou “cultura de RSC” (Duarte, 2011). É definida também como comportamentos, atitudes e perceções combinadas (D’Aprile & Mannarini, 2012), como apresentam no seu estudo Ogbonna & Harris (2002), que concordam ao afirmar que é o padrão de comportamento, os valores e crenças compartilhados que são importantes para a RSC.

A cultura organizacional envolve todos os membros da organização, em todos os níveis hierárquicos e é aplicada no nome (marca), produtos, edifícios, logótipos, entre outros incluindo os líderes da organização (Hatch & Schultz, 1997), o que quer dizer que a organização deve ser vista como socialmente responsável (S. Phillips et al., 2019).

2.2.3. O impacto da Liderança na RSC

De modo a analisar a liderança com mais detalhe, é importante fazê-lo no contexto da RSC (Angus-Leppan et al., 2010). Na visão de Angus-Leppan et al. (2010), a sensação de dever liga mais fortemente à perceção da liderança ética, sendo que este tipo de liderança está mais proeminente em organizações sem fins lucrativos. Além disso, os líderes que valorizam os seus

stakeholders parecem ser mais bem-sucedidos nas suas posições de liderança, de acordo com o sucesso alcançado pela empresa. No entanto, de Hoogh & den Hartog (2008), destacam que a “moralidade e a justiça” e a clarificação dos papéis são ambas correlações positivas no otimismo sobre o futuro e a perceção de eficácia na gestão de alto nível.

Angus-Leppan et al. (2010), consideram que as organizações que pretendam implementar a RSC devem estar cientes da diversidade de competências dos seus líderes e podem até precisar de encorajar diversos estilos, para que a implementação de práticas de RSC seja bem-sucedida. Como descrito por Baumgartner (2009), é necessário dar confiança ao desenvolvimento sustentável como estratégia a longo prazo da empresa. Os gestores de topo têm de valorizar a importância do desenvolvimento sustentável.

Na opinião de Waldman & Siegel (2008), a integridade do líder pode produzir resultados positivos para os negócios e pode até ser de facto o motor das estratégias de RSC nas organizações. Os valores pessoais de um líder com RSC são, pelo menos, os estilos de liderança ética e moral, indicando, ainda, que a liderança moral pode na realidade ser um impulsionador da RSC (Waldman & Siegel, 2008).

de Hoogh & den Hartog (2008), consideram que os líderes que demonstraram um sentido de certo *versus* errado, dever, preocupação com os outros, preocupação com as consequências e que também conseguem julgar o seu próprio comportamento são vistos como líderes éticos. Os autores complementam ainda que a liderança ética tem sido positiva quando ligada a outros elementos de eficácia organizacional.

Waldman & Siegel (2008), concordam que é necessária mais investigação a nível transversal para clarificar as ligações entre os comportamentos de liderança e a RSC. Embora valiosa, a ênfase até à data na caracterização e justificação das ações de RSC deixaram inexplorados os antecedentes da RSC, tais como os valores a nível social ou os comportamentos de liderança que desencadeiam ou moldam respostas empresariais neste domínio (Basu & Palazzo, 2008; Waldman et al., 2006 a, b).

A liderança de RSC é um novo conceito que analisa os principais aspetos da liderança no contexto de RSC. Este novo conceito é baseado na teoria da liderança transformacional, que

se sustenta nas capacidades sociais, intelectuais e na criatividade (Alonso-Almeida et al., 2017). Para Angus-Leppan et al. (2010), os líderes transformacionais são carismáticos, inspiradores, intelectualmente estimulantes, atenciosos com os indivíduos e influenciam as pessoas através de uma visão idealizada, e são mais eficientes a integrar a RSC à cultura organizacional. A liderança de RSC evidencia uma abordagem ética, tratar as pessoas com justiça e gerir ativamente a moralidade (Schröder et al., 2015).

S. Phillips et al. (2019), destacam que a teoria da liderança transformacional é usada para sustentar a liderança na RSC, embora a liderança autêntica e ética tenha sido ligada à RSC que enfatiza a honestidade, a abertura e a integridade. A criação de uma cultura que é integrada à RSC, juntamente com as habilidades e capacidades da liderança na RSC, impacta a *performance* da RSC. Portanto, prevê-se que a liderança também possa afetar a *performance* da empresa no contexto de RSC.

Angus-Leppan et al. (2010) e Shin & Zhou (2003), sugerem que os líderes transformacionais e os líderes autênticos podem colaborar em conjunto no momento de implementar iniciativas de RSC (pelo menos em algumas fases de implementação), simplesmente pelo sucesso que os líderes transformacionais têm no incentivo à inovação. Possivelmente é este o comportamento que pode criar uma ligação para o sucesso do complexo conceito de RSC nas organizações.

Do ponto de vista de Waldman & Siegel (2008), a integridade do líder pode produzir resultados positivos para os negócios e pode até ser de facto o motor das estratégias de RSC nas organizações. O valor da integridade do líder foi também uma das conclusões de Thomas et al. (2004), onde a integridade na liderança foi associada a vários resultados de negócios positivos, incluindo os custos negociais reduzidos.

2.3. *Performance*

2.3.1. Conceito de *Performance*

A *performance* é definida por Jaworski & Kohli (1993), como estando associada ao desempenho das organizações, sendo um constructo multidimensional que pode ser caracterizado de várias formas, designadamente por eficiência, eficácia e adaptabilidade. A *performance* refere-se, simultaneamente, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado, quando comparado com algum padrão, isto é, corresponde ao potencial de criação de valor, em relação a um dado período (Lebas & Euske, 2002).

Para que uma organização tenha sucesso, seja eficiente e competitiva nos dias de hoje, os gestores encontram-se cada vez mais sensibilizados para este tema, e deste modo têm atenção de que é necessário empreender e inovar, além de que é importante estar orientada para o mercado em que atua, correspondendo ao que os seus consumidores desejam (Naranjo-Gil et al., 2009; Henri, 2006).

De acordo com Aracıoğlu et al. (2013), a *performance* pode ser medida através de um conjunto de métricas de natureza financeira ou não financeira, de curto ou médio e longo prazo, internas ou externas. Para Lin & Chen (2007), a *performance*, ao nível organizacional, é diversas vezes definida como a rendibilidade e crescimento de vendas, sendo resultado de produtos e serviços que são apresentados ao mercado e de processos que são utilizados nas operações das empresas. De modo a verificar como se reflete o desempenho organizacional, os investigadores normalmente testam e analisam dados objetivos tais como, vendas; retorno do capital; ativos; investimentos e lucro (Lin & Chen, 2007).

É importante também ter presente que, quaisquer medidas de *performance* de natureza quantitativa - rácios financeiros, rotatividade do pessoal, número de reclamações de clientes, etc. - são fáceis de aplicar, ao passo que medidas de *performance* de natureza qualitativa - qualidade, satisfação do cliente, inovação, motivação, etc. - são difíceis de medir (Pun & White, 2005). A *performance* financeira e económica é um reflexo de todas as consequências monetárias de atividades económicas de uma empresa. A *performance* económica reflete as medidas baseadas no lucro de uma empresa após impostos, consequências económicas, crescimento de vendas ou participação de mercado (Kim & Thapa, 2018).

Segundo Lai (2003), a emergência da gestão da qualidade e do marketing acrescentaram à perspectiva tradicional de *performance*, muito associada a concretizações de natureza financeira, novos aspetos relacionados com os vários *stakeholders*, designadamente a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes, as preocupações dos investidores, dos fornecedores e da sociedade em geral.

Em outra perspectiva, Jordan & Rodrigues (2015) distinguem a *performance* da gestão recorrendo a um conjunto de atributos que deverão estar patentes no modelo de gestão e que os gestores deverão ter presente no exercício da sua atividade: alinhamento, focalização, integração, comparação e seletividade. Além de mais, os mesmos autores identificam quatro possibilidades de *performance* que, segundo referenciam, poderão ser identificadas em qualquer entidade, independentemente da sua finalidade: o negócio, o mercado, os processos e as pessoas.

Como ainda não existe uma definição universal de *performance*, Lebas & Euske (2007), indicam que deverá ser cada empresa a definir o seu próprio significado específico de *performance*, seleccionando os indicadores mais apropriados, tendo em vista a utilização eficiente dos recursos e o cumprimento da intenção estratégica.

A “*performance* organizacional é, obviamente, um assunto central de pesquisa em gestão estratégica” (Afonina, 2015, p.19) e a medição do desempenho organizacional desempenha um papel muito importante na tradução da estratégia em resultados (Pun & White, 2005).

A natureza do trabalho e das organizações tem sofrido constantes mudanças e o mesmo acontece com a perceção de desempenho no local de trabalho, consequência da evolução dos conhecimentos, da globalização, dos avanços metodológicos e das transformações nas empresas que conduzem a inúmeras implicações para a tentativa de entender o desempenho laboral (Campbell, 1990; Lebas & Euske, 2007; Motowidlo, 2003; Semedo et al., 2019)

A *performance* no local de trabalho, de acordo com Motowidlo (2003) é definida como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais distintos que um indivíduo realiza durante um determinado período de tempo” (p.39). Já Campbell et al. (1993),

considera que "*Performance* é o que a organização contrata alguém para fazer, e fazer bem" (p.40).

Campbell (1990), refere que a *performance* dos colaboradores deriva de um conjunto de ações e comportamentos individuais que são de extrema pertinência para os objetivos das organizações, onde estes atuam. Parker et al. (2006) e Wong & Laschinger (2013), defendem que, de modo que existam notáveis níveis de *performance* individual e que estes se reflitam na *performance* organizacional, os colaboradores com uma elevada proatividade e satisfação no seu trabalho, propendem a dar o seu melhor em prol da organização. Deste modo e na linha de pensamento de Campbell et al. (1993), a *performance* individual no trabalho deriva de ações que cada indivíduo tem no seu dia a dia, promovendo valor acrescentado para a organização e, assim, contribuírem para o propósito da mesma (Campbell & Wiernik, 2015).

A respeito disso, Rageb et al. (2013), indicam que quando os colaboradores sentem uma enorme semelhança entre os seus valores/objetivos e os da organização têm um nível mais elevado de *performance*. Segundo Avolio et al. (2004b), os colaboradores mais comprometidos com o seu líder são mais otimistas, empenhados e criativos, o que contribui para uma melhor *performance*.

2.3.2. Os efeitos da Liderança e da RSC na *performance* organizacional

Hatch & Schultz (1997), consideram que os líderes são participantes e símbolos das suas culturas organizacionais, a sua capacidade de gerir a identidade organizacional é apta e limitada pelo contexto cultural.

Chiavenato (2014), alega que o clima organizacional é um dos elementos principais da cultura organizacional e que consiste nos “sentimentos das pessoas e na maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos” (p.157). De facto, revela-se pertinente afirmar que, “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, obter o seu salário,

curar as suas doenças, adquirir todos os produtos e serviços de que necessita” (Chiavenato, 1994, p.54).

A cultura da RSC é a responsabilidade ética da organização pelo impacto das suas atividades empresariais na sociedade, sendo também reconhecido que os valores de uma empresa impactam a *performance* (S. Phillips et al., 2019). Os colaboradores que estão de acordo com a responsabilidade social da organização e a ética empresarial, tendem a ter um elevado empenho, destacando comportamentos inovadores e altos níveis de desempenho (Gaudêncio et al., 2014).

Angus-Leppan et al. (2010), afirmam que há pouca menção do papel da liderança na literatura académica de RSC, mas descobriu que a liderança inspiradora era essencial para as práticas de RSC.

Outro aspeto referido por Reverte et al. (2016), foi que ao olhar para a *performance* da RSC, o propósito desta é tornar a atividade empresarial corporativa e a cultura corporativa sustentáveis do ponto de vista económico, social e ecológico. Daub & Ergenzinger (2005), consideram que a gestão sustentável implica que as empresas devem assumir um papel central no incentivo ao desenvolvimento sustentável e procurar não apenas um resultado financeiro, mas também assumir responsabilidades sociais e ambientais.

De acordo com Gaudêncio et al. (2014), o comportamento inovador é considerado um antecedente da *performance* dos indivíduos. Os trabalhadores que estão de acordo com a ética da empresa e com a RSC, sentem-se satisfeitos com a gestão empresarial e inclinam-se a ter um elevado empenho organizacional, evidenciando comportamentos inovadores e altos níveis de *performance*. O empenho ou empenhamento organizacional refere-se à natureza da relação entre um indivíduo e a sua entidade patronal. Uma pessoa que seja altamente empenhada indicará um forte desejo de permanecer numa determinada organização e uma vontade de exercer elevados níveis de esforço em prol da organização (Jamal, 2011).

Vandenabeele (2009), suporta e afirma que a satisfação no trabalho e o empenho organizacional são aspetos que estimulam os trabalhadores a praticarem da melhor forma as suas funções, melhorando o seu desempenho.

As práticas de RSC aprimoram a *performance* financeira e pode induzir os consumidores a comprar produtos e serviços. Mais especificamente, fazer o *target* a consumidores com orientação social permite que as empresas maximizem os seus lucros, pois as práticas de RSC podem afetar diretamente a satisfação e a lealdade do consumidor. Portanto, as iniciativas de RSC são vantajosas para as *performances* operacionais, comerciais e económicas (Kim & Thapa, 2018).

Na investigação de S. Phillips et al. (2019), é argumentado que há uma conexão positiva entre as capacidades de liderança e a *performance*. Angus-Leppan et al. (2010), reconhece que a liderança é específica ao contexto, clarificando que uma cultura de RSC precisa de ser cultivada, integrada e digerida por uma organização.

Os líderes com as capacidades certas, ou seja, líderes transformacionais, podem trabalhar a cultura que terá efeito sobre a *performance* da RSC. Esta *performance* é alcançada através da confiança e da responsabilidade da organização para com a sociedade e cabe aos líderes respeitados, capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores a participarem (S. Phillips et al., 2019).

A escolha estratégica de um líder, baseado na sua personalidade, valores e experiências influencia a *performance* de uma empresa (Kim & Thapa, 2018). Os líderes que são suscetíveis de ter uma influência positiva no comportamento dos liderados são mais eficazes na promoção da motivação intrínseca dos mesmos, resultando num maior desempenho profissional (Walumbwa et al., 2008).

3. Contextualização do Estudo: Caracterização da Estrutura Empresarial Portuguesa

Esta investigação recai sobre uma parcela específica do tecido empresarial português, mas bastante relevante em termos de riqueza produzida e criação de emprego, em Portugal. Desse modo, é essencial, uma breve caracterização da estrutura empresarial portuguesa, com especial enfoque nos aspetos relativos a este estudo, designadamente, a forma jurídica das empresas nacionais, a sua dimensão, os setores preponderantes e a longevidade.

3.1. Forma jurídica das empresas nacionais

Segundo os dados divulgados pelo INE, em 2020 existiam em Portugal, 1,301.000 empresas não financeiras, das quais 850.584, eram empresas individuais e 450.416 eram sociedades não financeiras. Com 4,140.136 milhões de pessoas ao serviço destas empresas e com um volume de negócios a rondar os 371.476 milhões de Euros. É possível ver detalhadamente esta informação na Tabela 6.

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB	
	2020	TV 19-20	2020	TV 19-20	2020	TV 19-20	2020	TV 19-20
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total de empresas não financeiras	1,301.000	-1,3	4,140.136	-2,0	371.476	-10	94.187	-9,8
Forma jurídica:								
Empresas individuais	850.584	-3,3	924.500	-4,3	13.736	1,5	6.494	-14,4
Sociedades não financeiras	450.416	2,6	3,215.636	-1,3	357.736	9,8	87.692	-9,4

Tabela 6 Forma Jurídica das Empresas não Financeiras, em Portugal (2020)

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2022) e elaboração própria.

3.2. O critério dimensão e as PME

No que diz respeito à dimensão, é importante explicar o conceito de Micro, Pequena e Média empresa (PME). As PME são entendidas como uma fonte de competitividade e emprego,

sendo que as PME certificadas são um alvo privilegiado de medidas e programas de apoio provenientes, quer da Comissão Europeia, quer do Estado Português.

A definição de PME atualmente em vigor decorre da Recomendação da Comissão Europeia 203/361/CE, de 6 de maio de 2003, e assenta em três critérios que distinguem as PME das grandes empresas: número de trabalhadores, volume de negócios e balanço total. Através da observação da Tabela 7, constatamos que, para uma empresa poder ser classificada de PME, terá de ter menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros ou um balanço total que não ultrapasse os 43 milhões de euros.

Categoria de empresa	Nº Trabalhadores	Volume de Negócio	Ou	Balanço Total
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros		≤ 2 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros		≤ 10 milhões de euros
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros		≤ 43 milhões de euros

Tabela 7 Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME

Fonte: IAPMEI - www.iapmei.pt

De acordo com os dados disponíveis para 2021, e comparativamente com as grandes empresas, temos um nº de sociedades por dimensão (PME) de 467.431 empresas, podemos verificar que as PME, têm 72,4% de trabalhadores, que em comparativamente numa grande empresa temos 27,6% de funcionários. Esta informação encontra-se detalhadamente apresentada na Tabela 8:

	Empresas		Pessoal ao serviço
	2021	TV anual	2021
	Nº	%	Nº
Por Dimensão (Nº de Sociedades)			
PME	467.431	4,1	72,4%
Grandes	1.315	5,2	27,6%

Tabela 8 Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2021)

Fonte: INE (2023)

3.3. Setores de atividade mais representativos

Relativamente aos setores de atividade mais relevantes, ressalvando que apenas analisámos as empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade (pois, as empresas individuais encontram-se fora do âmbito desta investigação), são o setor da Informação e comunicação, seguido de Outros serviços e a Construção e atividades imobiliárias. O setor da Informação e comunicação registou o maior crescimento no número de nascimentos de sociedades em 2021 (+26,5%). Os Outros serviços e a Construção e atividades imobiliárias foram os setores com mais nascimentos de sociedades em 2021: +10 248 (+6,8% que em 2020; -16,4% face a 2019) e +10.128 (+20,6% que no ano anterior e -2,5% comparando com 2019), respetivamente. No Gráfico 1 é perfeitamente visível esta análise.

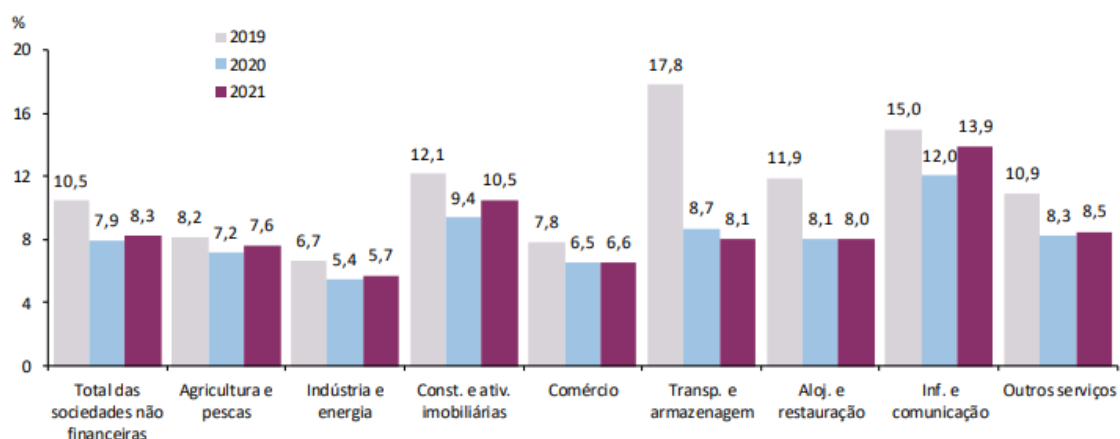


Gráfico 1 Taxa de natalidade das sociedades não financeiras, por setor de atividade e total (2019-2021)

Fonte: INE (2023)

3.4. Nascimentos líquidos e longevidade

De acordo com o INE, em 2021, estavam em atividade em Portugal um total de 1,359.035 empresas, das quais 187.036 nasceram nesse ano, refletindo um crescimento de 21,2%, face ao ano anterior (-21,4% em 2020). O nascimento de sociedades aumentou 9,4%, face a 2020. A taxa de sobrevivência das sociedades continuou a ser muito superior à das empresas

individuais, sobretudo quando se considera a sobrevivência 3 e 4 anos após o nascimento. As sociedades registaram um aumento nos nascimentos líquidos (diferença entre os nascimentos e as mortes), tendo atingido um saldo de 21.812 sociedades em 2021, +73,2% face ao ano anterior, mas ainda abaixo do registado em 2019 (-4,2%). Pela primeira vez desde 2017, a dimensão média das sociedades nascidas foi superior às que morreram, fixando-se em 1,8 e 1,6 pessoas ao serviço por sociedade em 2021. Os dados estão apresentados na Tabela 9 e no Gráfico 2.

Forma Jurídica	Ano	Empresas N.º	Nascimentos N.º	Sobrevivências após:									
				1 ano		2 anos		3 anos		4 anos			
				N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
Total das empresas	2021	1 359 035	187 036										
	2020	1 316 256	154 287	116 751	75,7								
	2019	1 335 006	196 193	146 272	74,6	112 454	57,3						
	2018	1 295 299	196 550	149 567	76,1	114 875	58,4	96 424	49,1				
	2017	1 260 436	188 846	135 324	71,7	102 651	54,4	83 543	44,2	71 640	37,9		
Empresas Individuais	2021	881 644	147 533										
	2020	857 335	118 165	83 557	70,7								
	2019	887 735	149 604	103 284	69,0	73 232	49,0						
	2018	873 534	154 920	111 158	71,8	80 170	51,7	64 377	41,6				
	2017	857 725	151 347	100 768	66,6	71 375	47,2	55 146	36,4	45 187	29,9		
Sociedades	2021	477 391	39 503										
	2020	458 921	36 122	33 194	91,9								
	2019	447 271	46 589	42 988	92,3	39 222	84,2						
	2018	421 765	41 630	38 409	92,3	34 705	83,4	32 047	77,0				
	2017	402 711	37 499	34 556	92,2	31 276	83,4	28 397	75,7	26 453	70,5		

Tabela 9 Empresas, nascimentos e sobrevivências de empresas, por forma jurídica (2017-2021)

Fonte: INE (2023)

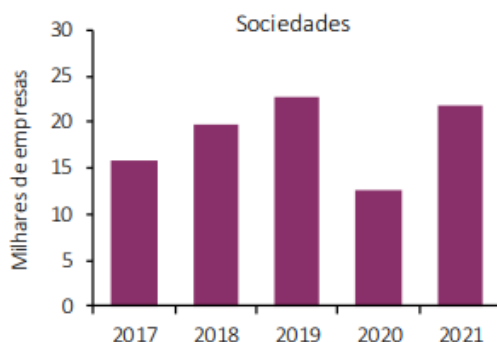


Gráfico 2 Nascimentos líquidos das sociedades nacionais (2017-2021)

Fonte: INE (2023)

4. Modelo Conceptual/Hipóteses de Investigação

Tal como apresentado na literatura, os estilos de liderança e a responsabilidade social corporativa (RSC) estão relacionados de certa maneira, ou seja, estes conceitos podem apresentar um impacto direto ou indireto um no outro. Bem como, o impacto da Liderança na *performance* das PME Portuguesas. É, assim, com este propósito, que surgem as hipóteses de investigação, de forma a verificar a relação proposta entre os conceitos e como as variáveis se comportam.

Este estudo justifica-se pela falta de investigações levadas a cabo que incluam o estudo da relação entre a liderança e o impacto que possa ter na implementação de práticas de RSC nas organizações e qual a relação da liderança com a *performance* empresarial. Importa, assim, relacionar os conceitos e verificar que tipo de correspondência se estabelece entre eles, entende-se ser este estudo útil e proveitoso.

Seguidamente, são apresentadas as hipóteses de investigação e a justificação para cada uma, de acordo com a literatura analisada para este estudo.

4.1. Hipóteses de investigação

Walumbwa et al. (2008), aplicaram no seu estudo a sua própria escala de autenticidade e descobriram com esta escala que a liderança autêntica correlaciona positivamente com o desempenho do trabalho, com a satisfação profissional e com o clima organizacional.

Angus-Leppan et al. (2010) e Shin & Zhou (2003), sugerem que os líderes autênticos podem colaborar no momento de implementar iniciativas de RSC (pelo menos em algumas fases de implementação). Walumbwa et al. (2008), acrescentam ainda que “os resultados no estudo... indicam relações positivas entre as quatro dimensões subjacentes à liderança autêntica (p.111).

S. Phillips et al. (2019), referem que há uma conexão positiva entre as capacidades de liderança e a *performance*. A escolha estratégica de um líder, baseado na sua personalidade, valores e experiências influencia a *performance* de uma empresa (Kim & Thapa, 2018). Os

líderes que são suscetíveis de ter uma influência positiva no comportamento dos liderados são mais eficazes na promoção da motivação intrínseca dos mesmos, resultando num maior desempenho profissional (Walumbwa et al., 2008).

Desde modo, avançamos com as hipóteses de investigação seguintes, que pretendemos testar:

Hipótese 1: *O estilo de liderança autêntica afeta positivamente as diferentes dimensões da Responsabilidade Social Corporativa*

Hipótese 2: *O estilo de liderança autêntica afeta positivamente a performance económica.*

De seguida é apresentado o Modelo Conceptual de Investigação estabelecido, para este estudo:

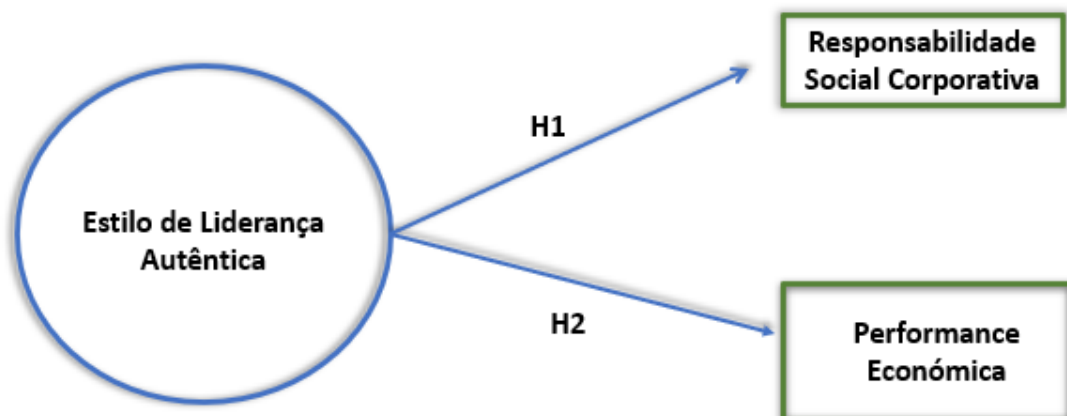


Figura 2 Modelo Conceptual de Investigação

5. Enquadramento Metodológico

5.1. Metodologia de Investigação

Esta investigação tem como objetivo basilar identificar e analisar o impacto dos estilos de liderança, mais concretamente a LA, medida através da escala nas diferentes dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas e conseqüentemente na *performance* dessas empresas.

Neste sentido, este capítulo pretende apresentar e explicitar qual a metodologia de investigação que será aplicada para responder à pergunta de investigação. A investigação seguirá a abordagem dedutiva. Neste tipo de abordagem são desenvolvidas hipóteses e é desenhada uma estratégia de investigação para testar as hipóteses (Saunders et al., 2009).

Igwenagu (2016), descreve o conceito de metodologia como sendo um “método sistemático e de análise teórica que é praticado num estudo” (p.4), onde são analisados os diversos procedimentos e princípios que estão associados ao conhecimento e ao estudo do tema. A correta definição da metodologia é importante, tendo em conta que representa a base de estruturação do nosso objeto de estudo. De acordo com Gallardy & Torres (2016), a metodologia é composta por diversas etapas, nomeadamente a análise dos dados que se obtém através do estudo, a montagem e a explicação da informação obtida e, por fim, a coordenação do processo, cada um destes componentes faz parte da delineação do projeto.

O presente estudo apresenta uma abordagem de investigação fundamentada num estudo empírico quantitativo, mais especificamente, um estudo *Survey* quantitativo *cross-section* com dados primários. Este género de estudos – empírico quantitativo - recorrem a dados e a factos reais, sendo adequados para testar hipóteses e inferir novo conhecimento.

Segundo Macdonald & Headlam (2008), é possível obter informação através de inquéritos, *surveys*, métodos baseados em questionários que podem ser quantitativos ou qualitativos, de acordo como são analisados e estruturados. Outros estudos, como o exemplo do estudo de Angus-Leppan et al. (2010), sugerem para futura pesquisa a aplicação de

“questionários e uma análise baseada na regressão” (p.209) para uma abordagem mais quantitativa.

Macdonald & Headlam (2008), destacam que os “*Surveys* são um método popular para recolher dados primários” (p.11) e Goundar (2012), refere que o método de dados primários sucede quando o autor/investigador procede à pesquisa e análise de dados a partir de uma fonte própria. Relativamente às variáveis quantitativas estas estão relacionadas com dados numéricos, assumindo valores que podem ser medidos quantitativamente (Martinez & Ferreira, 2008).

5.2. Método de recolha de dados

O objetivo deste estudo é avaliar de que forma as empresas têm a beneficiar com os líderes que praticam a RSC e como a liderança autêntica impacta na *performance* das empresas. Os dados a utilizar para testar as hipóteses de investigação previamente definidas neste estudo e para dar suporte à argumentação, foram recolhidas de raiz, ou seja, através de dados primários.

Barañano (2008) refere que a recolha de dados primários é um fator determinante do grau de originalidade na investigação e identifica no seu livro que independentemente do tipo de dados, o rigor na sua recolha constitui um fator determinante para a qualidade da informação.

Seguidamente, encontra-se pormenorizado os passos seguidos na recolha de dados primários.

5.2.1. Base de Dados SABI

A Base de Dados SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos) é a mais completa base de dados de análise financeira de organizações portuguesas e espanholas, que tem no seu reportório o histórico de contas anuais até 25 anos.

É uma ferramenta de pesquisa e tratamento de dados da Informa D&B que contém informação geral e financeira baseada nas contas anuais de 900.000 empresas portuguesas e

2.900.000 empresas espanholas. Esta base de dados possibilita fazer pesquisas com diferentes critérios/filtros, que vá de acordo à informação que pretendemos obter para o nosso estudo.

5.3. Recolha de Dados Primários

5.3.1. Inquérito por Questionário

Tendo em consideração os objetivos da presente investigação, o tamanho da população e o tipo e número de questões formuladas, o método de recolha de dados primários escolhido foi o questionário. Desta forma, os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário com recursos à plataforma *GoogleForms*, para difusão dos questionários por e-mail, englobando a avaliação das três variáveis que compõem esta investigação, a liderança autêntica, a responsabilidade social corporativa e a *performance* nas PME. Ao longo da revisão de literatura foi abordado estas variáveis de investigação e, claro, as escalas de medição que já se encontram validadas na literatura.

A população deste estudo é formada por cerca de 67.458 organizações de dimensão PME constituídas sob a forma jurídica de sociedade, ou seja, no processo de amostragem, foram selecionadas apenas as organizações sob a forma jurídica de sociedade. Sendo que as empresas individuais, e particularmente os empresários em nome individual, encontram-se fora do âmbito deste estudo, apesar de se encontrarem dentro da esfera da definição de PME, desta forma foi selecionada uma amostra desta população.

5.3.2. População, Amostra e Técnica de Amostragem

Para a maioria das pesquisas de gestão e negócios, os dados que são recolhidos usando questionários são utilizados para fins descritivos ou explicativos. Para perguntas onde o principal propósito tem por objetivo descrever as características da população, quer num momento fixo, quer numa série de pontos ao longo do tempo para permitir comparações, normalmente é preciso aplicar o questionário a uma amostra (Saunders et al., 2009).

É importante ter em conta o que se entende por população, do ponto de vista estatístico. De acordo com Saunders et al. (2009), as generalizações sobre populações a partir de dados

recolhidos utilizando qualquer amostra probabilística são com base na probabilidade estatística. Quanto maior for o tamanho da amostra, menor será o erro provável de generalização à população. A amostragem probabilística é, portanto, um compromisso entre a precisão das descobertas e a quantidade de tempo e dinheiro que se investe na recolha, verificação e análise dos dados.

As inferências realizadas com base num estudo por amostragem só são válidas para a população que serviu de base à seleção da amostra, assim, no caso de uma amostra obtida a partir da população inquirida, as inferências apenas são extrapoláveis para esta população inquirida e não para o universo total (Barañano, 2008).

A amostra precisa de ser a mais representativa e precisa possível e a amostragem é utilizada quando é impraticável a recolha de dados de toda a população. A maneira como se define a grelha de amostragem também tem implicações em relação à extensão que se pode generalizar a partir da amostra. Ao definir-se a base/grelha de amostragem, está a definir-se a população que se pretende generalizar (Saunders et al., 2009).

Assim, foi enviado o inquérito por questionário para todos os indivíduos da população que cumpriam com o conjunto de requisitos, de modo a responder à questão de investigação, fazendo inferências sobre a população inquirida a partir da amostra efetivamente recolhida.

De modo a obter os contactos de e-mail das organizações alvo de estudo, recorreu-se à utilização da base de dados, denominada por SABI, onde foi possível selecionar as empresas a serem inqueridas.

A grelha de amostragem da qual partiu a recolha de dados, composta por 67.458 empresas (Figura 3), foi extraída do SABI em 24 de abril de 2022, sendo os critérios de seleção utilizados para recolha de dados para este estudo:

- **Empresas ativas:** Portugal;
- **Forma jurídica:** Sociedade (exclui, portanto, empresas individuais);
- **Número de Empregados:** mínimo = 1; máximo = 250;
- **Data de constituição:** incluindo e depois 01/01/1977 até e incluindo 31/12/2002;
- Todas as empresas com endereço e-mail (Portugal);

- **Pesquisa Booleana: 1 E 2 E 3 E 4**

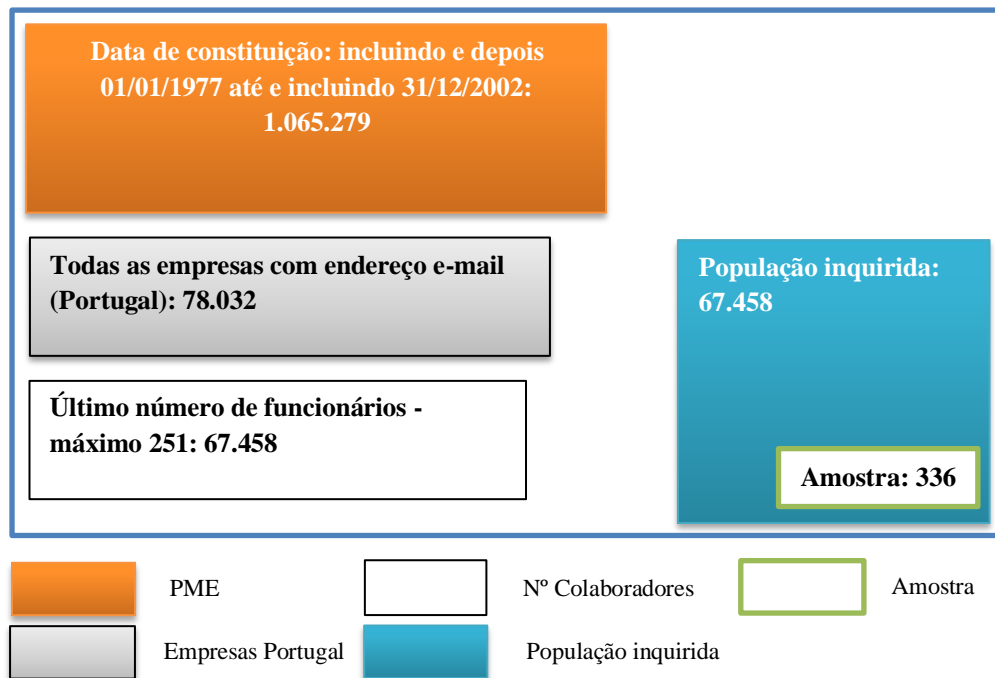


Figura 3 Universo, população inquirida e amostra em estudo

Foram enviados 31.500 questionários através de e-mail para todos os indivíduos da grelha de amostragem extraída da base de dados do SABI, de acordo com critérios previamente definidos e apresentados infra. Em relação ao modelo do inquérito por questionário (Anexo A), as questões são todas fechadas e com obrigatoriedade de resposta.

Desta maneira, os dados são primários e recolhidos através de inquéritos por questionários quantitativos, sendo que a população são funcionários do sexo masculino e feminino que exercem funções em PME Portuguesas de diferentes setores de atividade e a amostra é constituída por 336 inqueridos, sendo o total das observações válidas de 327 inqueridos. Destas respostas, foram excluídas da amostra 5 respostas, que se identificaram como não trabalharem atualmente numa PME e mais 4 respostas que não autorizaram a utilização de toda a informação que disponibilizam no questionário para efeitos da investigação académica, totalizando, assim, 9 respostas excluídas.

Nº de Respostas obtidas	Conformidade com restantes requisitos da amostra	Identificação na SABI
336	Sim: 327 Não: 9	67.458

Tabela 10 N.º de respostas obtidas no questionário

Quando o questionário foi enviado via e-mail, alguns não foram entregues, por variadas razões. Por questões de alteração de e-mail, por o colaborador em questão já não trabalhar na empresa, pelo facto de organizações já terem encerrado por falência ou por outro motivo de encerramento ou até pelo motivo da base de dados SABI não se encontrar atualizada à data presente.

5.3.3. Elaboração e estrutura do questionário

De acordo com Rowley (2014), os questionários são uma das ferramentas mais utilizadas para a recolha de dados primários. O método por questionário é capaz de gerar informações de dois tipos: qualitativa e quantitativa, dependendo da forma como são analisados e estruturados (Macdonald & Headlam, 2008).

Com o uso do inquérito por questionário há uma diminuição no surgimento de questões mais “embaraçosas” e as pessoas podem responder por seu livre-arbítrio (Walliman, 2010).

Através destes questionários, obtemos informação de carácter quantitativo, alcançado a partir da criação e organização de um inquérito por questionário (Anexo A).

As questões apresentadas no questionário são todas de resposta fechada e de carácter obrigatório.

As medidas apresentadas foram avaliadas de acordo com a Escala de Likert de 5 pontos, para a Liderança Autêntica e para as diferentes dimensões de RSC e de 7 pontos para avaliar a *performance* económica.

Para cada conceito, a medida ou escala, é representada por uma pontuação de escala criada pela combinação das pontuações para cada uma das perguntas de classificação. Cada questão é muitas vezes referida como um item de escala. No caso de uma escala Likert simples, a pontuação da escala para cada caso seria calculada somando as pontuações de cada uma das questões (de Vaus, 2013). No entanto, em vez de se desenvolver as próprias escalas, muitas vezes faz sentido utilizar ou adaptar escalas já existentes na literatura (Schrauf & Navarro, 2005). Uma vez que as escalas técnicas foram utilizadas pela primeira vez na década de 1930, foram literalmente desenvolvidas milhares de escalas para medir atitudes e dimensões de personalidade e avaliar aptidões e capacidades (Saunders et al., 2009).

A escala de Likert é elaborada através de pontos com descrições que vão de extremo a extremo, sendo apresentada por uma espécie de tabela de classificação. De notar que, deve ter o mesmo número de categorias positivas e negativas, e ainda um ponto neutro.

No caso de uma escala de 5 pontos, deve-se elaborar um item totalmente positivo, um parcialmente positivo, um neutro, um parcialmente negativo e, por fim, um negativo.

A escolha dos pontos fica ao critério de cada um, sendo que, quantos mais pontos forem usados, maior variedade de respostas se obtém, podendo assim não se obter resultados tão concretos.

A utilização desta escala apresenta várias vantagens, sendo que a principal se destaca pela facilidade de elaboração e compreensão por parte dos inquiridos. Outra das grandes vantagens é o facto de poder ser utilizada no meio digital uma vez que é extremamente visual.

No que concerne à estrutura do inquérito por questionário deste estudo, este é composto por V partes/secções.

Secção I: A primeira secção é apenas uma nota introdutória, onde se agradece a disponibilidade e o contributo do participante para o sucesso desta investigação e é feita a identificação do tema e do objetivo deste estudo, assim como uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do questionário. É ainda

salvaguardado que não existem respostas certas ou erradas, que se pretende claramente que os inquiridos sejam o mais sinceros possível e que as suas respostas servirão somente para fins académicos.

A estrutura do questionário foi organizada a partir de escalas já estudadas, validadas e traduzidas por diversos autores, com o propósito de medir e avaliar as variáveis em investigação – a Liderança Autêntica, a Responsabilidade Social Corporativa e a *Performance* Económica. Sendo a estrutura das próximas secções do questionário as seguintes:

Secção II: Esta secção refere-se à caracterização e identificação do participante, para obter dados sociodemográficos, nomeadamente o Género e a Idade.

Secção III: corresponde a questões que estão diretamente ligadas ao líder do participante, que tinha como objetivo perceber a perceção dos líderes dos inqueridos, como a avaliação de atitudes, ações e comportamentos do Líder do inquerido (Ver Anexo A). Foi possível analisar as quatro dimensões da Liderança Autêntica:

- a. Orientação Moral;
- b. Transparência Relacional;
- c. Autoconsciência;
- d. Processamento equilibrado da informação.

Secção IV: são apresentadas questões correlacionadas com as quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, para avaliar os diferentes tipos de RSC nas organizações portuguesas (Ver Anexo A). As quatro dimensões avaliadas no questionário são:

- a. RSC – Económica;
- b. RSC – Legal;
- c. RSC – Ética;

d. RSC – Filantrópica.

Secção V: por último, a secção V, faz uma análise sobre a *performance* económica das organizações (Ver Anexo A).

5.4. Identificação das Variáveis

Nesta secção, temos a abordagem das variáveis usadas para testar as hipóteses apresentadas previamente e as respetivas escalas de mensuração, aplicadas na realização deste estudo.

5.4.1. Variável independente: Liderança Autêntica

Relativamente à variável independente ou exógena apresentada nesta investigação temos a Liderança Autêntica. É, portanto, esta variável que influencia as variáveis dependentes, pois vai explicar o comportamento da RSC e da *Performance* económica.

Relativamente à escala para medir o estilo de liderança, foi aplicada e adaptada para esta investigação, a escala validada por Walumbwa et al. (2008), *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ): Development and validation of a theory-based measure*, sendo possível através desta escala avaliar o estilo de Liderança Autêntica (LA). Foi medida em 8 itens (Tabela 12), que de acordo com os mesmos autores, estes itens correspondem às quatro capacidades psicológicas de um líder autêntico, sendo elas a Orientação Moral; a Transparência Relacional; a Autoconsciência e o Processamento Equilibrado de Informações (Tabela 11).

No entanto, para este estudo e de acordo com vários estudos nesta área, como Gardner et al. (2005b), Rego e Cunha (2012), Walumbwa, et al. (2008), Avolio (2011), entre outros, a variável Liderança Autêntica é analisada como constructo nuclear. Deste modo, para agrupar as quatro dimensões de Liderança Autêntica numa só, utilizaram-se os procedimentos propostos por Luthans et al. (2008). Foram calculadas as médias para cada uma das quatro dimensões,

através dos itens correspondentes, e, a partir dessas médias, obteve-se uma média total, uma contagem composta, de Liderança Autêntica para cada um dos colaboradores.

Foi utilizada uma escala adaptada de Walumbwa et al. (2008) com cinco níveis: “0 – Nunca”; “1 – Uma vez por outra”; “2 – Por vezes”; “3 – Com alguma frequência”; “4 – Frequentemente, senão sempre”.

Dimensões	Definição
Orientação Moral	O líder orienta-se por elevados padrões de conduta ética e moral, e não se deixa influenciar por pressões nem pelo desejo de agradar aos outros.
Transparência relacional	O líder apresenta-se de modo genuíno perante os outros, partilha abertamente informação, expressa os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos – e assim estimula os outros a apresentarem ideias e opiniões de modo igualmente autêntico/transparente.
Autoconsciência	O líder compreende as suas forças e fraquezas, tem consciência do modo como encara o mundo, é capaz de entender fielmente o modo como os outros o encaram, e compreende como ele próprio exerce impacto sobre os outros.
Processamento equilibrado da informação	O líder analisa objetivamente a informação relevante antes de tomar decisões, convida os colaboradores a exporem pontos de vista que possam colidir com a sua própria opinião, concede oportunidade de participação a todas as pessoas – mesmo das que discordam de si.

Tabela 11 Significado das dimensões da Liderança Autêntica

Fonte: Adaptado de Avolio & Mhatre (2011)

Dimensão 1: Orientação Moral

- 3. As crenças do seu líder são consistentes com as suas ações.
- 7. O seu líder toma decisões com base nas suas convicções e crenças fundamentais.

Dimensão 2: Transparência relacional

- 2. O seu líder diz exatamente o que pensa.
- 6. O seu líder está disposto a admitir erros por si cometidos.

Dimensão 3: Autoconsciência

- 1. O seu líder procura dar feedback que lhe permita melhorar as interações com os outros.
- 5. O seu líder compreende muito bem como os outros veem as suas (dele) capacidades.

Dimensão 4: Processamento equilibrado da informação

- 4. O seu líder solicita, a outras pessoas, pontos de vista que desafiam as suas (dele) próprias posições.
 - 8. O seu líder escuta atentamente os diferentes pontos de vista, antes de chegar a conclusões.
-

Tabela 12 Dimensões e Itens da Liderança Autêntica

Fonte: Adaptado de Walumbwa et al. (2008)

5.4.2. Variáveis dependentes

Neste estudo são apresentadas duas variáveis dependentes ou endógenas, sendo essas a Responsabilidade Social Corporativa e a *Performance*, são as variáveis de interesse primário desta investigação e o objetivo primordial prende-se por prever a variabilidade, ou seja, o comportamento da RSC e da *Performance*, tendo em consideração a Liderança Autêntica.

5.4.2.1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Para avaliar a variável primária, a RSC foi aplicada e adaptada a escala de Lee et al. (2012), *The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees*. A variável RSC é composta por vinte e cinco itens no total, para medir a RSC Económica (7 itens), RSC Legal (7 itens), RSC Ética (6 itens) e RSC Filantrópica (5 itens), enquadradas, assim, em 4 dimensões (Tabela 13).

Dimensão 1: Económica

1. A minha empresa possui um procedimento para responder a todas as reclamações de clientes?
2. A minha empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos?
3. A minha empresa usa a satisfação do cliente como um indicador do seu desempenho comercial?
4. A minha empresa tem tido sucesso em maximizar os lucros?
5. A minha empresa esforça-se para reduzir os custos operacionais?
6. A minha empresa monitoriza de perto a produtividade dos seus colaboradores?
7. A minha empresa estabelece estratégias de longo prazo para a evolução do negócio?

Dimensão 2: Legal

1. Os gerentes são informados sobre as leis ambientais relevantes?
2. Todos os produtos da minha empresa correspondem aos padrões legalizados?
3. As nossas obrigações contratuais são sempre honradas?
4. Os gestores desta organização procuram cumprir a lei?
5. A minha empresa cumpre todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos colaboradores?
6. A minha empresa tem programas que incentivam a diversidade no local de trabalho (exemplo: idade, sexo ou raça)?
7. As políticas internas evitam a discriminação na remuneração e promoção dos colaboradores?

Dimensão 3: Ética

1. A minha empresa possui um código de conduta?
2. Os membros da minha organização seguem padrões profissionais?
3. Os gerentes de topo monitorizam os potenciais impactos negativos das minhas tarefas na nossa network?
4. Somos reconhecidos como uma empresa confiável. Justiça para com colegas de trabalho e parceiros de negócios é parte integrante do nosso processo de avaliação de desempenho?
5. Na minha empresa existe um procedimento confidencial que se encontra em vigor para que os colaboradores reportem qualquer má conduta no local de trabalho (como roubo ou assédio sexual)?
6. Os vendedores e colaboradores são obrigados a fornecer informações completas e precisas a todos os clientes?

Dimensão 4: Filantrópica

1. A minha empresa tenta melhorar a imagem dos seus produtos?
2. A minha empresa tenta melhorar a percepção da sua conduta empresarial?
3. A minha empresa tenta melhorar a sua imagem corporativa?
4. A minha empresa tenta contribuir para a melhoria da comunidade local?
5. A minha empresa tenta cumprir com a sua responsabilidade social?

Tabela 13 Dimensões¹ e Itens da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Adaptado de Lee et al. (2012)

Foi aferida a percepção dos inquiridos, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, acerca de cada um dos 25 itens, numa escala de likert de 5 pontos ancorada em 1

¹ Ver subsecção 2.2.1

“Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, inferindo um grau de concordância, desde nula até muito frequente, respetivamente.

As respostas obtidas através do *survey*, permitiram a construção de um *Índice de Responsabilidade Social Corporativa* que contabiliza, no fundo, a aplicação de práticas de RSC, aplicadas nas empresas.

Recorrendo à interpelação adotada por Ferreira (2010), a propósito de um estudo sobre indicadores de inovação, o *índice de RSC* da amostra foi encontrado através da aplicação do método min-max. Este método pode formular-se da seguinte forma:

$MMXi = [Xi - \min(X)] / [\max(X) - \min(X)]$, em que:

- $MMXi$ representa o valor normalizado (índice) assumido na dimensão X ;
- Xi representa o valor agregado assumido na dimensão X ;
- $\min(X)$ representa o mínimo da distribuição dos valores agregados da dimensão X em todos os inquiridos que, neste caso, corresponde ao valor 1 (situação em que o inquirido responde 1 (Discordo Totalmente) em todos os 7, 6 ou 5 itens, dependendo da dimensão);
- $\max(X)$ representa o máximo da distribuição dos valores agregados da dimensão X em todos os inquiridos que, neste caso, corresponde ao valor 5 (situação em que o inquirido responde 5 (Concordo Totalmente) em todos 7, 6 ou 5 itens, dependendo da dimensão).

$MMXi$ devolve, para facilidade de análise, uma transformação dos valores agregados numa distribuição entre 0 e 1, sendo 0 atribuído à dimensão de valor mais baixo, representando o menor grau de aplicabilidade da dimensão e 1 atribuído à dimensão de valor mais elevado, representando o maior grau de aplicabilidade da dimensão. O valor deste indicador final, a que designámos *índice de responsabilidade social corporativa*, permaneceu, assim, entre 0 e 1, para cada indivíduo da amostra.

A título exemplificativo, um indivíduo que refira concordo totalmente com todas as dimensões da RSC, obterá um *índice de RSC* de 1; um indivíduo que admita que discorda totalmente com todas as dimensões da RSC, obterá um *índice de RSC* de 0.

5.4.2.2. Performance

De acordo com Cardoso (2013) existem diferentes métodos para medir a *performance* empresarial, desde modelos objetivos relacionados com a área financeira, até modelos mais subjetivos, tendo em conta as diferentes partes interessadas. Para avaliar a variável *performance* das organizações foi aplicada a escala de Kim & Thapa (2018), *Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. Sustainability*.

A variável *performance* económica é composta por cinco itens no total (Tabela 14). Foi medido numa escala de Likert de 7 pontos ancorada em 1 “Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior” e 7 “Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor”.

Performance Económica

1. Rentabilidade da empresa
 2. Crescimento das vendas
 3. Resultados económicos da empresa
 4. Lucro antes de impostos
 5. Quota de mercado
-

Tabela 14 Itens da *Performance Económica*

Fonte: Adaptado de Kim & Thapa (2018)

5.5. Operacionalização de variáveis

A operacionalização de cada uma das variáveis em estudo, têm como principal finalidade a exposição e descrição dos instrumentos de medida utilizados para mensurar essas mesmas variáveis, visando a verificação das hipóteses de investigação formuladas, previamente. Foram utilizadas escalas desenvolvidas e previamente testadas e validadas por investigadores reconhecidos das respetivas áreas científicas.

No que diz respeito à codificação das referidas variáveis e à análise estatística dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, recorreu-se ao software de tratamento estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences da International Business Machines*), por permitir dar resposta à questão de investigação e ao modelo conceptual de investigação exposto à priori, esta ferramenta informática irá auxiliar na análise estatística, portanto, a avaliação das escalas aplicadas aos inquiridos e a fiabilidade dos dados que foram adquiridos.

Neste sentido o tratamento de dados que será efetuado, será através de uma Matriz de Correlações onde se correlaciona o estilo de liderança autêntica com cada uma das dimensões da RSC, sendo essas dimensões a RSC Económica; Legal; Ética e Filantrópica. Será analisado como o estilo de liderança autêntica afeta de forma estatisticamente significativa ou não, e positiva ou não, cada uma das quatro dimensões e, por sua vez, se há uma correlação positiva entre o estilo de liderança autêntica e a *performance* económica das PME. E, ainda, verificar, se é possível ligar a RSC com a *performance* económica das empresas. Ainda será aplicado a Regressão Linear Simples para verificar para cada uma das variáveis dependentes, como se relaciona com a variável independente.

6. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos através das respostas ao questionário. Em primeiro lugar, tecemos algumas considerações gerais acerca da natureza e número de respostas obtidas; de seguida, é feita uma caracterização da amostra, por via de análises de estatística descritiva e, por fim, são apresentados os modelos finais, necessários ao teste das hipóteses de investigação.

6.1. Considerações Gerais

A recolha das respostas ao inquérito por questionário decorreu entre 09 de maio e 23 de junho de 2022 e contou com a participação de 336 inqueridos, conseguindo-se obter 327 respostas válidas para integrar a amostra sujeita a tratamento estatístico. O assinalável número de respostas leva a considerar a dimensão da amostra suficientemente representativa da população inquirida e, assim, satisfatória para a continuação do estudo.

6.2. Caracterização da Amostra

Aqui procedemos à divulgação e análise das estatísticas descritivas que dizem respeito à caracterização dos sujeitos inqueridos respondentes da amostra.

6.2.1. Perfil dos respondentes

6.2.1.1. Trabalha numa PME

Os inqueridos que optaram por responder ao questionário, têm obrigatoriamente de trabalhar numa PME, esse aspeto foi frisado quando se solicitou o preenchimento do inquérito por questionário. O resultado obtido encontra-se, perfeitamente visível, no Gráfico 3.

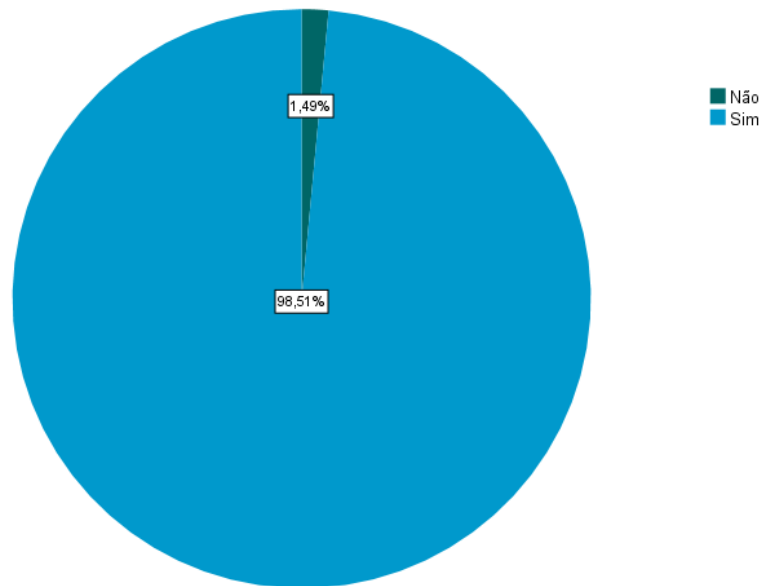


Gráfico 3 Respondentes que trabalham numa PME

Num total de 336 respostas, 98,51% dos respondentes disse que trabalha numa PME. Este resultado dá alguma segurança e confere credibilidade aos dados obtidos. Apesar de 1,49% dos respondentes terem assumido que não trabalham numa PME, foi solicitado no questionário que não prosseguissem com o preenchimento do mesmo.

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra não probabilística, ou seja, uma amostra aleatória simples, em que há uma amostra por autosseleção dos respondentes ao questionário, mas as PME foram escolhidas de forma aleatória, através da base de dados SABI. Saunders et al. (2009), identificam que a amostra por autosseleção ocorre quando se permite que cada caso, geralmente os indivíduos, identifique o seu desejo de participar na pesquisa.

6.2.2. Género dos respondentes

A nossa amostra por autosseleção é, portanto, constituída por 327 indivíduos, maioritariamente composta por pessoas do sexo masculino, com uma percentagem de 56%, 43,45% são do sexo feminino, 0,3% identificaram-se como “Outro” género e 0,3% das pessoas preferiu não identificar o seu género. É possível verificar esta análise no Gráfico 4.

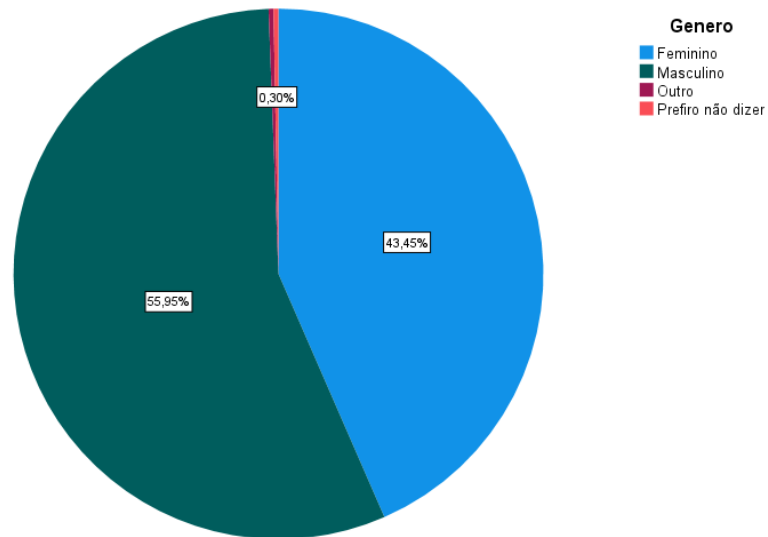


Gráfico 4 Género dos respondentes

6.2.3. Idade dos respondentes

Tendo em conta a idade dos indivíduos, a maioria tem entre 50 e 59 anos (36,7%), visto que temos 124 respondentes com esta classe de idades e 22,6% tem idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos. Esta análise encontra-se no Gráfico 5.

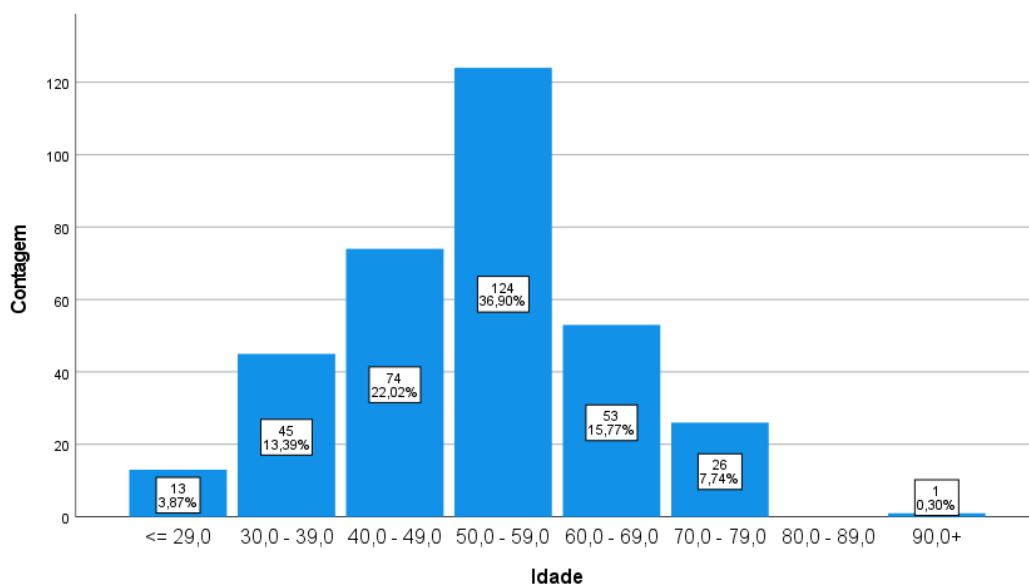


Gráfico 5 Idade dos respondentes por classes

Não deixa de ser relevante, analisar as classes de idade, consoante o género dos indivíduos respondentes, visível no Histograma seguinte (Gráfico 6):

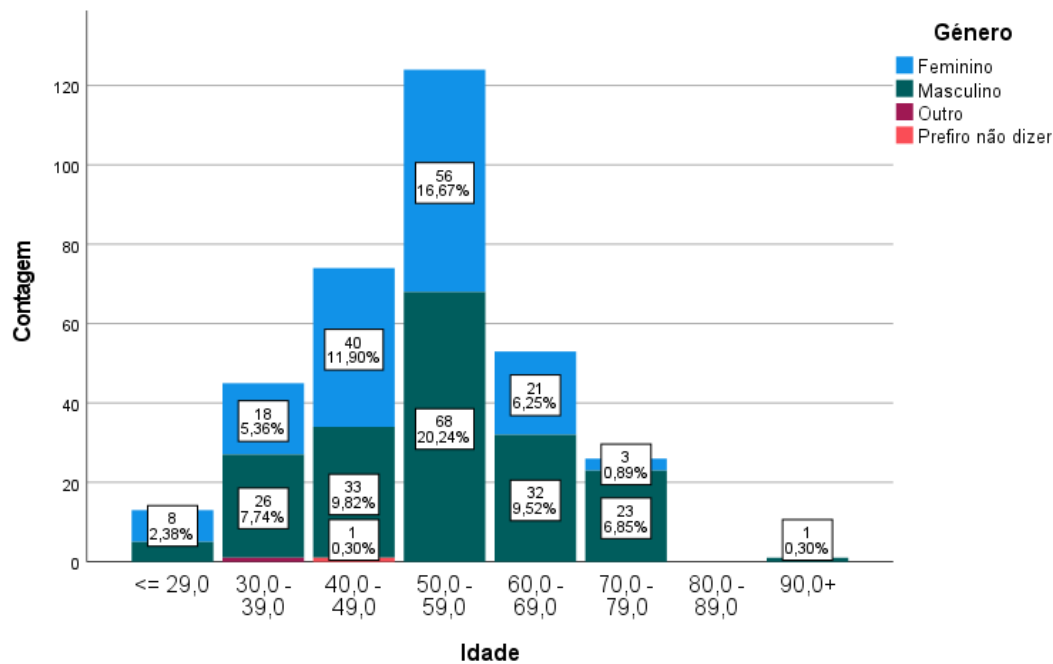


Gráfico 6 Histograma Idade e Género

Podemos assim concluir que temos mais respondentes do sexo feminino com idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos, com uma percentagem de 16,67% e com a mesma classe de idades temos 20,24% respondentes do sexo masculino. Temos um respondente que optou por não indicar o seu género e outro que não se identifica nem como feminino ou como masculino.

6.3. Validade e Consistência Interna das Escalas

6.3.1. Validade e fiabilidade das Escalas

Para um questionário ser válido este deve ser fiável, sendo que a fiabilidade de uma medida se refere à capacidade de esta conseguir ser consistente (Saunders et al., 2009). De acordo com Pestana & Gageiro (2014), a consistência interna determina, rigorosamente, como

a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos e, confirma que, as respostas diferem em virtude de opiniões diferentes dos indivíduos e não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações.

Após a introdução da base de dados no software estatístico, as escalas utilizadas foram submetidas a um teste de consistência interna, através do cálculo do Alpha de Cronbach. Esta trata-se de uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis.

O Alpha de Cronbach foi desenvolvido por Lee Cronbach, em 1951, para fornecer uma medida da consistência interna de um teste ou escala (Tavakol & Dennick, 2011). O uso de escalas de likert torna impreterível o cálculo do Alpha de Cronbach, de modo a garantir a consistência interna e fiabilidade das escalas ou subescalas usadas, mas também para dar a conhecer o nível de fiabilidade (Gliem & Gliem, 2003).

Este coeficiente permite avaliar o nível de confiabilidade de cada escala, podendo variar entre 0 e 1, sendo que qualquer valor abaixo do limite mínimo aceitável de 0,60 é considerado insatisfatório e inadmissível. A consistência interna das escalas descreve até que ponto todos os itens medem o mesmo conceito e de como estes se relacionam. (Pestana & Gageiro, 2014; Dennick, 2011). Pestana & Gageiro (2014), no seu livro identificam que a qualidade da consistência interna das escalas é analisada pelos valores do Alpha de Cronbach, em conformidade com a seguinte tabela (Tabela 15).

Alpha de Cronbach	Consistência interna
> 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Tabela 15 Valores de Alpha de Cronbach e respetiva consistência interna

Fonte Pestana & Gageiro (2014)

No que concerne à variável Liderança Autêntica deste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de 0,874.

Para a variável Responsabilidade Social Corporativa, nesta investigação, o valor do Alpha de Cronbach desta variável é de 0,942 o que revela uma consistência interna muito boa. Procedeu-se, igualmente, ao apuramento dos Alpha de Cronbach para cada uma das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, apresentando-se os resultados na Tabela 16.

Dimensão	α de Cronbach	Nº de Itens
RSC Económica	0,879	7
RSC Legal	0,866	7
RSC Ética	0,857	6
RSC Filantrópica	0,871	5

Tabela 16 α de Cronbach e n.º de Itens, por Dimensão da RSC

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Comparados os valores de α obtidos (Tabela 16) com as correspondências da Tabela 15, verificamos que todas as dimensões se enquadram nos níveis de consistência Boa.

Relativamente aos valores para cada item de cada dimensão da RSC, estes encontram-se explanados na Tabela 17:

Dimensão	α de Cronbach	Nº de Itens	Item	Média	Desvio-Padrão	α de Cronbach se item eliminado
RSC Económica	0,879	7	1.	3,93	1,108	0,941
			2.	4,10	0,866	0,939
			3.	4,16	0,982	0,940
			4.	3,65	0,931	0,941
			5.	4,05	0,964	0,942
			6.	3,75	1,070	0,941
			7.	3,65	1,066	0,940
RSC Legal	0,866	7	1.	3,71	1,094	0,940
			2.	4,42	0,802	0,940

			3.	4,50	0,810	0,940
			4.	4,69	0,632	0,941
			5.	4,52	0,775	0,940
			6.	3,72	1,203	0,942
			7.	4,21	1,070	0,939
RSC Ética	0,857	6	1.	3,83	1,232	0,940
			2.	4,27	0,843	0,939
			3.	3,58	1,101	0,941
			4.	4,33	0,844	0,940
			5.	3,61	1,351	0,941
			6.	4,04	1,076	0,941
RSC Filantrópica	0,871	5	1.	4,29	0,804	0,940
			2.	4,28	0,807	0,939
			3.	4,23	0,846	0,939
			4.	4,12	0,982	0,939
			5.	4,28	0,866	0,939

Tabela 17 Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Começamos por reparar que, em todos os itens, o nível de fiabilidade excede o nível de 0,90, logo tem uma consistência interna muito boa e a média da amostra é superior ao valor central da escala, indicando a existência de concordância, em média, com todas as afirmações.

Já a variável *Performance* económica deste estudo apresenta, também, uma consistência interna muito boa, pois o valor do Alpha de Cronbach é de 0,931.

Podemos, assim, concluir a fiabilidade de todas as escalas deste estudo, pois, reunimos indicadores que nos permitem concluir por uma boa fiabilidade e consistência interna das escalas que foram utilizadas.

6.4. Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP)

A Análise Fatorial (AF) é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para as descrever. É uma técnica de análise exploratória multivariada que permite a redução da complexidade dos dados, na medida em que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, que são combinações lineares das variáveis originais, as designadas de componentes principais (Mároco, 2014, p. 441).

Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores) que expressam o que há de comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2014). De acordo com Mároco (2014), “o problema consiste em decidir qual o número de componentes necessários para explicar uma percentagem apreciável da variância dos dados originais” (p.457).

Primeiramente foi analisado para a variável de RSC, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin, em que Pestana & Gageiro (2014), no seu livro identificam o teste KMO, que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e deve ser interpretado de acordo com a seguinte tabela (Tabela 18).

KMO	Análise de componentes principais
1 - 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 - 0,60	Má
<0,50	Inaceitável

Tabela 18 Valores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Fonte Pestana & Gageiro (2014)

Este teste permite verificar a validade da análise fatorial, podendo variar entre 0 e 1, sendo que qualquer valor abaixo do limite mínimo aceitável de 0,60 é considerado inaceitável. Primeiramente, foi analisado a RSC, que apresenta uma validade da análise fatorial muito boa, uma vez que o KMO tem o valor de 0,940.

No caso particular de variáveis medidas em escalas ordinais, o SPSS permite a aplicação da AFPC. Deste modo, no caso em estudo, e com recurso ao programa SPSS, verificámos, para cada uma das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), medidas em escala de likert de 5 pontos, desde 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), se as variáveis estão relacionadas e se a informação presente nessas variáveis originais pode ser reduzida (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo Pestana & Gageiro (2014), “a variância das componentes designa-se por valores próprios (ou *eigenvalues*), cujo tamanho descreve a dispersão dos dados” (p.518). Usou-se como critério de retenção das componentes a regra do valor próprio ou *eigenvalue* > 1, segundo a qual “devem reter-se componentes com *eigenvalue* superior a 1, de forma que cada componente principal selecionado explique mais variância do que cada uma das variáveis originais” (Mâroco, 2014, p. 459).

A consistência interna de cada componente foi medida com o Alpha de Cronbach. Na Tabela 19, reproduzem-se os pesos de cada variável nas componentes, a percentagem de variância explicada e a consistência interna.

Componente	α de Cronbach	Valor Próprio (eigenvalues)	% da variância	Component loadings	
				Item	Componente 1
RSC Económica	0,879	4,519	76,815	1.	0,610
				2.	0,751
				3.	0,654
				4.	0,561
				5.	0,520
				6.	0,570
				7.	0,671
RSC Legal	0,866	4,045	86,723	1.	0,641
				2.	0,658

				3.	0,662
				4.	0,648
				5.	0,693
				6.	0,555
				7.	0,707
RSC Ética	0,857	3,434	93,854	1.	0,655
				2.	0,721
				3.	0,585
				4.	0,721
				5.	0,631
				6.	0,603
RSC	0,871	3,234	100,000	1.	0,693
Filantrópica				2.	0,762
				3.	0,758
				4.	0,736
				5.	0,753

Tabela 19 Resultados da Aplicação do AFCP nas dimensões RSC

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Mediante a observação da Tabela 19, que consiste numa tabela-resumo dos outputs extraídos do SPSS, é possível perceber que, para cada uma das quatro dimensões de RSC, foi retida apenas uma componente principal. A partir da observação da % da variância total explicada por cada uma das componentes encontradas, concluímos que as quatro componentes retidas, uma para cada dimensão, explicam mais de 50% da variância total das variáveis originais. A título exemplificativo, no que diz respeito à dimensão RSC Económica, a primeira componente possui um valor próprio de 4,519 e explica 76,815% da variância total.

Por outra perspetiva, estas quatro componentes mantêm a consistência interna já anteriormente confirmada para as variáveis originais, já que os valores do Alpha de Cronbach se enquadram num nível de consistência boa, dando uma medida da fiabilidade de cada dimensão e do modelo, no geral.

Relativamente aos *component loadings*, que registam os pesos estandardizados ou correlações entre as variáveis iniciais e as novas componentes principais, é possível comprovar uma fraca correlação entre cada item e as novas componentes, visto que de acordo com Mâroco (2014), se aceitam como variáveis determinantes aquelas que apresentam *component loadings*

superiores a 0,5 em valor absoluto. Neste caso, os resultados obtidos em cada item, como é possível observar na tabela 19 são todos inferiores a 0,5.

A solução fatorial encontrada nem sempre é interpretável, i.e., os pesos fatoriais das variáveis nos fatores comuns podem ser tais que não é possível um significado empírico aos fatores extraídos. O SPSS usa métodos de rotação das variáveis de modo que os fatores sejam mais facilmente interpretados. Torna os *loadings* elevados ainda mais elevados e os *loadings* baixos ainda mais baixos (Mâroco, 2014).

Em síntese, em todos os casos, confirmamos ser possível resumir a informação relacional entre as variáveis de cada dimensão da RSC, numa única componente principal e a retenção dessa componente principal é suficiente e explica entre 76,815% da variância total das variáveis originais.

Para a variável *performance*, esta apresenta uma validade da análise fatorial boa, uma vez que o KMO tem o valor de 0,885.

Como aplicado anteriormente, verificámos para cada um dos itens da *performance* económica, medidas em escala de likert de 7 pontos, desde 1 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior) a 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor), se as variáveis estão relacionadas e se a informação presente nessas variáveis originais pode ser resumida em componentes principais.

A consistência interna de cada componente foi medida com o Alpha de Cronbach. Na Tabela 20, reproduzem-se os pesos de cada variável nas componentes, a percentagem de variância explicada e a consistência interna.

				<i>Component loadings</i>	
Componente	α de Cronbach	Valor Próprio (eigenvalues)	% da variância	Item	Componente 1
Performance Económica	0,931	3,944	78,888	1.	0,864
				2.	0,903
				3.	0,938
				4.	0,872
				5.	0,861

Tabela 20 Resultados da Aplicação do AFCP para a *Performance*

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Mediante a observação da Tabela 20, que consiste numa tabela-resumo dos outputs extraídos do SPSS, é possível perceber que, o valor de *eigenvalue* é superior a 1, logo, é viável para esta variável que apresenta o valor de 3,944. A partir da observação da % da variância total explicada para todas as componentes encontradas, é possível concluir que a variável explica 78,888% da variância total. Por outro lado, esta variável mantém a consistência interna já anteriormente confirmada, já que os valores do Alpha de Cronbach se enquadram num nível de consistência interna muito boa.

Relativamente aos *component loadings*, é possível comprovar uma boa correlação entre todos os 5 itens analisados, neste caso os resultados obtidos, como é possível observar na tabela 20 e de acordo com Mâroco (2014), se aceitam como variáveis determinantes aquelas que apresentam *component loadings* superiores a 0,5 em valor absoluto, o que neste caso se confirma, todos os valores são superiores a 0,5.

No que concerne à variável independente do presente estudo, a Liderança Autêntica, esta apresenta uma validade da análise fatorial muito boa, uma vez que o KMO tem o valor de 0,906. Verificámos, para cada um dos oito itens da Liderança Autêntica, medidas em escala de likert de 5 pontos, desde 0 (Nunca) a 4 (Frequentemente, senão sempre), se as variáveis estão relacionadas e se a informação presente nessas variáveis originais pode ser resumida em componentes principais.

Tal como efetuado para as variáveis dependentes, também analisámos os pesos da variável nas componentes, a percentagem de variância explicada e a consistência interna.

Componente	α de Cronbach	Valor Próprio (eigenvalues)	% da variância	Component loadings	
				Item	Componente 1
Liderança Autêntica	0,874	4,300	53,755	1.	0,792
				2.	0,719
				3.	0,772
				4.	0,778
				5.	0,800
				6.	0,713
				7.	0,488
				8.	0,753

Tabela 21 Resultados da Aplicação do AFCP para a Liderança Autêntica

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Mediante a observação da Tabela 21, que consiste numa tabela-resumo dos outputs extraídos do SPSS, é possível perceber que, a regra do valor próprio ou *eigenvalue* > 1 , segundo a qual devem reter-se componentes com *eigenvalue* superior a 1, é viável para esta variável que apresenta o valor de 4,300. A partir da observação da % da variância total explicada para todas as componentes encontradas, é possível concluir que a variável explica 53% da variância total. Por outro lado, esta variável mantém a consistência interna já anteriormente confirmada, já que os valores do Alpha de Cronbach se enquadram num nível de consistência boa.

Relativamente aos *component loadings*, comprovamos uma forte correlação entre cada item e as novas componentes, à exceção para o item 7., que optámos por retirar, da medição (*component loading* = 0,488). Os novos outputs extraídos, agora sem o item 7., encontram-se na Tabela 22.

Componente	α de Cronbach	Valor Próprio (eigenvalues)	% da variância	Component loadings	
				Item	Componente 1
Liderança Autêntica	0,874	4,107	58,670	1.	0,799
				2.	0,715
				3.	0,768
				4.	0,783
				5.	0,811
				6.	0,719
				7.	0,762
				8.	0,762

Tabela 22 Resultados da Aplicação do AFCP para a Liderança Autêntica (após remoção do Item 7.)

Em sùmula, após a realização da AFCP para todas as variáveis do presente estudo, encontra-se apurada a fiabilidade das escalas e validade dos construtos, deste modo encontram-se reunidas as condições para a aplicação das regressões lineares.

6.5. Discussão dos Resultados

Efetuando o devido paralelismo com a teoria, neste capítulo, procedemos à discussão e interpretação dos resultados obtidos e à apresentação dos modelos finais, que vai permitir comparar e aferir a veracidade das hipóteses de investigação formuladas.

6.5.1. Análise de Médias, Medianas e Desvios-Padrão das variáveis

É importante e necessário analisar as médias, as medianas e os desvios-padrão das variáveis sociodemográficas e as variáveis de estudo, ou seja, a Liderança Autêntica, a Responsabilidade Social Corporativa e a *Performance*.

Antes de iniciarmos estas análises, é fulcral calcular previamente a média de todas as dimensões da RSC, com o intuito de obter uma média total de todas as médias obtidas das quatro dimensões da RSC.

É possível verificar na Tabela 23 os valores das médias e o valor global da média das dimensões, ou seja, a média da variável Responsabilidade Social Corporativa.

Dimensão	Média	Total das Médias
RSC Económica	3,897	
RSC Legal	4,251	4,0760
RSC Ética	3,942	
RSC Filantrópica	4,239	

Tabela 23 Médias da variável RSC

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Nesta perspetiva, apurámos para o conjunto das quatro dimensões de RSC presentes no estudo, um grau de concordância, em termos médios, por indivíduo, de 4,0760 (Ver Anexo C.).

Seguidamente e de modo a facilitar a análise e compreensão dos dados recolhidos para analisar as médias, as medianas e os desvios-padrão é apresentada a informação infra referida, presente na Tabela 24.

Considerando a tabela apresentada na página seguinte, é possível verificar os valores das médias dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo. A média corresponde claramente ao valor em torno do qual estão localizadas as observações. Neste caso, verifica-se que a nossa amostra, ou seja, os inqueridos respondentes estão, em média, próximos dos 51 anos ($\bar{x} = 51,735$).

Tendo em consideração a amplitude das escalas utilizadas (níveis de 1-5 e de 1-7), é possível observar-se que a variável Liderança Autêntica ($\bar{x} = 3,150$), RSC ($\bar{x} = 4,0760$) e a *Performance* ($\bar{x} = 4,647$) apresentam valores de média elevados.

No que diz respeito à mediana, esta trata-se de uma medida de tendência central e representa o valor que ocupa a posição central das respostas obtidas de cada variável. Vai, assim, remeter para o valor que divide as observações em duas partes iguais, sendo que, metade das observações são iguais ou inferiores ao valor da mediana e a outra metade é igual ou superior a esse valor.

Das três principais variáveis em estudo, todas apresentam uma mediana elevada, a *Performance* (Me = 4,80), a RSC (Me = 4,16) e a Liderança Autêntica (Me = 3,25).

No que concerne ao desvio-padrão, esta é uma medida de dispersão, pois quanto maior o seu valor, maior é a diversidade de respostas registadas. De acordo com a mesma Tabela 24, verifica-se que o maior valor de desvio-padrão é registado na variável *Performance* ($s = 1,108$), seguido da RSC ($s = 0,634$) e o menor na variável Liderança Autêntica ($s = 0,588$). Isto significa que o nível de liderança que os inqueridos recebem por parte do seu líder é mais uniforme do que o nível de *performance*, pois este atinge extremos em que existem algumas empresas com altos níveis de *performance* económica e outras com níveis muito mais inferiores.

		Média (\bar{x})	Mediana (Me)	Desvio-Padrão (s)
1	Género (a)	-	-	-
2	Idade (b)	51,735	53,000	12,2159
3	Liderança Autêntica	3,150	3,25	0,588
4	RSC	4,0760	4,16	0,634
5	Performance	4,647	4,80	1,108

Tabela 24 Médias, Medianas e Desvios-Padrão

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

(a) F – Feminino, M – Masculino, O – Outro, P – Prefiro não dizer;

(b) Idades dos inqueridos compreendidas entre os 19 anos até aos 90+ anos.

6.5.2. Grau de concordância de práticas de RSC nas empresas

Analisemos agora o grau de concordância de práticas de RSC nas empresas sob o ponto de vista do indivíduo/respondente, ou seja, a perceção que têm na implementação de práticas de RSC nas suas empresas. Esta é, portanto, a perspetiva que realmente nos vai interessar neste estudo e que serviu de base à construção do *índice de Responsabilidade Social Corporativa*.

Neste sentido, constatamos, para as quatro dimensões presentes no estudo um grau de concordância de aplicabilidade de práticas de RSC, em termos médios, por respondente, de 4,76. Portanto, os indivíduos respondentes concordam que as empresas onde exercem as suas

funções aplicam praticas diariamente de RSC (score 4). Portanto, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) este valor demonstra com clareza, uma aplicação das quatro dimensões de RSC nas empresas, numa perspetiva dos indivíduos respondentes da amostra.

No histograma seguinte, conseguimos ter uma ideia clara das respostas dos respondentes (Gráfico 7):

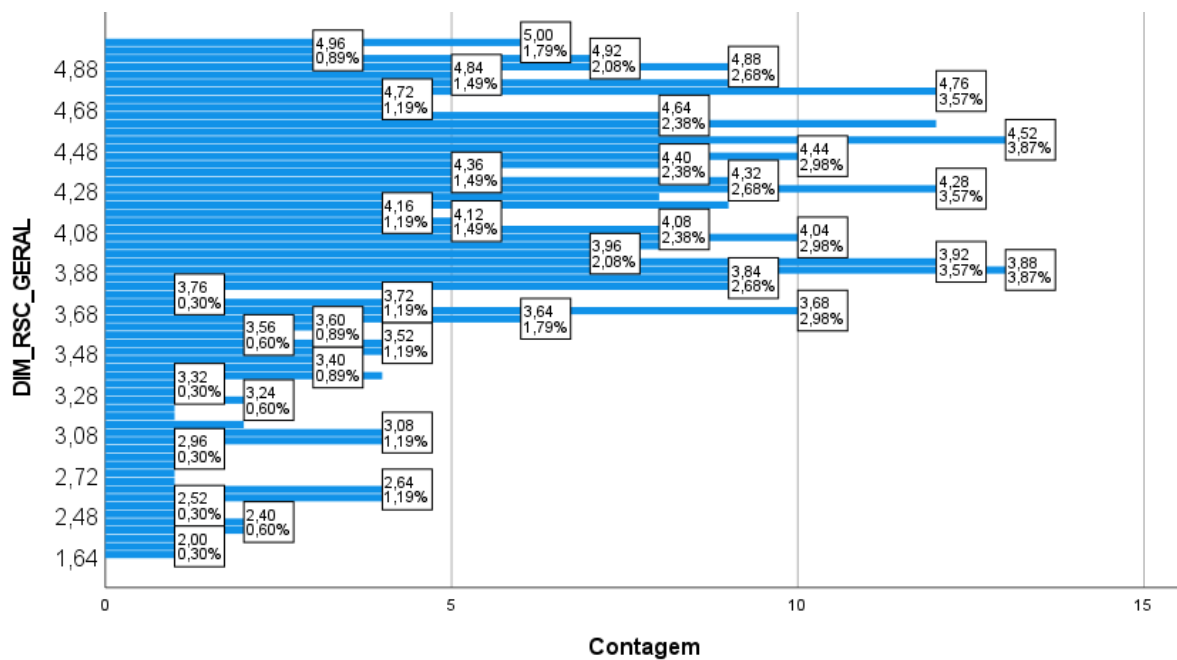


Gráfico 7 Aplicação média de RSC nas empresas, de acordo com a percepção dos respondentes

Contudo, importa clarificar que a variável escolhida para medir o grau de concordância de práticas de RSC nas empresas sob o ponto de vista do indivíduo/respondente, se apresenta sob a forma de um índice – *índice de responsabilidade social corporativa* - que decorre de uma transformação dos valores agregados, numa distribuição entre 0 e 1². Sendo assim, um *índice de responsabilidade social corporativa* = 0, corresponde ao menor grau de uso de práticas de

² Ver subsecção 5.4.2.1

RSC, será atribuído aos indivíduos que refiram que *discordam totalmente* (1, em escala de likert) qualquer das quatro dimensões e, bem assim, à qual está associada uma *média* de utilização = 1; No outro extremo, um *índice de responsabilidade social corporativa* = 1, correspondendo ao maior grau de concordância na aplicabilidade de práticas de RSC, será atribuído a qualquer indivíduo que refira *concordo totalmente* (5, em escala de likert) todas as quatro dimensões e, bem assim, à qual está associada uma *média* de utilização = 5.

6.5.3. Análise das relações existentes entre as variáveis

O principal objetivo desta investigação, como já vimos, é analisar a relação existente entre a liderança autêntica e a responsabilidade social corporativa alcançada pelas PME Portuguesas e apurar de que forma a aplicabilidade do estilo de liderança autêntica poderá predizer o nível de RSC presente nas organizações portuguesas. Tal como para a variável *performance*, é importante analisar a relação existente entre a liderança autêntica e a *performance* ou desempenho das PME portuguesas e apurar de que forma a aplicabilidade do estilo de liderança autêntica afeta o nível de *performance* presente nas empresas. Recordemos que na variável preditora, Liderança Autêntica, excluímos o item 7., após termos realizado a AFCP e que este item se encontra, doravante, ignorado nos modelos.

Tendo em consideração esses propósitos, aplicámos a técnica estatística da regressão linear.

6.5.3.1. Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS)

O termo regressão engloba um conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditoras (Mâroco, 2014), informando a margem de erro dessas previsões (Pestana & Gageiro, 2014).

Primeiramente, vamos considerar que a aplicação do MRL parte de um conjunto de assunções sobre a base de dados (Pallant, 2007) e impõe a verificação prévia de um conjunto de pressupostos (Mâroco, 2014). Neste estudo, iremos aplicar o modelo de regressão linear simples (MRLS), assim designado porque contamos apenas com uma variável preditora. Deste

modo, demos continuidade à verificação prévia de cada requisito elementar e evidenciamos, seguidamente, os resultados obtidos através do programa estatístico SPSS.

a) Inexistência de multicolinearidade

Foram testadas as hipóteses de multicolinearidade, através de um método, o coeficiente de correlação de Spearman.

A matriz de correlações bivariadas entre as variáveis, extraída através do SPSS vem sumariada na Tabela 25, apresentada de seguida. A matriz apresenta os valores do coeficiente de correlação de Spearman entre cada par de variáveis e a significância de cada correlação.

		1	2	3	4	5
1	Género (a) ³	-				
2	Idade (b) ⁴	-,074	1,000			
3	Liderança Autêntica (c)	0,047	0,087	1,000		
4	RSC (d)	-	-	0,629**	1,000	
5	Performance (e)	-	-	0,204**	0,387**	1,000

Tabela 25 Coeficientes de Correlação de Spearman

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) F – Feminino, M – Masculino, O – Outro, P – Prefiro não dizer;

(b) 1 – Menos de 29 anos, 2 - 30 a 39 anos, 3 - 40 a 49 anos, 4 - 50 a 59 anos, 5 - 60 a 69 anos, 6 – 70 a 79 anos, 7 – 80- 89 anos, Mais de 90 anos;

(c) Escala: 1 - Nunca, 2 - Uma vez por outra, 3 - Por vezes, 4 - Com alguma frequência, 5 - Frequentemente, senão sempre;

(d) Escala: 1 – Discordo Totalmente, 5 - Concordo Totalmente;

(e) Escala: 1 – Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior, 7 - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor.

Posteriormente, são apresentadas as correlações entre as variáveis através dos coeficientes de Spearman, que de acordo com Pestana & Gageiro (2014) são medidas não paramétricas que medem a intensidade da relação/associação entre variáveis ordinais. Os coeficientes de Spearman variam entre os valores -1 e 1 e quanto mais próximos os valores

³ Aplicado apenas à variável independente – Liderança Autêntica

⁴ Aplicado apenas à variável independente – Liderança Autêntica

estiverem destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Portanto, quanto maior for o valor do coeficiente, em módulo, mais forte é a relação entre as variáveis. Caso os valores tiverem sinal positivo, a variável independente e a variável dependente variam no mesmo sentido. Por outro lado, os valores com sinal negativo revelam que a relação entre as variáveis é inversa, isto é, quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui ou vice-versa.

Optámos pelo coeficiente de correlação linear de Spearman, dado que este se adequa à presença de variáveis preditoras qualitativas ordinais, para além de não colocar restrições quanto à forma da distribuição, ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson. Apesar de não haver um valor de correlação a partir do qual se prevejam necessariamente problemas de estimação do modelo, considera-se que valores acima de 0,50 indiciam uma relação moderada a forte, o que conduz geralmente a problemas de multicolinearidade.

Portanto, na matriz de correlações verificamos que os coeficientes de correlação de Spearman, na variável liderança autêntica e na variável *performance*, verifica-se que os coeficientes de correlação de Spearman não são particularmente elevados, encontrando-se todos na condição $\rho < 0,5$, o que parece, à partida, demonstrar a ausência de multicolinearidade. Já o coeficiente de correlação da LA com a RSC demonstra um valor de 0,629, significa que têm uma relação moderada a forte, o que podemos concluir que estas variáveis conduzem a problemas de multicolinearidade.

Em relação apenas às correlações entre as três principais variáveis do estudo, constatou-se que todas apresentam o mesmo nível de significância, $\rho < 0,01$, logo, uma correlação mais significativa. A variável Liderança Autêntica encontra-se relacionada de forma positiva com a RSC (0,629**, p-value < 0,01) e com a *Performance* (0,204**, p-value < 0,01). Logo, prevê-se que os colaboradores liderados por líderes autênticos apresentam um impacto direto na prática de RSC e, simultaneamente, na *Performance* económica das empresas. Já a variável RSC encontra-se relacionada de forma positiva com a *Performance* (0,387**). Portanto, é possível prever que colocar em prática a RSC nas empresas pode ter significância nos resultados da *performance* económica nas organizações. Em suma, podemos concluir que todas têm uma correlação significativa e positiva entre si.

b) Inexistência de autocorrelação dos resíduos

A autocorrelação dos resíduos é utilizada para testar a violação da independência dos erros. Sendo assim, para testar a autocorrelação entre os resíduos, foi aplicado o teste de Durbin-Watson. Esta estatística pode variar entre 0 e 4, sendo o valor 2 indicativo de que os resíduos não são correlacionados. Valores acima de 3 e menores que 1 indicam que os resíduos se correlacionam. Segundo Field (2009), um valor superior a 2 indica correlação negativa e um valor inferior a 2 indica correlação positiva.

Os valores obtidos no SPSS com a aplicação do teste de Durbin-Watson, foram os seguintes. Para a variável preditora Liderança e a variável dependente RSC, o valor do teste é 1,863 e para a variável dependente *Performance*, com a mesma variável preditora deste estudo, temos o valor de 1,859. Logo, valores que pertencem à região de aceitação da hipótese nula, pois aproximam-se de 2, deste modo e de acordo com Pestana & Gageiro (2014), conclui-se que a covariância entre os resíduos é nula, ou seja, os erros são independentes.

c) Normalidade dos resíduos

De acordo com Pallant (2007), os resíduos são as diferenças entre os valores realmente observados e os valores obtidos através da variável dependente ou endógena. Estas diferenças entre os dados observados e o modelo deverão, desejavelmente, estar próximas de zero. Logo, e ao contrário das variáveis exógenas ou preditoras, os resíduos (ou erros) deverão possuir uma distribuição normal (Chagas, 2017), a designada normalidade dos resíduos. A normalidade testa-se, por norma, através do teste de Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk, dependendo do tamanho da amostra.

Foi, assim, realizado testes de hipóteses de modo a analisar em todas as variáveis o valor de p-value (valor p ou valor de prova). Como a nossa amostra é $N = 327$, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (utilizado para amostras grandes, $n \geq 30$). Os resultados obtidos para todas as variáveis foram de um p-value $< 0,001$.

Kolmogorov-Smirnov	
Liderança Autêntica	0,116
RSC	0,086
Performance	0,083

Tabela 26 Teste de Kolmogorov-Smirnov

A distribuição normal dos erros, também, pode ser verificada através do histograma dos resíduos e do gráfico de probabilidade normal (*Normal probability Plot ou P-P Plot*), que de acordo com Mâroco (2014) contém, “no eixo das abcissas, a probabilidade observada acumulada dos erros e, no eixo das ordenadas, a probabilidade acumulada que se observaria de os erros possuísem distribuição normal” (p.694). Através da análise dos outputs retirados do SPSS (Anexo D.1.), é possível observar que a maioria dos pontos nos gráficos P-P se distribui, praticamente, coincidentemente com a diagonal principal e que a linha da distribuição normal acompanha bem o histograma dos resíduos, pelo que reforçamos que os erros apresentam, pelo menos aproximadamente, uma distribuição normal. Portanto, confirma-se que tanto o teste de Kolmogorov-Smirnov, como o P-P plot, apresentam uma distribuição normal.

d) Homocedasticidade dos resíduos

A análise da igualdade de variâncias pode fazer-se através dos gráficos dos resíduos (Anexo D.1). “A homocedasticidade equivale à variância da variável endógena não se concentrar apenas num intervalo limitado de valores da variável exógena” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 670).

Caso as observações se distribuam de forma aleatória à volta da linha horizontal zero, supõe-se haver presença de homocedasticidade. É, assim, possível verificar que a amplitude das variações dos resíduos em torno da linha horizontal zero, não apresentam relação com os valores estimados, permitindo assumir a homocedasticidade.

6.5.3.1.1. MRLS – Resultados

Tal como referido anteriormente, recorreu-se à análise dos dados através do modelo de regressão linear, pois é adequado para verificar a existência de alguma relação entre as variáveis referidas, visando a previsão do comportamento de uma variável dependente (explicada ou endógena) perante uma ou mais variáveis independentes (explicativas ou exógenas).

Os resultados das regressões lineares que pretendem testar as hipóteses de investigação deste estudo, encontram-se discriminadas na Tabela 27 e 28, que mostra os resultados obtidos do modelo de regressão linear para a RSC e para a *performance*, respetivamente. Nas tabelas pode-se analisar as relações entre as variáveis em causa, em que as variáveis dependentes são a RSC e a *Performance*, e a variável preditora é a Liderança Autêntica, para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1 e a Hipótese 2.

No anexo D, é possível verificar os outputs do SPSS, no modelo C.1., temos a variável dependente RSC e no modelo C.2. temos a variável dependente *Performance*.

6.5.4. Relação entre Liderança Autêntica e Responsabilidade Social Corporativa

Na tabela seguinte são apresentados os resultados obtidos da análise de regressão linear simples, onde se pode analisar as relações entre as variáveis em causa, em que a variável dependente é a Responsabilidade Social Corporativa e a variável preditora é a Liderança Autêntica. Os resultados da regressão linear que pretende testar a hipótese 1, encontram-se na Tabela 27.

	RSC
Liderança Autêntica	0,645
N	327
F - value	223,054
R ²	0,400
R ² ajustado	0,399

Tabela 27 Regressão linear: Relação entre Liderança Autêntica e RSC

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

O coeficiente de determinação R^2 é “uma medida usada com frequência enquanto nivelador da qualidade do modelo” (Mâroco, 2014, p. 718), que nos diz quanto da variância da variável dependente é explicada pelo modelo de regressão, com base na amostra (Pestana & Gageiro, 2014), ou seja, mede o quanto a variação da variável dependente é explicada pelo modelo. O valor de R^2 varia entre 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior qualidade apresenta o modelo de regressão. Por sua vez, o R^2 ajustado, ou coeficiente de determinação ajustado, informa quanto da variância da variável dependente seria explicada se o modelo tivesse sido derivado da população de onde se extraiu a amostra, indicando assim a perda de poder preditivo (Pestana & Gageiro, 2014). Observando a variável, verificamos que a RSC, tem um bom poder explicativo - $R^2 = 0,400$.

Outra forma de avaliar a qualidade do modelo é através do teste F de ANOVA, que analisa a existência de diferenças significativas entre a média de várias amostras de uma variável e verifica se a variância explicada pelo modelo é significativamente maior do que o erro do modelo. O teste F de ANOVA avalia o modelo de uma forma global e não parâmetro a parâmetro (Pestana & Gageiro, 2014). A RSC apresenta um valor de F de 223,054, o que significa, assim, que a RSC é explicada pela Liderança Autêntica.

6.5.5. Relação entre Liderança Autêntica e *Performance*

Na regressão linear apresentada na tabela 28, é utilizada a variável dependente *Performance* e como preditora a variável Liderança Autêntica, que pretende testar a hipótese 2.

	Performance
Liderança Autêntica	0,358
N	327
F - value	14,091
R²	0,040
R² ajustado	0,038

Tabela 28 Regressão linear: Relação Liderança Autêntica e *Performance*

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do IBM SPSS

Analisando esta variável, verificamos que a *performance*, tem um $R^2 = 0,040$. No que concerne ao Teste de F, apresenta um valor de F de 14,091, o que significa, assim, que a *performance* é explicada pela Liderança Autêntica.

6.5.6. Análise de ambas as Regressões Lineares

A variável dependente mais explicada pela Liderança Autêntica é a variável RSC, apresentando um valor de F de 223,054. Relativamente à variável dependente *Performance*, o valor de F é de 14,091, que por sua vez é explicada através da variável preditora, a Liderança Autêntica.

Portanto, ao adicionar a variável Liderança Autêntica, em todas as regressões obteve-se um coeficiente claramente significativo ao nível de 0% ($p = ,000$) e, com estes resultados, então é seguro concluir que o modelo global é estatisticamente significativo, sendo assim, possível suportar a Hipótese 1 e a Hipótese 2.

Em modo de síntese, o MRLS foi utilizado para avaliar a relação entre a Liderança Autêntica e a RSC e a Liderança Autêntica e a *Performance*. Analisaram-se os pressupostos dos modelos gerais, nomeadamente a colinearidade na variável preditora, a distribuição normal, a homogeneidade e a independência dos erros. O primeiro pressuposto foi validado através do coeficiente de correlação de Spearman, não tendo ocorrido a eliminação de nenhuma das variáveis.

O pressuposto da independência dos erros foi validado pelo teste Durbin-Watson. O terceiro e quarto pressupostos foram validados graficamente. Todas as análises foram efetuadas com o software IBM SPSS Statistics e, no Anexo D, apresentam-se os *outputs* do software considerados relevantes. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de $\alpha < 0,05$.

6.6. Resultado das Hipóteses de Investigação

Após a apresentação dos resultados e a análise dos mesmos é possível compreender de uma forma mais clara a veracidade das hipóteses de investigação formuladas e, conseqüentemente, dar resposta aos objetivos deste estudo. Acima de tudo, apresenta-se uma visão que permite a comparação entre a fundamentação teórica das hipóteses de investigação apresentadas neste estudo e os resultados obtidos.

6.6.1. Síntese

Com a finalidade de apresentar de modo mais sintetizado, para resumir os principais resultados encontrados, tendo por base a verificação das hipóteses de investigação do presente estudo, são apresentadas de seguida, na Tabela 29, com a informação fundamental recopilada da análise e discussão efetuadas previamente.

	Hipóteses de Investigação	Relação	Validação
H1	O estilo de liderança autêntica afeta positivamente as diferentes dimensões da Responsabilidade Social Corporativa.	Positiva e significativa	Suportada ✓
H2	O estilo de liderança autêntica afeta positivamente a <i>performance</i> económica.	Positiva e significativa	Suportada ✓

Tabela 29 Quadro resumo das hipóteses de investigação

7. Conclusão

7.1. Principais Conclusões

O principal objetivo deste estudo foi investigar o impacto da Liderança Autêntica na Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e na *performance* das organizações, respondendo às duas hipóteses de pesquisa levantadas. Com base na literatura existente e na demonstração dos resultados foi possível depreender de uma forma mais evidenciada a veracidade das hipóteses desta investigação. Com suporte na análise e na discussão dos resultados, pode-se afirmar que todas as hipóteses de investigação são significativas e válidas, ou seja, foram corroboradas.

A análise de correlações permitiu encontrar uma relação entre os construtos e o MRLS permitiu aferir uma relação significativamente positiva. Deste modo, pode-se concluir com evidencia estatística que quando aplicado pelos líderes um estilo de liderança que seja autêntico, ou seja, com autenticidade existe claramente uma relação de compromisso crescente das empresas para com a sociedade na aplicação de práticas de RSC e conseqüentemente, a liderança autêntica fortalece e ajuda no crescimento da *performance* económica das empresas. Portanto, esta investigação reconheceu que a LA apresenta significativamente um impacto positivo na responsabilidade social corporativa e na *performance* económica das organizações.

Pode-se assim afirmar, que os colaboradores de uma organização com líderes com forte autenticidade estão mais alinhados com as suas responsabilidades sociais. Os resultados desta pesquisa destacam a importância de cultivar e promover a cultura, e a liderança nas práticas de RSC para influenciar positivamente o desempenho da RSC, como um novo paradigma de negócios.

De acordo com estudos anteriores, Afonina (2015) refere que a *performance* assume um papel fundamental na competitividade das empresas. Pun & White (2005), corroboram que a medição da *performance* organizacional desempenha um importante papel na tradução da estratégia em resultados efetivos. Nesta ótica, o desenvolvimento de competências de liderança autêntica nas empresas contribui para a melhoria de comportamentos e atitudes dos

colaboradores para claramente, aumentarem a sua *performance* e, consecutivamente, a *performance* económica da empresa.

No presente estudo, visamos entender como está relacionado estas variáveis anteriormente referidas, tendo por base uma amostra de 336 inqueridos respondentes que exercem atualmente funções em PME Portuguesas. Não poderíamos deixar de realçar e enaltecer o assinalável número de respondentes objeto deste estudo, relativamente com outros estudos passados na realidade portuguesa.

Como este estudo tinha intenções intrínsecas, podemos concluir e constatar para a amostra em estudo e, efetivamente com uma reduzida margem de erro, para a população inquirida, elencar que:

- a) Consideramos que existe uma correlação entre a liderança autêntica e a responsabilidade social corporativa aplicada nas empresas e é notório, com os resultados obtidos que as PME Portuguesas já têm preocupações com a sociedade, de acordo com as respostas dos respondentes relativamente às empresas onde executam o seu papel;
- b) Existe uma correlação entre a liderança autêntica e a *performance* das PME nacionais.
- c) Aferiu-se existir uma relação positiva e relevante entre a liderança autêntica e a RSC, e entre a liderança autêntica e a *performance* económica/financeira das PME Portuguesas.

Em modo de síntese, com esta investigação e com as conclusões previamente expostas, corroboramos que existem evidências empíricas que permitem sustentar o uso do estilo de liderança autêntica nas boas práticas e na implementação de ações de responsabilidade social corporativa por parte das empresas e a liderança autêntica é um fator indutor de uma melhor *performance* empresarial.

Visto que o tema abordado é de carater evolutivo e tem uma crescente linha evolutiva, foi possível através desta investigação cooperar para a ampliação da literatura das diferentes variáveis abordadas e analisadas, o que pode efetivamente, motivar a que mais investigadores continuem esta linha de investigação, permitindo, dessa forma, a existência de mais contrastes empíricos.

7.2. Contribuições do Estudo

O nível de competitividade nas organizações, nos dias que decorrem e na sociedade que vivemos, tornou-se numa questão de enfrentar os desafios crescentes com que se deparam no mercado concorrencialmente hostil onde apenas sobrevivem, necessariamente, os melhores, logo tornou-se numa questão de sobrevivência face a um mercado extremamente exigente. Posto isto, é fulcral e essencial que os gestores das organizações promovam a integridade, a ética, a responsabilidade social, uma política de transparência e, claro, a autenticidade entre os colaboradores e, até, nos valores e propósito da empresa, tendo em vista, assim, uma imagem positiva das empresas para o exterior.

Acreditamos que esta investigação pode conduzir a um grande contributo para uma melhor perceção e entendimento das vantagens de aplicar o estilo de liderança autêntica nas organizações, aplicando a relação deste estilo de liderança, considerado um tipo de liderança positivo, com a implementação de práticas de responsabilidade social corporativa, com a promoção de uma sociedade com um desenvolvimento mais sustentável e, fortemente, no crescimento da *performance* da organização.

Consideramos que são resultados bastante pertinentes e válidos e entendemos que estes resultados deverão estar na atenção dos líderes e gestores das organizações, de modo a refletirem sobre estes efeitos nas suas organizações, tendo em conta que, se as equipas forem geridas por líderes com comportamentos autênticos, estas vão ter melhores ações e preocupação com as questões de responsabilidade social, além de ter um efeito deveras positivo a nível organizacional.

Além disso, esta investigação pode levar a um enorme contributo e colaboração para futuras validações de estudos, passados na realidade portuguesa.

7.3. Limitações do Estudo

Apesar de se ter recolhido um número considerável de respostas ao questionário e de a amostra ser geral e não específica a um dado setor de atividade, foram várias as limitações

encontradas no decorrer da elaboração deste estudo que deverão ser consideradas em futuras investigações.

No que concerne à metodologia, a recolha de dados com recurso a um questionário limita a análise quanto à sua profundidade, uma vez que, apesar da ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, estas poderão ser influenciadas e não corresponderem à realidade, podendo existir receio e/ou desejabilidade social. O facto de o questionário ter sido aplicado via online, ainda que facilite a sua difusão, poderá ter promovido ao enviesamento dos resultados obtidos e colocado em causa a veracidade das respostas. Complementando, a recolha dos dados foi feita num único momento temporal, o que pode ter implicado o risco de contaminação pela variação do método comum.

O modelo aplicado nesta investigação, tem um carácter exploratório e não explicativo, pois não se trata de um modelo completo com variáveis de controlo sobre a empresa. A pesquisa exploratória procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa, que pode ser construída com base em hipóteses ou intuições. Logo, o principal objetivo nesta investigação, foi descobrir ideias e pensamentos sobre os temas explorados. Portanto, avaliar a RSC e a *performance* através da perceção do ponto de vista dos respondentes pode resultar em resultados enviesados, fruto da subjetividade inerente às respostas obtidas. Porém, também aqui, dada a natureza maioritariamente qualitativa dos aspetos medidos na RSC e na *performance* económica, esta é uma limitação que assumimos e que consideramos ter em conta, na leitura dos resultados alcançados.

Além disso, houve a necessidade de utilizar o método de amostragem por autosseleção, cuja representatividade pode ser questionável, o que impede a generalização dos resultados obtidos no estudo para a população em geral. No método de amostragem por autosseleção, os indivíduos/participantes voluntariamente participam na pesquisa. Este tipo de amostragem é geralmente aplicado em pesquisas quando a recolha de dados é feita online. Com este tipo de amostragem não se poderá estimar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza da representatividade da amostra no Universo.

Ainda assim, apesar das limitações referidas, as metas desta investigação foram alcançadas, sendo que a evidência teórica e empírica apresentada contribui nitidamente para o

enriquecimento da literatura como um todo, como já referido. Os resultados obtidos e as limitações expostas neste estudo poderão servir como ponto de partida para futuras investigações.

7.4. Sugestões para Futuras Investigações

Somos da opinião e temos a convicção que a partir do presente estudo aparecem e vem ao de cima algumas sugestões para futuras investigações, nomeadamente:

- a) No que concerne aos dados sociodemográficos, poder-se-iam realizar questões respeitantes aos inqueridos sobre as suas habilitações académicas; se trabalha por turnos; nº de horas de trabalho por dia; tempo de contacto com o líder atual; se exerce funções de gestão e outras relevantes;
- b) Relativamente aos dados sociodemográficos da empresa poder-se-iam realizar questões respeitantes às empresas, onde os inqueridos respondentes trabalham, tal como nome da empresa; o setor de atividade (principal); dimensão da empresa (se micro, pequena ou média); ano de constituição da empresa; nº aproximado de trabalhadores (média); volume de negócios; função que desempenha na empresa e outras relevantes;
- c) Por outro lado, recomenda-se a tentativa de entrega do questionário presencialmente, devidamente com a solicitação voluntária dos participantes, de forma a aumentar o número de respostas;
- d) Recomenda-se, também, que seja realizado um estudo longitudinal, ou seja, com vista na obtenção de dados ao longo tempo e através de várias fontes, tal como sugerido no ponto anterior;
- e) Seria deveras interessante adicionar novas variáveis, mediadoras ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, como por exemplo se o inquirido pratica voluntariado, se tenta desenvolver novas competências de liderança, se a empresa onde atua é responsavelmente ética, entre outras.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

8. Referências Bibliográficas

- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>
- Alonso-Almeida, M. del M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2). <https://doi.org/10.1111/beer.12139>
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0221-y>
- Aracıoğlu, B., Zalluhoğlu, A. E., & Candemir, C. (2013). Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of a Seafood Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1026–1034. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.576>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004a). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004b). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011a). *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0059>
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011b). *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0059>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>

-
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (Edições Sílabo, Ed.).
- Barker, B., Ingersoll, L., & Teal, G. (2014). Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies*, 22(2), 25–48.
- Bass B., & Avolio B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (C. M. G. Redwood, Ed.; 3rd ed.).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Free Press, Ed.).
- Bass, B. M. (1990). *Bass e Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (New York: Free Press., Ed.; 3rd ed.).
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership : industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (C. S. Thousand Oaks, Ed.).
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745504>
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special Issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

-
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F., & Sanfelice, G. (2013). Turning Corporate Social Responsibility-driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model. *Knowledge and Process Management*, 20(1).
<https://doi.org/10.1002/kpm.1401>
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938.
<https://doi.org/10.1177/0002764205285172>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35–70).
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cannella, A. A., & Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 69–88.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90005-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90005-5)
- Cardoso, R. (2013). *A Relação entre a Gestão da Qualidade a Inovação e a Performance no Setor do Têxtil em Portugal* [Dissertação de mestrado.]. Instituto Politécnico de Leiria.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chagas, E. F. B. (2017). *Curso de Estatística aplicada para iniciantes - Módulo 4 - Estatística Analítica III*. Marília.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa* (São Paulo: Makron Books, Ed.; 3rd. ed.).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (S. M. Barueri, Ed.; 4th. ed.).
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.

-
- D'Aprile, G., & Mannarini, T. (2012). Corporate social responsibility: a psychosocial multidimensional construct. *Journal of Global Responsibility*, 3(1).
<https://doi.org/10.1108/20412561211219283>
- Daub, C., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multidisciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39(9/10).
<https://doi.org/10.1108/03090560510610680>
- de Hoogh, A. H. B., & den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- de Vaus, D. (2013). *Surveys In Social Research*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203501054>
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker* (Actual Editora, Ed.).
- Duarte, F. (2011). What Does A Culture of Corporate Social Responsibility “Look” Like? A Glimpse into a Brazilian Mining Company. *International Journal of Business Anthropology*, 2(1). <https://doi.org/10.33423/ijba.v2i1.1190>
- Eisenhardt, K. M. (2013). Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 40(4). <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9473-0>
- Ferreira, A. A. (2010). Review of: Genre relations: Mapping culture. *Journal of English for Academic Purposes*, 9(3), 242–244. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2009.06.001>
- Field, A. (2009). *Descobrimo a Estatística usando o SPSS* (Porto Alegre: Artmed, Ed.; 2a edição).
- Gallardy, G. S., & Torres, M. T. (2016). Methodology Definition for Selecting an Intellectual Property Strategy Applied to Untypical Technological Developments. *2016 International Conference on Mechatronics, Electronics and Automotive Engineering (ICMEAE)*, 139–144. <https://doi.org/10.1109/ICMEAE.2016.033>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- GAUDÊNCIO, P., COELHO, A., & RIBEIRO, N. (2014). ORGANISATIONAL CSR PRACTICES: EMPLOYEES' PERCEPTIONS AND IMPACT ON INDIVIDUAL PERFORMANCE. *International Journal of Innovation Management*, 18(04), 1450025. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Relations*, 45(2), 113–129. <https://doi.org/10.1177/001872679204500201>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Jossey-Bass, Ed.; pp. 11–45).
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82–88.
- Goundar, S. (2012). Chapter 3 - Research Methodology and Research Method. In *Cloud Computing*. https://www.researchgate.net/publication/333015026_Chapter_3_-_Research_Methodology_and_Research_Method
- Graham, J. W. (1987). *Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership*. Emerging Leadership Vistas. Boston: Lexington Books.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

-
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6). <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1). <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81–107.
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411–425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Igwenagu. (2016). *Fundamentals of research methodology and data collection*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2022). *Empresas em Portugal - 2020*.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. In *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 2, Issue 20). www.ijbssnet.com
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.

- Jordan, H. , N. J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (Áreas Editora, Ed.; 10a edição).
- Kernis, M. H. (2003). TARGET ARTICLE: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1–26.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). *A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research* (pp. 283–357). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Khan, A. Z., Nawaz, A., & Ullah Khan, I. (2016). Journal of Resources Development and Management www.iiste.org ISSN. In *An International Peer-reviewed Journal* (Vol. 16).
<https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Kim, M.-S., & Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Sustainability*, *10*(2), 447.
<https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Lai, K.-H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, *84*(1), 17–34.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00382-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00382-1)
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(5), 739–753.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). Conceptual and Operational Delineation of Performance: Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, *30*(2), 115–132.
- Lebas, M., & Euske, K. (2007). A conceptual and operational delineation of performance. In *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Second Edition*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805097.008>
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. xin. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(3), 745–756.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, *30*(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>

-
- Lizote, S. A., Nenevê, M., & Chaudhuri, M. R. (2020). Leadership in an Authentizotic Organization. *SCMS Journal of Indian Management*, 17(3), 50–63.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4).
<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
- Mações, M. A. R. (2020). *Liderança, Motivação e Comunicação: Vol. V*. Editora, Conjuntura Actual.
- Macdonald, S., & Headlam, Nicola. (2008). *Research methods handbook : introductory guide to research methods for social research*. Centre for Local Economic Strategies.
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão?* (Actual Editora, Ed.).
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2).
<https://doi.org/10.2307/3556659>
- Mâroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (Pêro Pinheiro: ReportNumber., Ed.; 6a edição).
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2008). *Análise de Dados com o SPSS, 2a edição (Primeiros Passos)* (E. Editora, Ed.; 2nd ed.).
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8). <https://doi.org/10.1108/03090560610670025>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In W. C. B. D. R. I. & R. J. K. I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39–54). John Wiley and Sons.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695.
<https://doi.org/10.1080/09638180802627795>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x>

-
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology, 93*(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1183>
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis using spss for Windows* (Berkshire: McGraw-Hill, Ed.; 3th ed.).
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Edições Sílabo.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Phillips, C. (2008). Tapping into the next talent generation. *Strategic HR Review, 7*(3), 26–31. <https://doi.org/10.1108/14754390810865784>
- Phillips, S., Thai, V. v., & Halim, Z. (2019). Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *Asian Journal of Shipping and Logistics, 35*(1), 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.03.005>
- Presutti, W. D., & Mawhinney, J. (2013). *Understanding the Dynamics of the Value Chain*. Business Expert Press.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews, 7*(1), 49–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106.x>
- Rageb, M. A., Mohamed Abd-El-Salam, E., El-Samadicy, A., & Farid, S. (2013). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance as a mediator between Role Stressors and Turnover Intentions A Study from an Egyptian cultural perspective. In *International Journal of Business and Economic Development* (Vol. 1). ABRM. www.ijbed.org
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61*(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>

-
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320–340. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Rousseau, D. (1998). The “Problem” of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Lewis, S. •, & Thornhill, •. (2009). *Research methods for business students fifth edition*.
- Schrauf, R. W., & Navarro, E. (2005). Using Existing Tests and Scales in the Field. *Field Methods*, 17(4), 373–393. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279924>
- Schröder, F. R., Holbach, D., & Müller-Kirschbaum, T. (2015). Sustainability in the Value Chain: From Philosophy to Practice. In *Sustainable Value Chain Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12142-0_10
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment. *European Business Review*, 31(3), 337–351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>

-
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., & Ross, R. (2011). *The Fifth Discipline Fieldbook Strategies for Building a Learning Organization*. New York (N.Y.): Doubleday, 1994.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6). <https://doi.org/10.5465/30040662>
- Siegal, D. (2009). Green Management Matters Only If It Yields More Green. *An Economic/Strategic Perspective*, 23(3), 5–16.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (Escolar Editora, Ed.; 3a edição).
- Thomas, T., Schermerhorn, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Perspectives*, 18(2). <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837425>
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61))
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4). <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Villar Vargas, M., & Araya Castillo, L. A. (2020). Consistency between the leadership approach and styles of leadership: key to transformation and change. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 187–221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Waddock, S., & Bodwell, C. (2007). *Total Responsibility Management: The Manual* (1st Edition). Greenleaf Publishing.

-
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, *19*(1), 117–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, *43*(8), 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Walliman, N. (2010). *Research Methods: The Basics*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203836071>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, *69*(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Yeh-Yun Lin, C., & Yi-Ching Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, *30*(2).
<https://doi.org/10.1108/01409170710722955>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 285–305.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organisations* (Pearson, Ed.).

9. Anexos

9.1. Anexo A – Questionário

9.1.1. Estrutura/Corpo do Email

Subject: A vossa colaboração: Tese de Mestrado | O impacto dos estilos de liderança na Responsabilidade Social Corporativa e na performance das PME Portuguesas

Email:

Viva,

Espero que se encontrem bem.

Venho solicitar a vossa colaboração no preenchimento de um questionário, que servirá como base de investigação para o meu Trabalho Final do Mestrado em Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria.

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto dos estilos de Liderança na Responsabilidade Social Corporativa e na performance das PME Portuguesas.

Este questionário é anónimo e confidencial, sendo que apenas a informação que disponibilizarem será utilizada neste estudo. Para além disso, disponibilizo a análise final do presente estudo, isto é, as conclusões gerais da investigação, se assim pretender.

O preenchimento do questionário **tem uma duração de cerca de 7 minutos** e devem aceder ao mesmo através deste [link](#).

Agradeço antecipadamente a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, que se encontra disponível até ao próximo **dia 30 de junho de 2022**.

Os resultados finais da investigação serão facultados caso manifestem interesse através do seguinte e-mail: 2200114@my.ipleiria.pt

Obrigada,

Joana Rodrigues

** Este é um envio pessoal para uma base de dados pública, pelo que não se encontra sujeito às normas específicas do RGPD (artigo 2 – alínea c). Todos os dados recolhidos serão cifrados para tratamento e a base de dados será guardada sem identificadores para efeitos de investigação científica durante 3 anos (o RGPD prevê a investigação académica ao abrigo do Artigo 6(1)(f); preâmbulos 47, 157).*

9.1.2. Questionário – *GoogleForms*

Este questionário insere-se no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), do Instituto Politécnico de Leiria.

Tem como objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança na prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o impacto da liderança na performance das PME Portuguesas.

A sua participação é indispensável para o desenvolvimento desta investigação. Não existem respostas certas ou erradas; o importante é que escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um dos temas abordados. De referir ainda que o questionário é anónimo e confidencial e que toda a informação que disponibilizar será apenas utilizada para fins académicos.

Para além disso, disponibilizo a análise final do presente estudo, isto é, as conclusões gerais da investigação, se assim pretender.

O preenchimento do questionário tem uma duração de cerca de 7 minutos e caso surja alguma dúvida é favor contactar-me: Joana Rodrigues - 2200114@my.ipleiria.pt

I Secção:

Li e compreendi todas as condições para participar neste estudo.

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Autorizo a utilização de toda a informação que disponibilizo no questionário para efeitos desta investigação académica. (caso responda "Não", pode terminar o questionário).

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Trabalha atualmente numa PME (Pequena ou Média Empresa? (caso responda "Não", pode terminar o questionário).

Sim	
Não	

II Secção:

Informações:

Género:

Masculino	
Feminino	
Outro	
Prefiro não dizer	

Idade:

- (Indicar Idade – Resposta aberta)

III Secção:

Liderança

Pense no seu líder ou em algum líder que pretenda analisar. Refira a frequência com que ele adota as atitudes e ações seguidamente apresentadas. Refira como esse líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.

Níveis				
0	1	2	3	4
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

(Responder com base no seu líder)						
		Níveis de resposta:				
		0	1	2	3	4
1	O seu líder procura dar feedback que lhe permita melhorar as interações com os outros.					
2	O seu líder diz exatamente o que pensa.					
3	As crenças do seu líder são consistentes com as suas ações.					
4	O seu líder solicita, a outras pessoas, pontos de vista que desafiam as suas (dele) próprias posições.					
5	O seu líder compreende muito bem como os outros veem as suas (dele) capacidades.					
6	O seu líder está disposto a admitir erros por si cometidos.					
7	O seu líder toma decisões com base nas suas convicções e crenças fundamentais.					
8	O seu líder escuta atentamente os diferentes pontos de vista, antes de chegar a conclusões.					

IV Secção:**Responsabilidade Social Corporativa**

1. RSC – Económica

Por favor, indique as suas avaliações (1-5) nas seguintes questões:			1	2	3	4	5
1	A minha empresa possui um procedimento para responder a todas as reclamações de clientes?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A minha empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A minha empresa usa a satisfação do cliente como um indicador do seu desempenho comercial?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A minha empresa tem tido sucesso em maximizar os lucros?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A minha empresa esforça-se para reduzir os custos operacionais?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A minha empresa monitoriza de perto a produtividade dos seus colaboradores?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A minha empresa estabelece estratégias de longo prazo para a evolução do negócio?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. RSC – Legal

Por favor, indique as suas avaliações (1-5) nas seguintes questões:			1	2	3	4	5
1	Os gestores são informados sobre as leis ambientais relevantes?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Todos os produtos da minha empresa correspondem aos padrões legalizados?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	As nossas obrigações contratuais são sempre honradas?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Os gestores desta organização procuram cumprir a lei?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A minha empresa cumpre todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos colaboradores?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A minha empresa tem programas que incentivam a diversidade no local de trabalho (exemplo: idade, sexo ou raça)?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	As políticas internas evitam a discriminação na remuneração e promoção dos colaboradores?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. RSC – Ética

Por favor, indique as suas avaliações (1-5) nas seguintes questões:			1	2	3	4	5
1	A minha empresa possui um código de conduta?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Os membros da minha organização seguem padrões profissionais?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Os gerentes de topo monitorizam os potenciais impactos negativos das minhas tarefas na nossa network?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Somos reconhecidos como uma empresa confiável. Justiça para com colegas de trabalho e parceiros de negócios é parte integrante do nosso processo de avaliação de desempenho?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Na minha empresa existe um procedimento confidencial que se encontra em vigor para que os colaboradores reportem qualquer má conduta no local de trabalho (como roubo ou assédio sexual)?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Os vendedores e colaboradores são obrigados a fornecer informações completas e precisas a todos os clientes?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. RSC – Filantrópica

Por favor, indique as suas avaliações (1-5) nas seguintes questões:			1	2	3	4	5
1	A minha empresa tenta melhorar a imagem dos seus produtos?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	A minha empresa tenta melhorar a perceção da sua conduta empresarial?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A minha empresa tenta melhorar a sua imagem corporativa?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A minha empresa tenta contribuir para a melhoria da comunidade local?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A minha empresa tenta cumprir com a sua responsabilidade social?	1 – 5 (Discordo Totalmente– concordo Totalmente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V Secção:**Performance Económica**

Por favor, insira suas avaliações (1-7) nas seguintes questões.			1	2	3	4	5	6	7
1	Rentabilidade da empresa	1 – 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Crescimento das vendas	1 – 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Resultados económicos da empresa	1 – 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Lucro antes de impostos	1 – 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Quota de mercado	1 – 7 (Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito pior - Em relação aos nossos concorrentes, nossa posição é muito melhor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.2. Anexo B – *Outputs* SPSS

9.2.1. Estatísticas Descritivas das variáveis analisadas

Modelo A.1.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_LiderançaA	327	1,13	4,00	3,1506	,58880
N válido (de lista)	327				

Modelo A.2.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_RSC_Economica	327	1,43	5,00	3,8978	,72880
N válido (de lista)	327				

Modelo A.3.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_RSC_Legal	327	1,57	5,00	4,2516	,66214
N válido (de lista)	327				

Modelo A.4.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_RSC_Etica	327	1,33	5,00	3,9424	,78825
N válido (de lista)	327				

Modelo A.5.**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_RSC_Filantropica	327	1,40	5,00	4,2398	,72620
N válido (de lista)	327				

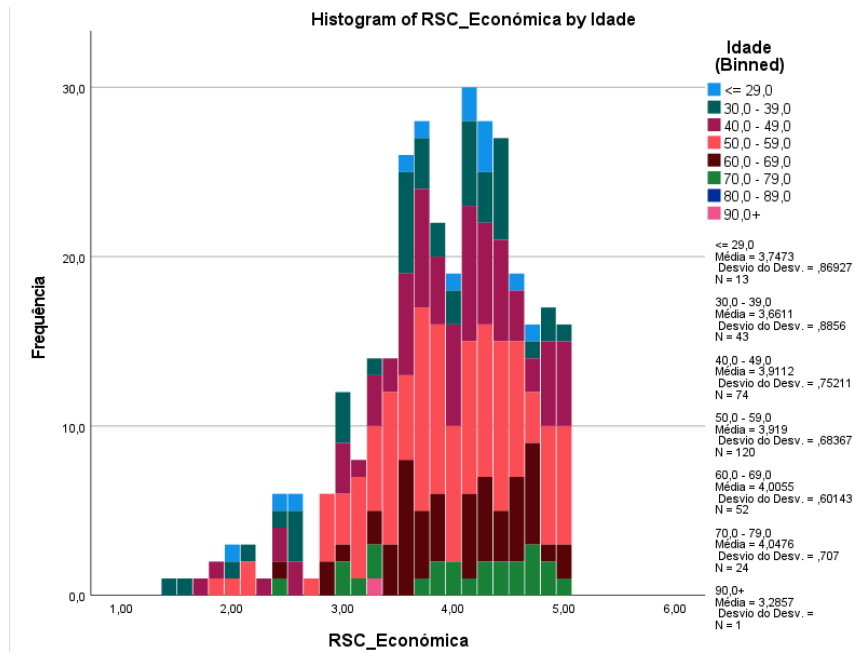
Modelo A.6.**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
DIM_Performance	327	1,00	7,00	4,6477	1,10855
N válido (de lista)	327				

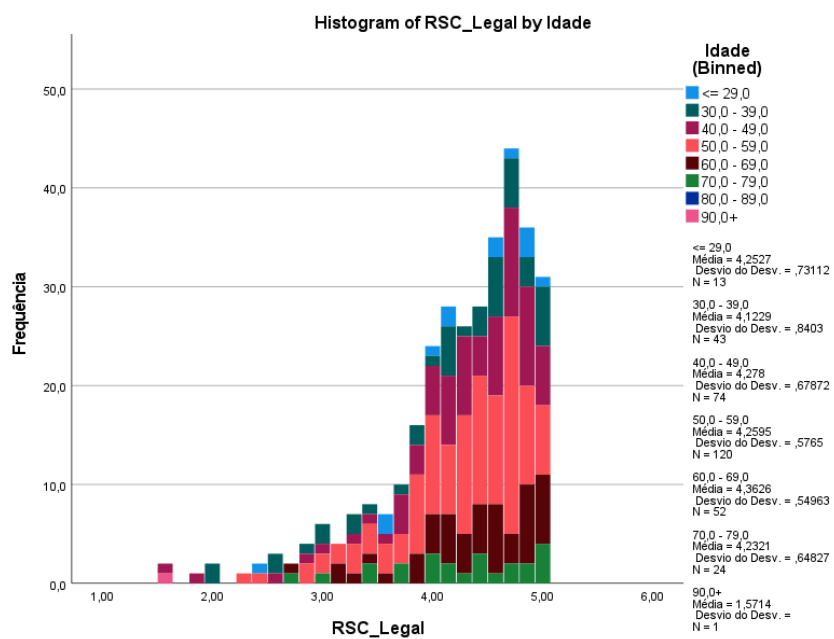
9.3. Anexo C - Outputs SPSS

9.3.1. Histogramas das Dimensões de RSC

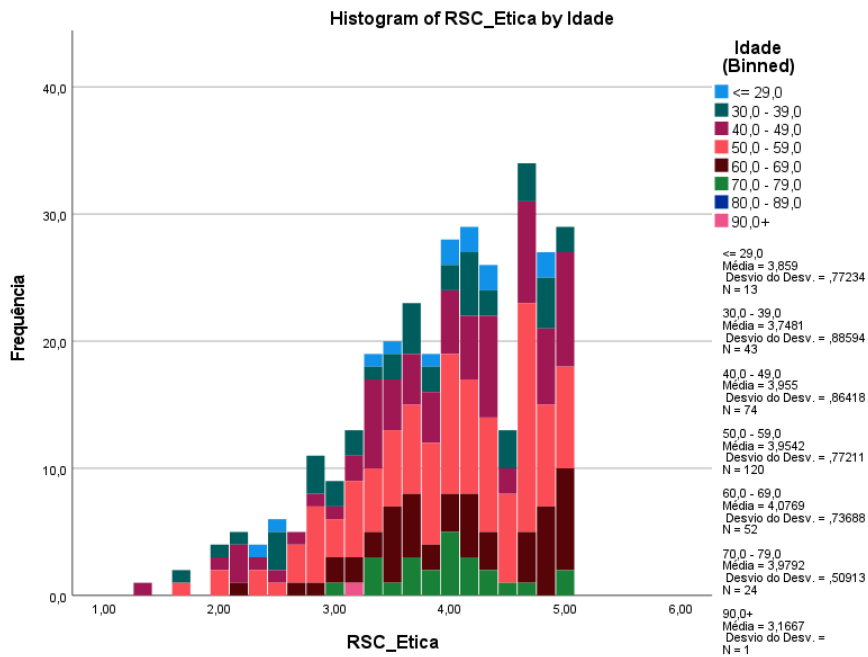
Modelo B.1.



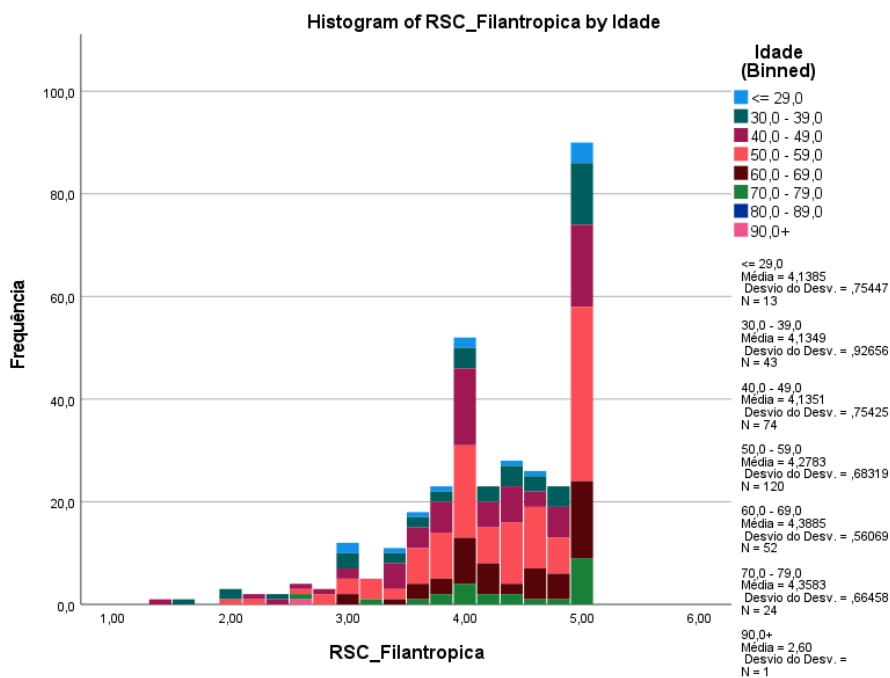
Modelo B.2.



Modelo B.3.



Modelo B.4.



9.4. Anexo D

9.4.1. Histogramas e gráficos de resíduos

Histograma dos resíduos e gráfico de resíduos – RSC

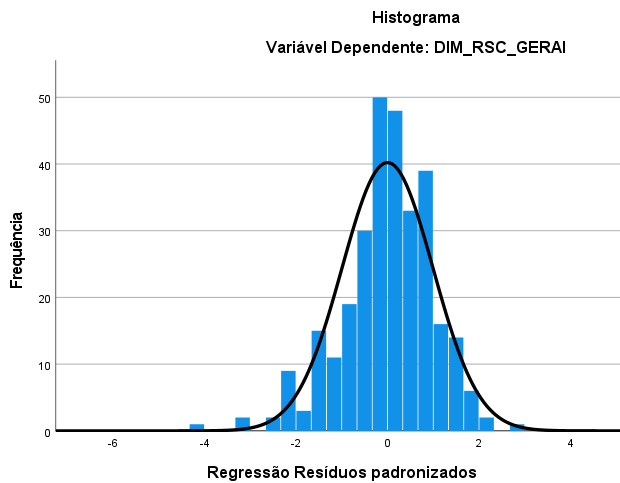
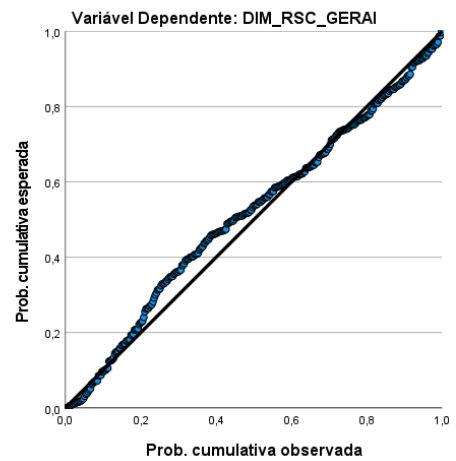


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Histograma dos resíduos e gráfico de resíduos – *Performance*

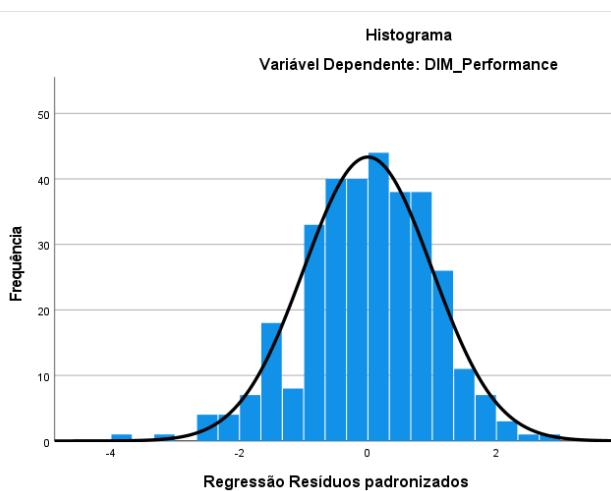
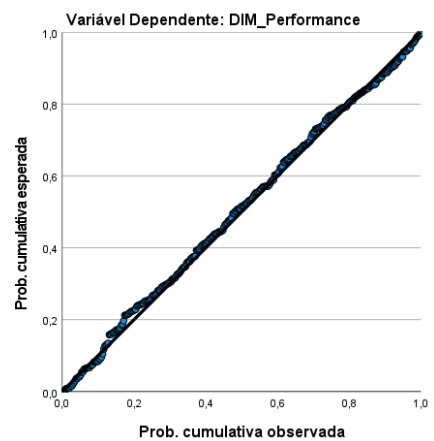


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



9.4.2. Gráficos de dispersão de resíduos

Gráfico de dispersão dos resíduos – RSC

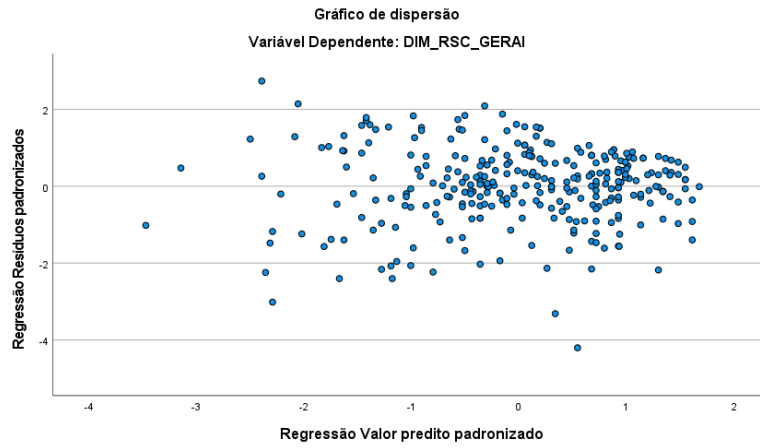
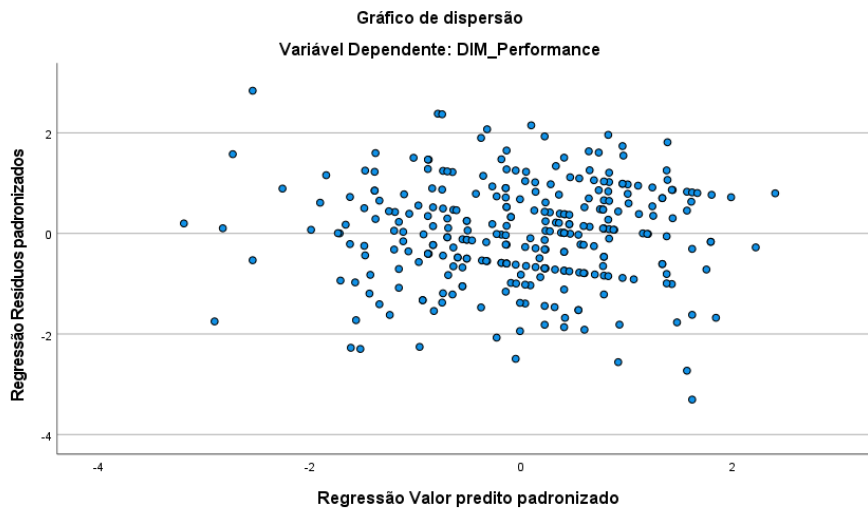


Gráfico de dispersão dos resíduos – *Performance*



9.4.3. Regressão Linear - Responsabilidade Social Corporativa

Modelo C.1.

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Liderança_se m7 ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: DIM_RSC_GERAL

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2		
1	,633 ^a	,400	,399	,49273	,400	223,054	1	334	<,001	1,863

a. Preditores: (Constante), Liderança_sem7

b. Variável Dependente: DIM_RSC_GERAL

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	54,154	1	54,154	223,054	<,001 ^b
	Resíduo	81,090	334	,243		
	Total	135,245	335			

a. Variável Dependente: DIM_RSC_GERAL

b. Preditores: (Constante), Liderança_sem7

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta				Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,053	,138			14,837	<,001		
	Liderança_sem7	,645	,043	,633		14,935	<,001	1,000	1,000

a. Variável Dependente: DIM_RSC_GERAL

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Liderança_se m7
1	1	1,981	1,000	,01	,01
	2	,019	10,195	,99	,99

a. Variável Dependente: DIM_RSC_GERAL

9.4.4. Regressão Linear - *Performance*

Modelo C.2.

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Liderança_se m7 ^b	.	Inserir

- a. Variável Dependente: DIM_Performance
b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2		
1	,201 ^a	,040	,038	1,08708	,040	14,091	1	334	<,001	1,859

- a. Preditores: (Constante), Liderança_sem7
b. Variável Dependente: DIM_Performance

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	16,652	1	16,652	14,091	<,001 ^b
	Resíduo	394,704	334	1,182		
	Total	411,356	335			

- a. Variável Dependente: DIM_Performance
b. Preditores: (Constante), Liderança_sem7

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,523	,305		11,541	<,001		
	Liderança_sem7	,358	,095	,201	3,754	<,001	1,000	1,000

- a. Variável Dependente: DIM_Performance

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Liderança_se m7
1	1	1,981	1,000	,01	,01
	2	,019	10,195	,99	,99

- a. Variável Dependente: DIM_Performance

Esta página foi intencionalmente deixada em branco