

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**A Relação entre Responsabilidade Social e Implicação Organizacional:  
O Efeito Moderador da Relação Líder-Subordinado**

Mariana da Silva Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE –IUL

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,  
Business Research Unit - BRU-IUL

Junho 2015



## Agradecimentos

*É erro vulgar confundir o desejar com o querer.  
O desejo mede os obstáculos, a vontade vence-os.*  
(Alexandre Herculano)

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado, tornando-a numa experiência tão positiva e enriquecedora.

Ao Professor José Neves por ter aceite orientar-me e acompanhar-me, ajudando-me nos momentos de incerteza e dificuldade. Por me ter permitido e incentivado a arriscar sempre e procurar saber mais.

À Doutora Patrícia Duarte pelo apoio incondicional e motivador, pelas palavras de força e incentivo, bem como por todo o conhecimento transmitido, fazendo-me crescer pessoal e profissionalmente.

Aos meus amigos e colegas de licenciatura e mestrado, que sempre me escutaram, motivaram e deram força para que não abrandasse o ritmo de trabalho. Um agradecimento muito especial à Rita pela amizade e presença ao longo deste percurso.

Aos meus colegas de trabalho pela curiosidade em relação à presente tese, pelas palavras de conforto, pela preocupação e pelo tempo dispensado, tornando possível a concretização da mesma.

Aos meus pais pelo acompanhamento incansável, pela confiança depositada em mim, pelas conversas incentivadoras e pelo orgulho expresso na minha força de vontade e capacidades, tornando-se fontes de força e apoio nos momentos bons e menos bons.

Ao Vitor pela compreensão constante, pelas mensagens de força e motivação, pelo carinho e confiança que me transmitiu ao longo deste percurso. Por me ajudar a manter o foco nos meus objetivos. Por nunca me deixar fraquejar nos momentos maus e por contribuir para a vivência de tantos momentos bons. Por me acompanhar sempre e incansavelmente.

Um muito obrigado a todos os que, das mais diversas formas, fizeram parte desta caminhada.



## Resumo

O constructo responsabilidade social das organizações (RSO) tem ganho crescente importância na literatura, contudo grande parte das investigações tem-se centrado nos níveis de análise institucional e organizacional. Complementarmente, o presente estudo visa analisar a influência da RSO nas atitudes dos colaboradores. Constituindo uma peça essencial para o desenvolvimento e implementação de práticas de RSO, julga-se fundamental compreender de que forma os colaboradores percebem o envolvimento da sua organização em práticas de RSO e como essas percepções estão associadas a atitudes no trabalho, concretamente, à implicação organizacional.

A identificação de contextos que permitam compreender a relação entre RSO e implicação organizacional é igualmente relevante. Nesse sentido, foi analisado o potencial papel moderador da qualidade da relação líder-subordinado nessa relação, ainda por explorar na literatura.

Foi recolhida uma amostra de 184 participantes de organizações de diversos sectores, através de um questionário *online* composto por três instrumentos que visavam compreender o envolvimento da organização em práticas de RSO (colaboradores, comunidade e ambiente, económica), a qualidade da relação líder-subordinado e o nível de implicação organizacional (afetiva, normativa, de continuidade).

Os principais resultados revelaram que a implicação afetiva é explicada pelas percepções de RSO para com a comunidade e o ambiente e para com os trabalhadores, sendo a última relação moderada pela qualidade da relação líder-subordinado, enquanto a implicação normativa é explicada apenas pela RSO para com os trabalhadores. Verifica-se ainda que a relação entre RSO económica e implicação afetiva é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado. Não existem efeitos significativos da RSO na implicação de continuidade.

O presente estudo constitui um importante contributo para o desenvolvimento da literatura sobre RSO e evidencia a importância de um alinhamento entre a estratégia organizacional, exercício da liderança e práticas de RSO no seio de uma organização.

*Palavras-chave:* Implicação Organizacional, Qualidade da Relação Líder-Subordinado, Responsabilidade Social das Organizações.



## **Abstract**

The corporate social responsibility (CSR) construct has gained an increasing importance in the literature, however much of the investigations have focused on the institutional and organizational levels of analysis. Besides, the present study aims to analyze the influence of CSR on employees' attitudes. Constituting an essential piece for the development and implementation of CSR practices, it is essential to understand how employees perceive the involvement of their organization in CSR practices and how these perceptions are associated with job attitudes, such as organizational commitment.

The identification of contexts that allow understanding the relationship between CSR and organizational commitment is also relevant. Therefore, the potential moderator role of leader-member exchange quality in this relationship was analyzed, a role still unexplored in literature.

A sample of 184 participants from organizations of various sectors was collected, through an online survey comprising three instruments aimed at measuring the perceptions about the organizations' involvement in CSR practices (employees, environment and community, economic), leader-member exchange quality and organizational commitment level (affective, normative, continuance).

The main results revealed that affective commitment is explained by CSR practices towards community and environment and towards employees, and that this last effect is moderated by leader-member exchange quality. Normative commitment is only explained by CSR practices towards employees. Furthermore, the relationship between economic CSR practices and affective commitment is moderated by leader-member exchange quality. There are no significant effects of CSR practices on continuance commitment.

The present study is an important contribute to the development of CSR literature and highlights the importance of alignment between organizational strategy, exercising leadership and CSR practices within an organization.

*Key-words:* Organizational Commitment, Quality of Leader-Member Exchange, Corporate Social Responsibility.





## Índice

Introdução .....	1
I. Enquadramento Teórico .....	5
1.1 – Responsabilidade social .....	5
1.2 – Implicação organizacional .....	11
1.3 – O papel moderador da qualidade da relação líder-subordinado .....	17
II. Método .....	27
2.1 – Procedimento .....	27
2.2 – Participantes .....	27
2.3 – Instrumentos .....	27
III. Resultados .....	29
IV. Discussão e Conclusão .....	37
Referências .....	45
Anexos .....	53
Anexo A .....	53
Anexo B .....	54
Anexo C .....	55
Anexo D .....	56
Anexo E .....	57



## Índice de Quadros

Quadro 1.1. Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO .....	8
Quadro 1.2. Resumo de estudos sobre RSO e implicação organizacional .....	15
Quadro 1.3. Resumo de estudos sobre LMX e implicação organizacional .....	21
Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis ..	30
Quadro 3.2. Resultados das análises ao efeito moderador da qualidade da relação líder-membro na relação entre responsabilidade percebida e implicação organizacional .....	36

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de investigação .....	25
Figura 3.1. Efeito de moderação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre RSO para com os trabalhadores e implicação afetiva .....	32
Figura 3.2. Efeito de moderação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre RSO económica e implicação afetiva .....	34



## INTRODUÇÃO

Existe uma preocupação global crescente em relação à necessidade das organizações procurarem ativamente o equilíbrio entre o nível social e o nível ambiental, para além de promoverem o crescimento económico, através da adoção de uma atitude socialmente responsável. Tal posicionamento apresenta como objetivo último atingir níveis mais altos de desenvolvimento sustentável (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006), pelo que considera-se sustentável o desenvolvimento que “corresponde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responderem às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8).

Nesse sentido, os conceitos de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das organizações (RSO) encontram-se interligados na medida em que, por um lado, a implementação de práticas socialmente responsáveis representa a contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável (Observatory of European SME's, 2002) e, por outro, o último implica um desenvolvimento equilibrado a nível social, ambiental e económico, de acordo com a *triple bottom line* (Elkington, 1998), perspetiva que sustenta a abordagem teórica ao conceito de RSO. Do mesmo modo, a diferença entre o significado de RSO e outras iniciativas sociais previamente levadas a cabo pelas organizações diz respeito à noção de responsabilidades diversas das organizações para com a sociedade (Matten & Moon, 2005) e à tentativa de gerirem estrategicamente as mesmas (Neves & Bento, 2005), visando garantir a sustentabilidade.

A RSO constitui uma das temáticas que mais interesse tem suscitado nos últimos anos ao nível da investigação, em parte devido às pressões sociais, ambientais e económicas exercidas por diferentes grupos sociais, o que contribuiu para um aumento da promoção e implementação de estratégias socialmente responsáveis por parte das organizações (Siegel, 2014). Tal facto revela-se previsível e global, pelo que também em Portugal o conceito de RSO tem ganho crescente visibilidade (Santos et al., 2006), na medida em que atualmente ser uma “empresa responsável” constitui uma vantagem competitiva face às restantes empresas (Carroll & Shabana, 2010).

Assim, por um lado, a importância da RSO para as organizações tem crescido devido à pressão exercida por múltiplos *stakeholders*. Por exemplo, consumidores preferem produtos e serviços considerados socialmente responsáveis, investidores preferem investimentos socialmente responsáveis e potenciais trabalhadores denotam preferência por organizações socialmente responsáveis (Observatory of European SME's, 2002). Por outro, alguns estudos

(Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Wu, 2006; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) centram-se nos potenciais benefícios que a RSO confere às organizações e na relação entre o desempenho económico e o desempenho ambiental e social, promovendo o fortalecimento do posicionamento da marca, a atração de investidores, maior capacidade de atração, motivação e retenção de trabalhadores, diminuição dos custos de operação, entre outros benefícios (Kotler & Lee, 2005).

Nesse sentido, apesar de ser a obtenção de lucros a principal responsabilidade de qualquer negócio, as organizações compreendem a importância de contribuir simultaneamente para objetivos sociais e ambientais, através da integração de práticas de responsabilidade social na estratégia de negócio (Comissão Europeia, 2001). Como tal, um número crescente de organizações tem desenvolvido uma estratégia de negócio focada não só nos resultados financeiros mas também em questões ambientais e sociais o que, por um lado, acarreta diversos benefícios para as organizações e para a sociedade em geral mas, por outro, constitui inúmeros desafios para os líderes das mesmas (Quinn & Norton, 2004).

As políticas de responsabilidade social e a eficácia da sua implementação ocorrem mediante a influência dos líderes de uma organização, pelo que existe uma ligação entre responsabilidade social e liderança (Waldman, 2014). Do mesmo modo, os processos de liderança revelam-se uma das questões mais importantes dentro do contexto organizacional moderno (Ram & Prabhakar, 2010). Contudo, a literatura sobre RSO não tem estudado o papel que os líderes desempenham na formulação e implementação de práticas socialmente responsáveis (Siegel, 2014), pelo que o presente estudo visa contrariar essa tendência.

Considerando o exposto, revela-se igualmente determinante compreender de que forma a relação entre os líderes e os seus subordinados influencia a relação entre a perceção que os colaboradores têm sobre o envolvimento da sua organização nas práticas de responsabilidade social e as suas atitudes e comportamentos no trabalho.

Simultaneamente, os estudos sobre RSO têm-se focado sobretudo na compreensão da posição dos *stakeholders* externos, particularmente investidores e consumidores, pelo que Aguinis e Glavas (2012) concluíram que 33% dos artigos publicados sobre RSO focam-se no nível institucional, 57% dos artigos no nível organizacional, 4% no nível individual e 5% focam-se numa análise de dois ou mais níveis, existindo um evidente desequilíbrio face aos níveis de análise investigados. Assim, os colaboradores constituem a unidade de análise menos estudada na literatura sobre RSO (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012) pelo que o potencial da RSO como um antecedente de atitudes e comportamentos no trabalho encontra-se insuficientemente explorado empiricamente.

Revela-se, portanto, relevante compreender o posicionamento dos colaboradores face às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela organização (Rodrigo & Arenas, 2008; Duarte & Neves, 2010a), na medida em que são os principais responsáveis pela implementação das mesmas (Collier & Esteban, 2007; Christensen, Mackey & Whetten, 2014).

Ainda, apesar de serem já conhecidas algumas das variáveis psicossociais que ajudam a compreender como é que a perceção de RSO influencia as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (e. g., imagem organizacional, Duarte & Neves, 2012; justiça organizacional, Tziner, Bar, Oren & Kadosh, 2011), pouco se sabe sobre que variáveis contextuais influenciam a forma como a perceção dos colaboradores sobre o desempenho social da sua organização se relaciona com as suas atitudes no trabalho.

Procurando dar algum contributo no sentido de ultrapassar algumas das limitações supra identificadas, a presente investigação focar-se-á no estudo de variáveis de nível individual, nomeadamente responsabilidade social percebida, implicação organizacional e qualidade da relação líder-subordinado, sendo testado o possível efeito moderador da última e analisada a perspectiva dos colaboradores.

Assim, o modelo do presente estudo reúne pistas de investigação propostas por Waldman (2014) e Aguilera et al. (2007), pretendendo-se responder à seguinte questão de investigação: a qualidade da relação percecionada por um subordinado em relação à sua chefia influencia positivamente a ligação entre a responsabilidade social percebida pelo mesmo e o seu nível de implicação organizacional?

Para tal, será analisada a relação entre a perceção dos trabalhadores face às diferentes dimensões da responsabilidade social das organizações (i. e., para com os trabalhadores, para com a comunidade e o ambiente e a nível económico) e os três níveis de implicação organizacional (i. e., afetiva, normativa e de continuidade) percebidos pelos mesmos, sendo simultaneamente testado o efeito moderador que a qualidade da relação líder-subordinado pode exercer nessa relação.

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: primeiramente será apresentada uma revisão de literatura relativa às três variáveis em estudo, bem como serão expostas as hipóteses em análise. De seguida será apresentado o método utilizado na presente investigação, sendo descrita a amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados para o efeito. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos e as principais conclusões da investigação. Finalmente serão identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas de investigação futuras.





## I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 – Responsabilidade social

O crescente investimento realizado por parte da investigação na academia e nas organizações tem conferido visibilidade à RSO e contribuído para um aumento do desenvolvimento organizacional sustentável. O debate em torno do constructo iniciou-se há várias décadas, tendo sofrido um forte impulso a partir da década de 90 do século passado.

Analisando o desenvolvimento histórico do constructo, com base na revisão da literatura realizada por Carroll (1999), verifica-se que em 1950 a discussão sobre RSO era escassa, pelo que apenas alguns autores analisaram o constructo. Entre esses releva-se a tese de Bowen (1963, cit. por Carroll, 1999), que propôs que a RSO implicava que os homens de negócios considerassem os objetivos e valores da sociedade na sua atuação.

Em 1960 observa-se uma crescente preocupação com a definição do constructo e com a sua importância para o negócio e para a sociedade, pelo que Davis (1960, cit. por Carroll, 1999) propôs que a RSO remetia para as decisões e ações levadas a cabo pelos homens de negócios que tinham, pelo menos em parte, em consideração os interesses económicos e técnicos da empresa, podendo estas conduzir a ganhos económicos a longo prazo para as empresas. Mais tarde, juntamente com Blomstrom (1975, cit. por Carroll, 1999), o mesmo autor sugeriu estarmos perante uma organização socialmente responsável quando os homens de negócios consideram as necessidades e interesses de todos os que podem ser afetados pelo negócio.

A emergência de diversas definições para o constructo ocorre a partir de 1970, altura em que surge o modelo dos quatro componentes proposto por Carroll (1979), constituindo um dos modelos mais citados sobre RSO. O autor defende que a RSO refere-se à capacidade das organizações conjugarem as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, respondendo assim às diversas obrigações que uma organização tem para com a sociedade. Analisando o modelo piramidal proposto pelo autor as responsabilidades mencionadas não devem ser cumpridas sequencialmente mas sim simultaneamente.

Considerando a perspetiva multidimensional apresentada, espera-se que as organizações obtenham lucro, cumpram a lei, adotem uma conduta ética e que se envolvam em causas sociais. Assim, as responsabilidades económicas referem-se à produção de bens e serviços, que possibilitem obter lucros financeiros e, conseqüentemente, crescimento. As responsabilidades legais dizem respeito ao cumprimento do enquadramento legal em vigor.

As responsabilidades éticas referem-se à operação de acordo com o enquadramento moral da sociedade, praticando o bem e a justiça. Por fim, as responsabilidades filantrópicas dizem respeito à promoção de atividades voluntárias que contribuam para o desenvolvimento da sociedade. De notar que, de acordo com o modelo, as responsabilidades económicas e legais são requeridas pela sociedade, as responsabilidades éticas são esperadas e as responsabilidades filantrópicas são desejadas pela sociedade (Carroll, 1999).

Em 1980 o foco centra-se na investigação do constructo, pelo que Jones (1980, cit. por Carroll, 1999) sugere que a RSO deve ser interpretada como um processo e não como um conjunto de resultados e Drucker (1984, cit. por Carroll, 1999) reafirmou que a responsabilidade social das organizações deveria ser convertida em oportunidades de negócio. Surge nesta altura uma das abordagens à RSO mais citadas na literatura, proposta por Freeman (1984, cit. por Donaldson & Preston, 1995), denominada teoria dos *stakeholders*, que considera que *stakeholders* são indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados por estratégias e práticas corporativas, pelo que qualquer negócio tem obrigações para com os seus investidores, bem como para com os seus colaboradores, consumidores e fornecedores e outras partes interessadas. O autor considera, portanto, que existe uma interdependência entre os agentes do sistema, pelo que uma organização também é responsável pelo ambiente onde está inserida.

A crescente preocupação com a ética nos negócios e a importância imputada ao desenvolvimento sustentável constituem o constructo de RSO como um ponto de partida para a investigação de constructos relacionados com a temática ou exploração de outros temas, tais como desempenho social das organizações, cidadania corporativa e teorias dos *stakeholders*, pelo que têm sido desenvolvidos novos modelos teóricos. Exemplo disso é o trabalho desenvolvido por Aguilera e colegas (2007), que propõem existirem quatro níveis de análise da RSO e quatro grupos de interesse (*stakeholders*) - colaboradores, organizações, mercado nacional e mercado transacional -, sendo que cada um desses grupos detém motivos de três tipologias diferentes para coagir a empresa a adotar práticas socialmente responsáveis, nomeadamente, instrumental (i. e., conduzido pelo interesse próprio), relacional (i. e., preocupado com as relações entre membros do grupo) e moral (i. e., preocupado com padrões éticos e princípios morais).

Também Schwartz e Carroll (2003) propuseram alterações ao modelo apresentado por Carroll em 1999, diluindo o papel das responsabilidades filantrópicas das organizações pelos domínios ético e/ou legal e passando da disposição em pirâmide para um diagrama de *venn*, que permite que cada um dos três domínios (i. e., económico, legal e ético) assumam um papel

distinto dos restantes e, simultaneamente, interajam e se complementem. Assim, o modelo dos três componentes permite às organizações categorizarem as suas práticas socialmente responsáveis de acordo com os domínios apresentados e compreender em que domínio as suas ações incidem maioritariamente.

O desenvolvimento teórico e prático da RSO teve início na América do Norte, ocorrendo apenas mais tarde na Europa, o que gerou algumas diferenças ao nível da definição e caracterização do constructo. Assim, a RSO pode ser analisada considerando as perspetivas Americana e Europeia apresentadas por Duarte, Gomes e Neves (2014), sendo que as principais diferenças entre ambas dizem respeito ao carácter voluntário do comportamento das organizações e ao contexto cultural e legal. Considerando o modelo inicialmente proposto por Carroll (1999), a perspetiva Americana considera que o comportamento socialmente responsável é visível no cumprimento das obrigações económicas e jurídicas, sendo apenas as dimensões ética e filantrópica passíveis de voluntariedade. Por outro lado, a perspetiva Europeia refere que uma organização evidencia um comportamento socialmente responsável ao envolver-se de forma voluntária na vida económica, social e ambiental.

Nesse sentido, a crescente evolução teórica e prática da RSO tem sido notória e a investigação permite melhor compreender a sua importância ao nível dos *stakeholders*. Como tal, também a Comissão Europeia tem acompanhado esta tendência, tendo já proposto duas definições para o construto. Em 2001 foi publicada a primeira definição proposta pela Comissão Europeia que, considerando os últimos trabalhos publicados sobre a temática, enfatizara o carácter voluntário da RSO, propondo que organizações socialmente responsáveis integram voluntariamente questões sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na interação com os seus *stakeholders*.

Mais recentemente foi publicada uma segunda definição sendo evidenciado o impacto que as organizações podem ter a vários níveis, pelo que se propõe que uma organização socialmente responsável deve estabelecer dois objetivos: maximizar a criação de valor partilhado para os seus *stakeholders* e para a sociedade em geral e reconhecer, prevenir e amenizar os seus possíveis efeitos negativos (Comissão Europeia, 2011).

Assim, considerando a diversidade de práticas socialmente responsáveis que uma organização pode adotar, a Comissão Europeia (2001) organizou o construto em duas dimensões. A dimensão interna refere-se às práticas implementadas que afetam os *stakeholders* internos e que estão relacionadas com a gestão de recursos humanos e a gestão do impacto ambiental, enquanto a dimensão externa refere-se às práticas relacionadas com *stakeholders* externos, tais como a comunidade local, consumidores, parceiros de negócio e

fornecedores, entre outros, respeitando os direitos humanos e considerando preocupações ambientais globais (Duarte et al., 2014).

Considerando as duas dimensões da RSO, Neves e Bento (2005) propuseram que as práticas socialmente responsáveis podem ser categorizadas de acordo com a área temática onde são implementadas, nomeadamente, social, económica e ambiental. Assim, de acordo com a proposta da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social interna refere-se à responsabilidade para com pessoas pertencentes à organização, enquanto a responsabilidade social externa diz respeito a pessoas externas à organização. A responsabilidade económica interna refere-se à responsabilidade de alcançar a prosperidade económica da organização, enquanto a responsabilidade económica externa diz respeito à responsabilidade de contribuir para a prosperidade económica da sociedade. Por fim, a responsabilidade ambiental interna refere-se à responsabilidade de minimizar o impacto ambiental ao nível das operações de negócio, enquanto a responsabilidade ambiental externa diz respeito à responsabilidade de contribuir para a proteção e preservação ambiental. O Quadro 1.1. apresenta algumas problemáticas inerentes a cada um dos seis campos mencionados.

Quadro 1.1. *Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005).*

	<i>Dimensão Interna</i>	<i>Dimensão Externa</i>
<i>Nível Social</i>	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento de pessoas	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade
<i>Nível Económico</i>	Adequação Sustentabilidade Perenidade Eficácia	Apoio socioeconómico Patrocínios Relação com fornecedores, clientes e parceiros
<i>Nível Ambiental</i>	Higiene e segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão do impacto ambiental	Proteção e conservação ambiental

Considerando a perspetiva Europeia e uma abordagem mais contemporânea da RSO, adotou-se no presente estudo a definição de responsabilidade social das organizações proposta por Aguinis (2011), segundo a qual é conceptualizada como um conjunto de “ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que têm em consideração as

expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* referente ao desempenho económico, social e ambiental” (p. 858).

Nesse sentido, a responsabilidade social das organizações refere-se a um constructo multidimensional que diz respeito à integração voluntária, por parte de qualquer organização, de questões sociais e ambientais no cerne das suas operações e nas relações que estabelecem com os *stakeholders* internos (e. g. colaboradores e acionistas) e externos (e. g. investidores e consumidores) (Comissão Europeia, 2001). São portanto desenvolvidas práticas que provocam um qualquer benefício social, às quais subjaz uma atitude proativa, na medida em que fazem mais do que está decretado por lei e ultrapassam os interesses económicos da organização (McWilliams & Siegel, 2001), contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

Diversos estudos sugerem que organizações que adotam práticas socialmente responsáveis verificam efeitos positivos diretos ao nível interno, como uma melhoria do ambiente de trabalho e maior motivação dos colaboradores, e efeitos indiretos ao nível externo, como um aumento da atratividade dos consumidores e investidores, o que resulta no aumento de lucros e no crescimento organizacional (e. g., Comissão Europeia, 2001; Kotler & Lee, 2005).

Ainda, a responsabilidade social percebida pelos trabalhadores encontra-se positivamente relacionada com comportamentos de cidadania organizacional (Duarte & Neves, 2010b; Jacinto & Carvalho, 2009; Lin, Lyau, Tsai, Chen & Chiu, 2010), identificação organizacional (Jacinto & Carvalho, 2009), satisfação no trabalho (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2010a; Tziner et al, 2011) e confiança organizacional (Duarte & Neves, 2011), entre outras variáveis. Do mesmo modo, diversas investigações sugerem que a perceção que os colaboradores têm sobre o envolvimento da sua organização em práticas de RSO encontra-se positivamente relacionada com a variável de interesse na presente tese, nomeadamente, a implicação organizacional (Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Peterson, 2004; Brammer et al., 2007; Ouyang, Cheng & Hsieh, 2010; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Duarte & Neves, 2012).

Em Portugal, o debate em torno do conceito de RSO só ganhou maior expressão na última década. Em 2010, Duarte, Mouro e Neves desenvolveram um estudo com vista a compreender o significado social da RSO em Portugal, tendo concluído que as ideias mais frequentemente associadas ao constructo referem-se a questões externas, tais como bem-estar da sociedade, apoio a causas sociais, cumprimento da lei, redução do impacto ambiental e desempenho económico, o que sugere que a população portuguesa considera que a

responsabilidade social prende-se com a integração de responsabilidades a um nível macro (social e ambiental), para além da responsabilidade de negócio (económicas).

A maioria dos estudos desenvolvidos sobre o constructo têm-se focado nos *stakeholders* externos, pois procuram compreender qual o impacto da implementação de práticas de RSO ao nível financeiro (Orlitzky et al., 2003) e ao nível da atração de candidatos (Turban & Greening, 1997; Greening & Turban, 2000; Duarte et al., 2014), entre outros fatores.

Deverá, portanto, ser incrementada a investigação centrada nos *stakeholders* internos, concretamente nos colaboradores, uma vez que constituem a unidade de análise menos estudada na literatura sobre RSO (Aguilera et al., 2007) e, simultaneamente, representam a base de qualquer organização, contribuindo para o funcionamento, eficiência e sobrevivência da mesma (Donaldson & Preston, 1995), sendo agentes importantes na implementação de estratégias socialmente responsáveis, definidas pela liderança de topo (Collier & Esteban, 2007; Christensen et al., 2014).

Consequentemente, revela-se importante e útil compreender como é que as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações são percebidas pelos seus colaboradores (Davies & Crane, 2010), pois a literatura sugere que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são influenciados positivamente pelas perceções que estes desenvolvem em relação ao desempenho social, ambiental e económico da organização onde exercem funções (e. g., Peterson, 2004; Duarte & Neves, 2012). Concretamente, uma perceção positiva por parte dos colaboradores em relação às práticas de responsabilidade social implementadas pela organização empregadora aumenta a sua auto-estima, promove o desenvolvimento de laços afetivos com a organização e aumenta os níveis de bem-estar afetivo (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Maignan & Ferrell, 2001). Por outro lado, quando os colaboradores percecionam baixos níveis de RSO tendem a sentir-se menos implicados, uma vez que integram uma organização que não valorizam (Herrbach & Mignonac, 2004).

Do mesmo modo, organizações que investem em práticas de responsabilidade social transmitem aos seus colaboradores indícios de preocupação para com a sociedade e o ambiente (Samanta, Kyriazopoulos & Pantelidis, 2013). Esses indícios têm impacto na vontade de participar, contribuir e desenvolver iniciativas de responsabilidade social (Ramus & Steger, 2000, cit. por Aguilera et al., 2007). Contudo, erroneamente, as organizações tendem a assumir que a perceção dos colaboradores é homogénea (Rodrigo & Arenas, 2008), subvalorizando a unicidade que caracteriza cada indivíduo.

Importa ressaltar que o foco da presente dissertação centra-se nas percepções dos colaboradores, não considerando qual é o nível real de compromisso da organização com práticas socialmente responsáveis. Assim, será analisado em que medida as percepções dos colaboradores relativamente às práticas socialmente responsáveis desenvolvidas pela sua organização, que podem ter maior ou menor aproximação ao desempenho real, determinam as suas atitudes e comportamentos (Peterson, 2004).

A presente dissertação fundamenta-se no modelo desenvolvido por Duarte (2011) que, respeitando a multidimensionalidade do constructo, é composto por três dimensões que avaliam o envolvimento da organização em práticas de RSO: a) responsabilidade para com os trabalhadores, b) responsabilidade para com a comunidade e o ambiente, e c) responsabilidade económica.

A adoção de uma abordagem multidimensional na medição da RSO, ao invés de uma abordagem unidimensional, visa colmatar uma das limitações referida em diversos estudos realizados sobre o constructo (e. g., Rego, Leal & Cunha, 2011; Aguinis & Glavas, 2012). A escolha deste modelo prende-se igualmente com o facto de compreender o nível social, ambiental e económico da RSO, conforme proposto pela Comissão Europeia e pela teoria *triple bottom line* proposta por Elkington (1998), e pelo facto do instrumento de medida decorrente do modelo ter sido anteriormente validado e aplicado à população portuguesa.

Conforme apresentado anteriormente, com vista a compreender quais as diferentes consequências que a RSO pode exercer ao nível dos colaboradores, será pormenorizadamente apresentado um consequente da implementação de práticas de responsabilidade social: a implicação organizacional.

## **1.2 – Implicação organizacional**

Um dos constructos mais frequentemente explorados no estudo do comportamento organizacional é o de implicação organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Esta pode ser descrita como um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização e exerce influência na decisão de continuar ou abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, diz respeito à identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização (Porter, Steers, Mowday & Bouilan, 1974).

A implicação organizacional é geralmente abordada na literatura de acordo com duas perspectivas distintas. Por um lado, a abordagem comportamental considera que a implicação organizacional resulta de um conjunto de comportamentos que advêm do facto do indivíduo pertencer a uma organização (Besser, 1993). Por outro, a abordagem atitudinal considera a implicação como uma ligação psicológica à organização, visível através do empenho com que o indivíduo trabalha e na vontade de continuar na organização (Allen & Meyer, 1990).

Do mesmo modo, a dimensionalidade do construto apresenta diversas abordagens na literatura, pelo que enquanto as primeiras conceptualizações da implicação organizacional defendiam a sua unidimensionalidade (e. g., Mowday, Steers & Porter, 1979, cit. por Duarte, 2011), posteriormente foram propostos novos modelos que conceptualizam a implicação organizacional considerando uma perspectiva multidimensional.

O modelo multidimensional de implicação, desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986), baseia-se no pressuposto de que existem mecanismos que permitem o desenvolvimento de atitudes que representam o compromisso de um indivíduo para com uma determinada organização. O compromisso pode assumir três formas distintas: a complacência (i. e., atitudes e comportamentos são adaptados visando obter recompensas específicas), a identificação (i. e., quando um indivíduo se deixa influenciar na manutenção de relações satisfatórias com outros colegas) e a interiorização (i. e., quando um indivíduo se deixa influenciar pois as atitudes e comportamentos a adotar são congruentes com os seus valores). Também Mayer e Schoorman (1992) sugerem a existência de duas dimensões de implicação que denominaram de compromisso calculativo (i. e., desejo de continuar na organização) e compromisso com os valores (i. e., desejo de se esforçar em prol da organização).

Contudo, o modelo dos três componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991) constitui o modelo dominante no estudo do constructo e, como tal, representa o modelo considerado na presente dissertação. Os autores concluíram que existem três formas de ligações psicológicas entre os trabalhadores e a organização onde trabalham, concretamente:

- *Implicação afetiva*: refere-se à identificação, envolvimento e ligação afetiva do colaborador à organização, pelo que leva os colaboradores a quererem ficar na organização;
- *Implicação normativa*: refere-se a um compromisso baseado na sensação de obrigação e lealdade para com a organização, pelo que os colaboradores ficam na organização porque acham que o devem fazer;



- *Implicação de continuidade*: refere-se a um compromisso baseado no reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados à sua saída da organização, pelo que o colaborador permanece na organização porque sente que precisa.

Especificamente, colaboradores que percebem uma elevada implicação afetiva permanecem na organização porque gostam e querem exercer funções na mesma e colaboradores que percebem uma elevada implicação normativa permanecem na organização porque consideram que devem fazê-lo, pelo que ambos sugerem melhorias e são leais à organização. Por outro lado, colaboradores que percebem uma elevada implicação de continuidade permanecem na organização porque precisam considerando os custos de saída da organização e/ou a falta de alternativas (Meyer et al., 2002).

Com vista a compreender integralmente a ligação entre os colaboradores e as suas organizações (Meyer & Allen, 1997), importa analisar as três formas de implicação organizacional consideradas no modelo em referência, na medida em que as dimensões mencionadas não são mutuamente exclusivas, podendo ser todas experimentadas simultaneamente ainda que em diferentes graus (Meyer et al., 2002; Duarte, 2011). Estudos prévios evidenciam uma forte correlação entre a implicação afetiva e normativa, sendo a correlação menor em relação à implicação de continuidade (Meyer et al., 2002).

A implicação organizacional desenvolve-se com base em antecedentes que, de acordo com Meyer e colegas (2002), podem agrupar-se em quatro categorias: variáveis demográficas, diferenças individuais, alternativas/investimentos e experiências de trabalho. Os autores concluíram que as i) variáveis demográficas encontram-se correlacionadas com as três dimensões do constructo e as ii) diferenças individuais, como o *locus* de controlo externo e a auto eficácia para a tarefa, apenas se encontram associadas à implicação afetiva. Já as variáveis iii) alternativas laborais e investimentos encontram-se mais fortemente correlacionadas com a implicação de continuidade do que com a implicação afetiva ou normativa, o que reflete o reconhecimento dos custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1991). Por fim, as iv) experiências de trabalho influenciam o desenvolvimento das três formas de implicação organizacional, pelo que ocorre um aumento da implicação afetiva quando as mesmas proporcionam conforto psicológico e sensação de competência ao colaborador, da implicação de continuidade quando é reconhecido o investimento do colaborador na organização e não existem alternativas de trabalho comparáveis e, por fim, um aumento da implicação normativa quando é reconhecido por parte do colaborador o investimento que a organização fez em si e quando este percebe que a

organização investe mais nele do que este consegue retribuir. Ainda, variáveis relacionadas com a experiência de trabalho como a ambiguidade de papéis, percepção de suporte organizacional e justiça organizacional encontram-se correlacionadas com as três dimensões de implicação organizacional (Meyer et al., 2002).

Do mesmo modo, a implicação organizacional apresenta consequências ao nível dos comportamentos dos colaboradores na organização, pelo que quando os colaboradores percebem níveis elevados de implicação organizacional verifica-se uma redução da intenção de saída (Joo, 2010), aumento do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional e diminuição dos níveis de *stress* (Meyer et al., 2002). Como tal, colaboradores que se identifiquem e sintam altos níveis de implicação face à sua organização constituem uma vantagem para a mesma, na medida em que tendem a evitar o absentismo, protegem os valores organizacionais, partilham dos mesmos objetivos da organização (Meyer & Allen, 1997) e sentem-se mais motivados e mais satisfeitos no trabalho (Boyle, 1997), entre outras questões que contribuem para o sucesso e crescimento da mesma.

Neste sentido, importa esclarecer que também a percepção dos colaboradores relativa à performance social da organização onde laboram influencia respostas emocionais, atitudinais e comportamentais (Duarte, 2011), pelo que diversas investigações identificaram a existência de uma relação positiva entre RSO e implicação organizacional (e. g., Maignan et al., 1999; Peterson, 2004; Brammer et al., 2007; Turker, 2009; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Kim et al., 2010; Duarte & Neves, 2012) (ver Quadro 1.2.).

Assim, quando as organizações transmitem uma percepção positiva das suas estratégias de RSO os seus colaboradores tendem a sentir-se implicados com a organização, o que influenciará a sua decisão de continuar na organização e, consecutivamente, a eficácia das estratégias de RSO (Samanta et al., 2013). Contudo, grande parte dos trabalhos focam-se sobretudo no estudo da implicação afetiva, revelando-se necessário inverter esta tendência.

A presente dissertação pretende dar um contributo nesse sentido ao analisar a relação entre as diferentes dimensões de RSO percebida e as três formas de implicação organizacional. A relação entre a percepção de RSO e implicação organizacional foi primeiramente estudada por Maignan e colegas (1999), que desenvolveram uma escala de quatro dimensões com base no modelo de Carroll (1979) e, considerando uma amostra de 154 executivos americanos, concluíram existir uma relação positiva entre a percepção das quatro dimensões da RSO e implicação organizacional. Utilizando a mesma escala para medir as percepções de RSO, a mesma conclusão foi registada por Peterson (2004), com uma amostra

de 279 profissionais de negócios, e por Rego e colegas (2010), com uma amostra de 260 colaboradores portugueses.

Utilizando um instrumento diferente para aferir a RSO percebida, Brammer e colegas (2007) concluíram que as dimensões interna e externa da RSO encontram-se positivamente relacionadas com a implicação afetiva dos colaboradores, numa amostra de 4172 colaboradores britânicos. Do mesmo modo, Turker (2009) concluiu que todas as dimensões de RSO percebida consideradas no modelo utilizado (i. e., *stakeholders* sociais e não-sociais, colaboradores e clientes) encontram-se positivamente relacionadas com a implicação afetiva, excetuando a RSO para com o governo, numa amostra de 269 profissionais de negócios.

Quadro 1.2. *Resumo de estudos sobre RSO e implicação organizacional.*

<i>Autor (ano)</i>	<i>Amostra</i>	<i>Resultado</i>
Maignan et al. (1999)	154 executivos americanos a frequentar um MBA	Relação positiva entre as quatro dimensões da RSO e implicação afetiva
Peterson (2004)	279 profissionais de negócios, ex-alumni de uma universidade americana	Relação positiva entre as quatro dimensões de RSO e implicação organizacional
Brammer et al. (2007)	4712 colaboradores britânicos de uma empresa de serviços financeiros	Relação positiva entre percepção de justiça, formação, RSO interna e externa e implicação afetiva
Turker (2009)	269 profissionais de negócios turcos	Relação positiva entre dimensões de RSO e implicação afetiva, exceto RSO para com o governo
Kim et al. (2010)	101 colaboradores coreanos de cinco empresas	A percepção de RSO aumenta o prestígio externo percebido, aumentando a identificação e a implicação organizacional
Rego et al. (2010)	260 colaboradores portugueses	Relação positiva entre RSO e implicação afetiva
Duarte & Neves (2012)	326 colaboradores portugueses de seis empresas	RSO percebida promove a construção de uma imagem externa positiva, aumentando a implicação afetiva e normativa

Considerando uma amostra de 101 colaboradores coreanos, também Kim e colegas (2010) concluíram que a percepção de RSO aumenta o prestígio externo percebido o que, por sua vez, aumenta a identificação dos colaboradores com a organização e aumenta o nível de implicação percebido.

Duarte e Neves (2012), através de um estudo correlacional com uma abordagem tridimensional à RSO (RSO económica, para com os trabalhadores e para com a comunidade e o ambiente; implicação afetiva, normativa e de continuidade) e considerando uma amostra de 326 colaboradores portugueses, concluíram existir um efeito mediador da imagem externa da organização na relação entre RSO percebida e implicação organizacional, tendo concluído que a perceção dos colaboradores relativamente ao envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis promove o desenvolvimento de crenças positivas sobre a forma como a organização é externamente percebida, o que aumenta o seu vínculo afetivo e normativo à organização.

Considerando os estudos apresentados, observa-se que o investimento em práticas de responsabilidade social apresenta benefícios internos em diversas áreas de uma organização, existindo algumas dimensões da RSO mais relevantes que outras para a compreensão da implicação organizacional dos colaboradores. Porém, a relação entre RSO e implicação organizacional apresenta algumas inconsistências e os resultados não são claros, pelo que revela-se pertinente o estudo de variáveis contextuais que ajudem a explicar a relação.

Ainda, verifica-se que a relação entre RSO e implicação normativa e de continuidade encontra-se pouco estudada, sendo fundamental desenvolver mais investigações nesse sentido (Duarte, 2011). Assim, a presente dissertação apresenta como objetivo analisar a relação entre responsabilidade social percebida e implicação organizacional através da adoção de uma abordagem multidimensional a ambos os constructos.

Pelo exposto, considerando que a implicação dos colaboradores constitui um factor chave para o êxito das organizações, gradualmente várias começam a integrar estratégias de RSO como um instrumento que potencia a ligação entre a organização e os seus colaboradores e que, conseqüentemente, possibilita o desenvolvimento de relações fortes com os mesmos (Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia, 2010). De acordo com Maignan e Ferrell (2001), atividades socialmente responsáveis tendem a promover um maior nível de implicação organizacional uma vez que, por um lado, tornam a atividade profissional mais agradável para os colaboradores e, por outro, traduzem ações capazes de gerar um sentimento de orgulho nos mesmos.

A afirmação supra exposta vai de encontro ao proposto pela teoria da identidade social (Ashforth & Mael, 1989), que defende que os indivíduos tendem a classificar-se como membros de um grupo social e que a sua identidade resulta em parte desse mesmo grupo (Haslam, 2001). Assim, indivíduos que se identificam fortemente com a organização onde exercem funções tendem a utilizar atributos organizacionais para se definirem a si próprios

(Dutton et al., 1994), pelo que, conseqüentemente, a percepção que desenvolvem da organização exerce um papel determinante neste processo, bem como ao nível das suas atitudes e comportamentos no trabalho.

Neste sentido, de acordo com Peterson (2004, p. 299), “será razoável assumir que os colaboradores geralmente esperam que a sua organização detenha uma reputação positiva em termos de assuntos sociais e que as suas atitudes no trabalho possam ser afetadas pela avaliação que os próprios realizam sobre quão bem a organização corresponde às suas expectativas”.

Como tal, a percepção que os colaboradores têm sobre a atuação da organização relativamente à RSO poderá ajudar a compreender as suas atitudes e comportamentos no trabalho e, concretamente, o seu nível de implicação com a organização. Propõem-se portanto as seguintes hipóteses de estudo:

*Hipótese 1:* Existe uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade para com os trabalhadores e a...

a) Implicação afetiva; b) Implicação normativa; c) Implicação de continuidade.

*Hipótese 2:* Existe uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade para com a comunidade e o ambiente e a...

a) Implicação afetiva; b) Implicação normativa; c) Implicação de continuidade.

*Hipótese 3:* Existe uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade económica e a...

a) Implicação afetiva; b) Implicação normativa; c) Implicação de continuidade.

### **1.3 – O papel moderador da qualidade da relação líder-membro**

A liderança consiste num processo através do qual um indivíduo orienta colegas ou subordinados em direção aos seus objetivos individuais, de equipa e organizacionais, frequentemente através da organização, direção, coordenação, suporte e motivação dos seus esforços (Forsyth, 2006). Neste sentido, pode igualmente ser definida como um tipo de influência intencional que envolve poder e autoridade, em que um indivíduo influencia outro em função de uma relação, com vista a mudar ou provocar um comportamento voluntário (Chiavenato, 2009).

A liderança pode ser considerada mediante dois níveis, pelo que o primeiro é o nível das decisões que demarcam a direção e a estratégia da empresa e gerem a operação dos negócios. O segundo nível refere-se à liderança que transmite os valores, princípios e o carácter da organização (Minkes, Small & Chatterjee, 1999, cit. por Borger, 2001), sendo esse o foco da presente dissertação.

Em qualquer organização é possível verificar um clima social em que se refletem as percepções dos seus colaboradores, as suas expectativas individuais e as expectativas da organização face aos mesmos. A liderança exerce aqui um papel fundamental uma vez que parte da sua função centra-se na articulação de expectativas, no estabelecimento de normas que guiam o comportamento individual dos colaboradores na organização e na transmissão de valores para os mesmos (Minkes et al., 1999, cit. por Borger, 2001). Por um lado, isto pode significar que os colaboradores de uma organização conformam-se com o que percebem ser aceitável pela sua chefia. Por outro, pode conduzir a uma compreensão partilhada relativamente ao padrão de valores expressos.

Nesse sentido, a relação que o líder estabelece com os seus subordinados é determinante para as experiências vividas em contexto de trabalho (Brower, Schoorman & Tan, 2000) e é frequentemente considerada como o agente que maior influência exerce no desempenho das organizações e dos colaboradores (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005), contribuindo para o desenvolvimento da implicação organizacional (Meyer & Allen, 1997; Joo, 2010), satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000), bem como de outras atitudes e comportamentos associados ao contexto de trabalho.

Ao longo dos anos várias teorias sobre a liderança têm sido desenvolvidas, contudo a teoria da liderança transformacional e transaccional proposta por Bass (1985) tem sido a mais amplamente abordada na literatura. Clarificando, de acordo com o autor, a liderança transaccional define o líder como alguém que identifica o que os seus subordinados esperam receber em troca do seu trabalho, compreende quais as suas necessidades e interesses, identifica o que têm de fazer para atingir os resultados desejados, estabelece objetivos com os subordinados e troca recompensas pelo esforço dos mesmos. Já a liderança transformacional implica que o líder procure expandir e satisfazer as necessidades dos seus subordinados, bem como leve os mesmos a transcender os seus interesses em prol da organização, construindo uma relação de confiança que promova a motivação, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

Outras abordagens à liderança têm marcado presença na literatura, como a teoria *leader-member exchange* (LMX) que, originária da teoria da díade vertical (Dansereau, Graen & Haga, 1975), descreve a relação entre líderes e subordinados ao nível de processos de troca mútua, incluindo assim três domínios: subordinado, líder e relação (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Nesse sentido, a LMX pode ser definida como a qualidade da relação de partilha mútua entre um colaborador e a sua chefia imediata (Dienesch & Liden, 1986), pelo que essa qualidade irá determinar a quantidade de empenho físico ou mental, recursos materiais, informação e suporte social que serão transacionados entre o líder e o subordinado (Joo, 2010). A LMX assenta, portanto, no pressuposto de que a frequência e os padrões de comunicação, as normas de reciprocidade, a concordância de valores, entre outras táticas de interação entre os líderes e os subordinados podem resultar em alta confiança mútua e vantagem organizacional (Christensen et al., 2014).

De acordo com Graen e Uhl-Bien (1995), a teoria LMX conjuga a vertente transacional e transformacional da liderança proposta por Bass (1990, cit. por Graen & Uhl-Bien, 1995), na medida em que inicialmente tende a ocorrer uma transação material (e. g., aumento salarial) e, mais tarde, ocorrem trocas sociais e psicológicas (e. g., confiança, suporte e consideração). Assim, as trocas sociais implicam trocas tangíveis, i. e., trocas económicas que criam obrigações específicas, e intangíveis, i. e., trocas sociais que ocorrem quando, pelo menos, uma parte age no sentido de beneficiar a outra parte sem esperar contrapartidas (Homas, 1961, cit. por Casimir, Ng & Ooi, 2014).

Seguindo a perspectiva da troca social inerente à relação líder-subordinado (Dienesch & Liden, 1986), conclui-se que existem moedas de troca que subjazem à relação, tais como, por exemplo, informação, apoio social e amizade (Sparrowe & Liden, 1997). Deste modo, considerar a LMX como uma medida unidimensional pode ser uma perspectiva redutora do constructo, pelo que Dienesch e Liden (1986) definiram a LMX como um constructo multidimensional, composto por moedas de troca (dimensões) assentes na reciprocidade que sustenta a relação, nomeadamente a contribuição (i. e., contribuição percebida na troca), a lealdade (i. e., manifestações de apoio público) e o afeto (i. e., afeição mútua). Mais tarde Liden e Maslyn (1998) identificaram uma quarta dimensão, concretamente, o respeito profissional (i. e., respeito pelo conhecimento, competências e aptidões). Contudo, uma vez que a literatura não apresenta um consenso relativamente à aplicabilidade do modelo em diferentes contextos e situações (e. g., Hwa, Jantani & Ansari, 2009), na presente dissertação o constructo será abordado de acordo com uma perspectiva unidimensional.

Contrariamente ao defendido pelas teorias clássicas da liderança que defendem que os líderes adotam um estilo predominante e relacionam-se com os seus subordinados de forma semelhante, a literatura evidencia que os líderes desenvolvem relações de trabalho com níveis de qualidade distintos com diferentes subordinados (Scandura, Graen & Novak, 1986; Graen & Scandura, 1987; Van Gils, Van Quaquebeke & Van Knippenberg, 2010), dependendo da quantidade e qualidade das interações que estabelecem e da utilização das moedas de troca.

Importa, portanto, considerar que colaboradores que percebem relações de alta qualidade com o seu líder experienciam maiores níveis de envolvimento em processos de tomada de decisão (Yukl & Fu, 1999, cit. por Casimir, Ng & Ooi, 2014), recebem mais comunicação de suporte por parte dos líderes, informação relacionada com o trabalho, *mentoring*, *coaching* e outros processos de desenvolvimento (Scandura & Schriesheim, 1994), acontecendo o inverso caso a relação seja de menor qualidade.

Como tal, quando a relação líder-subordinado é de baixa qualidade os subordinados experienciam relações baseadas na receção e cumprimento de ordens (Gagnon & Michael, 2004). Porém, quando a relação líder-subordinado é de elevada qualidade os subordinados percebem-se como parceiros da sua chefia, o que envolve lealdade, respeito profissional, comportamentos recíprocos (Dienesch & Liden, 1986), confiança e comunicação aberta (Sparrowe & Liden, 1997) e conduz a resultados positivos para a organização e para os colaboradores, uma vez que contribui para o aumento da produtividade, satisfação no trabalho e atitudes positivas face ao trabalho (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995, cit. por Cadaveira, 2010). Ainda, uma relação líder-subordinado de elevada qualidade constitui um preditor da sensação de bem-estar, pois tende a apresentar-se associada a níveis reduzidos de depressão na função e de intenção de *turnover* (Sparr & Sonnentag, 2008, cit. por Cadaveira, 2010).

Nesse sentido, diversas investigações têm demonstrado que a LMX encontra-se correlacionada com resultados que representam um elevado impacto ao nível dos colaboradores, pelo que relações líder-subordinado podem afetar positivamente as experiências de trabalho de um colaborador (Graen & Scandura, 1987). Assim, colaboradores que percebem receber um alto nível de apoio por parte do seu líder tendem a ter um desempenho superior aos que não percebem o mesmo e a exibir mais atitudes positivas relacionadas com o trabalho (Gagnon & Michael, 2004; Hui, Law & Cheri, 1999). Do mesmo modo, colaboradores que estabelecem uma relação de suporte positiva com o seu líder tendem a perceber maiores níveis de implicação organizacional (Duchon, Green & Taber,



1986; Gagnon & Michael, 2004; Lee, 2005; Kinicki & Vecchio, 2006; Joo, 2010) (ver Quadro 1.3.).

Duchon, Green e Taber (1986) foram dos primeiros autores a estudar a relação entre a qualidade da relação líder-subordinado e o nível de implicação organizacional, tendo verificado existir uma relação positiva entre ambos os constructos, com uma amostra de 444 estudantes do Ensino Secundário que exercem funções em *start-ups*. Lee (2005) e Kinicki e Vecchio (2006), considerando uma amostra de 201 profissionais de investigação e desenvolvimento e 138 gestores de empréstimos, respetivamente, verificaram exatamente a mesma relação que os autores anteriormente citados. Já Gagnon e Michael (2004) e Joo (2010) concluíram existir um efeito positivo da qualidade da relação líder-membro na implicação afetiva, com uma amostra de 577 trabalhadores produtores de madeira e 516 colaboradores coreanos de diversas indústrias, respetivamente.

Quadro 1.3. *Resumo de estudos sobre LMX e implicação organizacional.*

<i>Autor (ano)</i>	<i>Amostra</i>	<i>Resultado</i>
Duchon, Green, & Taber (1986)	444 estudantes do Ensino Secundário pertencentes a 49 <i>start-ups</i>	Relação positiva entre a qualidade da relação líder-subordinado e implicação organizacional
Gagnon & Michael (2004)	577 trabalhadores produtores de madeira	Relação positiva entre a qualidade da relação líder-subordinado e implicação afetiva
Lee (2005)	201 profissionais de investigação e desenvolvimento singapurenses	Relação positiva entre a qualidade da relação líder-subordinado e implicação organizacional
Kinicki & Vecchio (2006)	138 gestores de empréstimos de 24 entidades bancárias	Relação positiva entre a qualidade da relação líder-subordinado e implicação organizacional
Joo (2010)	516 colaboradores coreanos de diversas indústrias	Relação positiva entre a qualidade da relação líder-subordinado e implicação afetiva

As relações de troca social têm sido operacionalizadas de diferentes formas na literatura sobre comportamento organizacional, sendo as mais referidas a relação líder-subordinado, em estudo na presente dissertação, e a perceção de suporte organizacional (e. g., Casimir, Ng & Ooi, 2014). A primeira diz respeito às trocas sociais que decorrem da relação entre o líder e o

subordinado, enquanto a segunda representa as trocas sociais existentes entre as organizações e os seus colaboradores (Wayne, Shora & Liden, 1997).

Existe uma reciprocidade entre a percepção de suporte organizacional e a qualidade da relação líder-subordinado, pelo que o modo como o líder age para com o subordinado contribui para a percepção que este tem do suporte que recebe da organização, do mesmo modo que a percepção que este cria da organização irá contribuir para níveis mais elevados ou reduzidos de qualidade da relação líder-subordinado (Wayne et al., 1997). Ainda, a percepção de suporte por parte do líder pode ser medida utilizando instrumentos que envolvam a relação líder-subordinado (Wayne et al., 1997).

Assim, colaboradores que percecionam níveis elevados de suporte organizacional tendem a alimentar relações de troca de alta qualidade com os seus superiores hierárquicos e, consequentemente, tendem a sentir-se valorizados pela organização onde exercem funções, o que aumentará o sentimento de implicação com a organização. Esta afirmação vai ao encontro do proposto por Meyer e colegas (2002), que defendem que a percepção de suporte organizacional correlaciona-se com o nível de implicação sentido pelo colaborador.

Do mesmo modo, a teoria de suporte organizacional assume que os colaboradores percebem a relação que estabelecem com os seus supervisores e o tratamento que recebem por parte dos últimos como o valor que têm perante a organização, bem como referem que o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional é promovido de acordo com a tendência dos colaboradores para assumirem as características humanas da organização. Como tal, as ações levadas a cabo pelos agentes da organização como, por exemplo, os líderes são vistas como indicações da intenção da organização e não apenas atribuídas a motivos pessoais (Rhoades & Eisenberger, 2002). Nesse sentido, os líderes constituem a personificação da empresa para os colaboradores, pelo que quanto melhor for a percepção da relação que estabelecem os primeiros, melhor será a relação que estabelecem com a organização e, consequentemente, maior será o seu sentimento de implicação com a mesma.

Pelo exposto, uma vez que as ações e comportamentos dos líderes e a relação que estes estabelecem com os seus subordinados influenciam o comportamento e ações dos colaboradores, a liderança constitui um fator crítico para o comprometimento de uma organização com práticas de responsabilidade social (Wheeler & Sillanpaa, 1997, cit. por Borger, 2001) e, consequentemente, para a percepção desenvolvida por parte dos colaboradores em relação às práticas de responsabilidade social implementadas pela organização.

Apenas recentemente tem sido interligada a literatura entre RSO e liderança (Christensen et al., 2014), debruçando-se a maioria das investigações no estudo da liderança transformacional. Lacerda (2010), com uma amostra de 155 Diretores Executivos de 50 empresas portuguesas, concluiu que a liderança transformacional constitui um preditor significativo da orientação da organização para a RSO. Também Waldman, Siegel e Javidan (2006), numa amostra de 234 participantes de 112 empresas, utilizaram a teoria transformacional para explorar o papel que os Diretores Executivos desempenham ao nível do comprometimento das organizações com a RSO, tendo-se verificado um efeito direto positivo.

Visando complementar o conhecimento científico existente, a presente dissertação pretende compreender o papel intensificador que a qualidade da relação líder-subordinado (teoria LMX) pode exercer ao nível da relação entre a perceção da implementação de práticas socialmente responsáveis na organização e o nível de implicação organizacional dos colaboradores.

Importa considerar que a teoria LMX baseia-se na ideia de que os líderes consideram os traços de personalidade, as competências e as aptidões dos seus subordinados durante o processo de trocas sociais e a qualidade dessas trocas sociais depende de determinadas características qualitativas que as determinam, tais como a confiança e os valores éticos (Babic, 2014). Concretamente, o estabelecimento de uma relação de confiança assenta em princípios como a demonstração de justiça, manifestação de honestidade, respeito pelos outros, prestação de serviços aos outros e noção de comunidade e partilha (Babic, 2014).

Já a congruência de valores éticos entre o líder e o subordinado, de acordo com Burns (1978), pode ser definida como o nível de concordância entre o sistema de valores do líder e o sistema de valores do subordinado, pelo que quanto maior o nível de concordância maior o sentimento de confiança e, conseqüentemente, melhor a qualidade da relação líder-subordinado (Liden & Graen, 1980). Esta relação é recíproca, na medida em para que uma relação de elevada qualidade entre líder e subordinado se desenvolva revela-se fundamental a adoção de uma conduta ética e, por sua vez, o exercício de uma liderança assente no respeito por uma conduta ética.

Uma liderança ética pode definir-se como “a demonstração de uma conduta normativa apropriada visível através de ações pessoais e relações interpessoais, e da promoção dessa conduta junto dos subordinados através da comunicação bilateral, reforço e tomada de decisão” (Brown, Treviño & Harrison, 2005, p. 120). Líderes éticos encorajam práticas de responsabilidade social através da comunicação de padrões éticos, promoção de uma conduta

ética e modelação de um comportamento igualmente ético (Yukl, 2001). Do mesmo modo, “tomam decisões que considerem as necessidades dos diferentes *stakeholders*, apoiam atividades de serviço à comunidade, promovem melhorias ao nível da segurança do produto e recomendam práticas que reduzam efeitos nocivos para o ambiente” (Yukl, 2001, p. 28).

Como tal, uma vez que os constructos apresentados revelam uma estreita interdependência (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011), revela-se legítimo afirmar que o desenvolvimento de uma relação líder-subordinado de elevada qualidade apenas é possível caso o sistema de valores do líder e do subordinado e a relação entre ambos sejam pautados por comportamentos éticos e confiança, ou seja, caso seja exercida uma liderança baseada na ética.

De acordo com os pressupostos apresentados, e uma vez que o líder assume o papel de representante da organização perante os seus subordinados, transmitindo valores, princípios e o carácter da organização, se este for percecionado como sendo um líder honesto, preocupado, ético e apoiante também a organização será assim percecionada. Contrariamente, se o líder for reconhecido maioritariamente por fatores negativos, a organização também assim o será.

Como tal, uma vez que o líder influencia fortemente as experiências de trabalho, ao estabelecer uma relação de qualidade com os seus subordinados vai transmitir uma boa imagem da organização, bem como promover uma sensação de confiança e suporte, pelo que intensificará a relação entre RSO percebida e implicação organizacional, uma vez que os colaboradores tendem a percecionar o envolvimento da organização em práticas de RSO de forma mais positiva, genuína e voluntária, à imagem da relação que estabelecem com o líder e, conseqüentemente, sentir-se-ão mais implicados com a organização.

Do mesmo modo, estabelecer uma relação de baixa qualidade com o líder significa falta de suporte, confiança e desamparo, pelo que colaboradores que percecionam a sua relação com o líder como negativa tendem também a observar o que se passa na organização de modo mais negativo e cínico, não reconhecendo o valor e o papel que as práticas de RSO exercem na organização.

Pelo exposto, pretende-se com a presente investigação ampliar o conhecimento relativo à relação entre RSO, implicação organizacional e liderança, através do estudo do impacto que a responsabilidade social percebida e a qualidade da relação líder-subordinado exercem ao nível da implicação organizacional, prevendo-se uma replicação dos resultados obtidos relativamente a outras teorias da liderança. Do mesmo modo, pretende-se apurar se a qualidade da relação líder-subordinado exerce um efeito moderador na relação entre a RSO e implicação organizacional percecionada pelos colaboradores.

Apresentam-se assim as seguintes hipóteses de estudo:

*Hipótese 4:* A relação entre a percepção de responsabilidade para com os trabalhadores e a...

- a) Implicação afetiva é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- b) Implicação normativa é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- c) Implicação de continuidade é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado.

*Hipótese 5:* A relação entre a percepção de responsabilidade para com a comunidade e o ambiente e a...

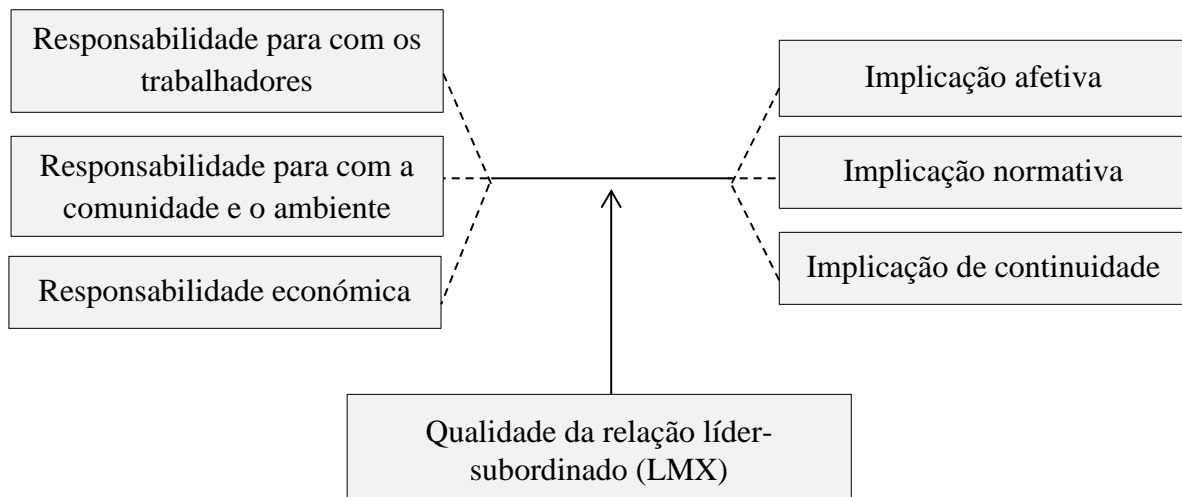
- a) Implicação afetiva é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- b) Implicação normativa é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- c) Implicação de continuidade é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado.

*Hipótese 6:* A relação entre a percepção de responsabilidade económica e a...

- a) Implicação afetiva é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- b) Implicação normativa é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado;
- c) Implicação de continuidade é moderada pela qualidade da relação líder-subordinado.

Considerando as hipóteses apresentadas ao longo da presente dissertação, será testado o modelo de investigação presente na Figura 1.1. Para testar o modelo de investigação, realizou-se um estudo de natureza correlacional, cuja metodologia se apresenta na secção seguinte.

Figura 1.1. *Modelo de investigação.*





## II. MÉTODO

### 2.1 – Procedimento

O questionário foi divulgado via e-mail e através da rede profissional LinkedIn e da rede social Facebook, sendo aplicada uma versão *online* composta por uma folha de rosto (Anexo A), onde era explanado o propósito da investigação, as instruções de preenchimento, garantida a confidencialidade, disponibilizado o *link* de acesso ao questionário e feito um agradecimento pela colaboração.

O questionário foi desenvolvido com recurso ao *software* Qualtrics, tendo estado disponível para preenchimento entre fevereiro e março do corrente ano.

### 2.2 – Participantes

A amostra é composta por 184 participantes. Trata-se de uma amostra de conveniência, uma vez que não foram definidos critérios de amostragem específicos, além de a pessoa se encontrar empregada à data do inquérito.

A maioria dos participantes é do sexo feminino (66.8%), com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos (M= 38.9; DP= 10), e com habilitações literárias ao nível do ensino secundário (41.3%) e ensino superior (51.1%). A antiguidade na organização varia entre 1 ano e 35 anos (M= 12.5; DP= 8.9) e os anos de trabalho direto com a chefia variam entre 6 meses e 28 anos (M= 6.48; DP= 5.82), sendo que 87% são trabalhadores efetivos e os restantes são trabalhadores a termo certo. Ainda, 18% dos inquiridos exerce um cargo de chefia e 56% trabalham numa organização de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores).

### 2.3 – Instrumentos

O questionário é composto pelos seguintes instrumentos:

*Escala de Responsabilidade Social Percebida* (Duarte, 2011; Anexo B) – composta por 16 itens, a escala de resposta é de tipo *Likert* e possui cinco pontos (1– Discordo totalmente a 5– Concordo totalmente) e operacionaliza as três dimensões do modelo em análise, nomeadamente:

- Responsabilidade para com os trabalhadores (sete itens, e. g., “promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”;  $\alpha=.81$ );
- Responsabilidade para com a comunidade e o ambiente (seis itens, e. g., “apoia causas sociais”;  $\alpha=.89$ );
- Responsabilidade económica (três itens, e. g., “garante o pagamento atempado de salários e regalias”;  $\alpha=.61$ ).

*Escala de Implicação Organizacional* (Meyer, Allen & Smith, 1993; Anexo C) – com uma escala de resposta de tipo *Likert* composta por cinco pontos (1– Discordo totalmente a 5– Concordo totalmente). Utilizou-se uma versão reduzida da escala original constituída por nove itens, que operacionaliza igualmente três dimensões, concretamente:

- Implicação afetiva (e. g., “ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização”;  $\alpha=.75$ );
- Implicação normativa (e. g., “neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham”;  $\alpha=.77$ );
- Implicação de continuidade (e. g., “uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho”;  $\alpha=.59$ ).

*Escala LMX-7* (Scandura & Graen, 1984; Anexo D) – composta por sete itens, apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos, pelo que quanto maior a pontuação, melhor será a qualidade da relação (e. g., “a sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?”;  $\alpha=.94$ ).

O questionário contém igualmente questões relativas a informações sociodemográficas (Anexo E), como o sexo, a idade, a antiguidade, o tipo de contrato, as habilitações literárias, os anos de relação direta com a chefia, exercício ou não de um cargo de chefia, o interesse da chefia nas práticas de responsabilidade social implementadas na organização e a dimensão da organização, com vista a permitir, de acordo com os objetivos da investigação, uma completa caracterização da amostra, bem como controlar o seu impacto no modelo em análise. A confidencialidade dos dados fora garantida ao longo de toda a recolha.



### III. RESULTADOS

Visando verificar as possíveis associações entre as variáveis em estudo, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados são possíveis de observar no Quadro 3.1., bem como as médias, desvios-padrão e consistência interna das variáveis.

Analisaram-se os índices de correlação de Pearson, que revelaram que todas as variáveis presentes no modelo de investigação encontram-se positivamente associadas entre si, excetuando a implicação de continuidade.

Verifica-se que as correlações mais fortes entre as variáveis que compõem o modelo estão associadas aos três domínios da RSO, pelo que a percepção de RSO para com os trabalhadores encontra-se moderadamente associada à percepção de RSO para com a comunidade e o ambiente ( $r=.61, p<.001$ ) e à percepção de RSO económica ( $r=.45, p<.001$ ), existindo igualmente uma correlação moderada entre RSO para com a comunidade e ambiente e RSO económica ( $r=.40, p<.001$ ).

Relativamente à implicação organizacional, o domínio afetivo e o domínio normativo apresentam uma associação significativa positiva com as três dimensões da RSO ( $r>.17, p<.05$ ), o que significa que uma percepção mais positiva relativamente ao envolvimento da organização em práticas de RSO conduz a um maior nível de implicação afetiva e normativa. Por outro lado, a implicação de continuidade apenas apresenta uma associação significativa e negativa com a percepção de RSO para com a comunidade e o ambiente ( $r=-.16, p<.05$ ).

A qualidade da relação líder-subordinado encontra-se moderadamente associada à percepção de RSO para com os trabalhadores ( $r=.50, p<.001$ ), para com a comunidade e o ambiente ( $r=.33, p<.001$ ) e a nível económico ( $r=.35, p<.001$ ), o que sugere que a responsabilidade social percebida e a qualidade da relação líder-subordinado apresentam uma associação positiva entre si. Do mesmo modo, a variável apresenta uma associação significativa com as três dimensões da implicação organizacional ( $r=.36, r=.32, p<.001; r=-.18, p<.05$ ), indicando que uma relação de elevada qualidade líder-subordinado está associada a um nível de implicação afetiva e normativa maior, mas a um menor nível de implicação de continuidade.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, o interesse da chefia nas práticas de RSO implementadas na organização encontra-se significativamente associado às variáveis que compõem o modelo, nomeadamente, aos três domínios da RSO ( $r=.65, r=.58, r=.34; p<.001$ ), à qualidade da relação líder-subordinado ( $r=.47, p<.001$ ) e aos três domínios da implicação organizacional ( $r=.29, r=.22, p<.001; r=-.18, p<.05$ ), pelo que quanto maior o

interesse das chefias percebido por parte dos colaboradores maior a responsabilidade social percebida, melhor a qualidade da relação com a chefia e maior o nível de implicação afetiva e normativa sentidos. Contrariamente, quanto maior o interesse da chefia nas práticas de RSO percebido menor o nível de implicação de continuidade percebido.

Do mesmo modo, o facto do indivíduo exercer um cargo de chefia (1= sim; 2= não) apresenta-se associado à percepção de RSO para com a comunidade e o ambiente ( $r=.18$ ,  $p<.05$ ), com a relação líder-subordinado ( $r=-.14$ ,  $p<.05$ ) e com os três domínios da implicação organizacional ( $r=-.16$ ,  $r=-.13$ ,  $r=-.14$ ,  $p<.05$ ), pelo que um indivíduo que exerce um cargo de chefia tende a estabelecer uma relação de maior qualidade com a sua própria chefia e a sentir-se mais implicado com a organização. A antiguidade regista apenas correlação com a percepção de RSO para com os trabalhadores ( $r=.12$ ,  $p<.05$ ) e com a implicação afetiva e de continuidade ( $r=.21$ ,  $p<.001$ ;  $r=.13$ ,  $p<.05$ ).

Uma vez que as variáveis interesse da chefia face à RSO, exercício de um cargo de chefia e antiguidade apresentam uma relação de associação com o nível de implicação organizacional, foram incluídas e controladas nas análises subsequentes, visando controlar o seu efeito nos resultados obtidos. Outras variáveis como o sexo, o tipo de contrato, as habilitações literárias e o tamanho da organização não se encontram significativamente associados com o nível de implicação organizacional ( $p>.05$ ), pelo que não foram incluídas nas análises.

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. RSO Trabalhadores</b>	3.40	.71	(.81)								
<b>2. RSO Comunidade e Ambiente</b>	3.11	.86	.61**	(.89)							
<b>3. RSO Económica</b>	3.93	.71	.45**	.40**	(.61)						
<b>4. LMX</b>	3.38	.88	.50**	.33**	.35**	(.94)					
<b>5. Implicação Afetiva</b>	3.29	.83	.47**	.34**	.17*	.36**	(.75)				
<b>6. Implicação Normativa</b>	2.77	.95	.39**	.22**	.22**	.32**	.60**	(.77)			
<b>7. Implicação Continuidade</b>	3.53	.80	-.12	-.16*	-.01	-.18*	.06	.05	(.59)		
<b>8. Interesse da chefia face à RSO</b>	3.05	1.09	.65**	.58**	.34**	.47**	.29**	.22**	-.18*	-	
<b>9. Exercício de um cargo de chefia (1=sim; 2=não)</b>	1.82	.39	.04	.18*	.02	-.14*	-.16*	-.13*	-.14*	.04	-
<b>10. Antiguidade</b>	12.51	8.85	.12*	.11	-.11	-.03	.21**	.02	.13*	.22	-.00

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.001$  Unicaudal

Visando analisar o modelo de investigação proposto e verificar o efeito de moderação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre os três domínios da RSO e os três domínios da implicação organizacional, procedeu-se ao teste das hipóteses. Recorreu-se ao procedimento estatístico proposto por Hayes (2012), pelo que procedeu-se à centração das variáveis preditoras (três dimensões de RSO percebida) e moderadora (LMX) e construíram-se os termos de interação. Posteriormente, testaram-se as moderações via regressão múltipla hierárquica, de acordo com o proposto por Frazier, Tix e Barron (2004), culminando na realização de nove regressões (3x3) que possibilitaram uma análise estatística mais detalhada, controlando sistematicamente o efeito do exercício de um cargo de chefia, do interesse da chefia nas práticas de RSO e da antiguidade (ver Quadro 3.2.).

De salientar que, uma variável diz-se moderadora se afetar a correlação entre a variável preditora e a variável critério, quer em magnitude quer em sinal (Mâroco, 2011), ou seja, se os efeitos dos domínios da RSO sobre os efeitos dos domínios da implicação organizacional forem influenciados pela qualidade da relação líder-subordinado. Descrevem-se em seguida os principais resultados encontrados.

### ***Responsabilidade Social Percebida e Implicação Afetiva***

Relativamente à dimensão de RSO face aos trabalhadores, controlando as três variáveis mencionadas, verifica-se que a perceção de RSO para com os trabalhadores ajuda a explicar a implicação afetiva dos colaboradores ( $B=.501, p<.001$ ), pelo que quanto maior for a perceção relativamente às práticas de responsabilidade social que são implementadas em prol dos trabalhadores maior será o nível de implicação afetiva sentido pelos mesmos. Como tal, a hipótese 1a, que previa existir uma relação positiva entre RSO para com os trabalhadores e implicação afetiva, foi corroborada.

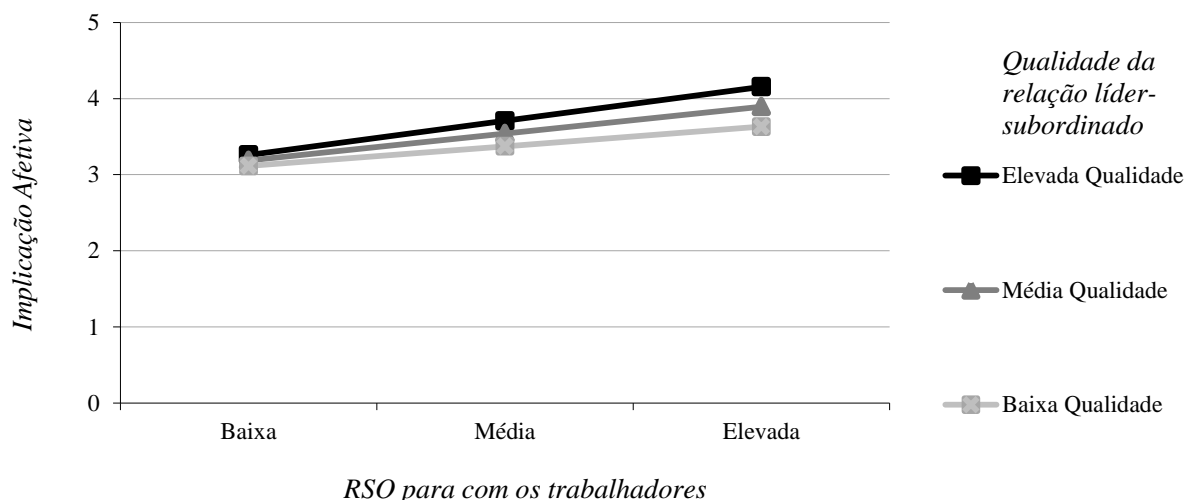
Do mesmo modo, observa-se que a qualidade da relação líder-subordinado exerce um efeito direto significativo no nível de implicação afetiva reportada ( $B=.190, p<.05$ ), pelo que quanto melhor for a relação líder-subordinado mais afetivamente implicado com a organização o trabalhador se sente. Relativamente às variáveis de controlo, apenas a antiguidade ajuda a explicar o nível de implicação afetiva ( $B=.018, p<.05$ ), indicando que quanto maior é a antiguidade na organização mais afetivamente implicado se sente o colaborador.

Relativamente à moderação em análise, verifica-se que a qualidade da relação líder-subordinado exerce um papel moderador na relação entre a perceção de RSO para com os trabalhadores e implicação afetiva ( $B=.153, p<.05$ ), concluindo-se que quanto mais elevada

for a qualidade da relação líder-subordinado mais forte será a ligação entre a percepção de RSO para com os trabalhadores e o nível de implicação afetiva, pelo que a hipótese 4a foi corroborada.

O modelo linear apresentado explica cerca de 28% ( $R^2_{\text{ajustado}}=.283, p<.05$ ) da variação do nível de implicação afetiva. A Figura 3.1. ilustra o efeito de moderação referido, permitindo apurar que em qualquer um dos três níveis de qualidade da relação líder-subordinado existe uma relação positiva entre a percepção de RSO para com os trabalhadores e o nível de implicação afetiva, pelo que quanto mais elevada é a qualidade da relação líder-subordinado maior é o efeito verificado, aumentando o declive da reta ( $B=.153$ ).

Figura 3.1. *Efeito de moderação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre RSO para com os trabalhadores e implicação afetiva.*



Quanto à dimensão de RSO face à comunidade e ambiente, observa-se igualmente que a percepção de envolvimento da organização neste tipo de práticas apresenta um efeito direto sobre o nível de implicação afetiva ( $B=.232, p<.05$ ), pelo que quanto maior for a percepção relativamente ao envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social que beneficiem a comunidade e o ambiente maior será o vínculo afetivo à organização. A hipótese 2a, que previa existir uma relação positiva entre RSO para com a comunidade e ambiente e implicação afetiva, foi suportada.

Também a relação líder-subordinado exerce um efeito direto positivo e significativo sobre o nível implicação afetiva percecionado ( $B=.232, p=.001$ ), concluindo-se que colaboradores que consideram estabelecer uma relação de qualidade com a sua chefia tendem

a sentir-se mais implicados com a organização do ponto de vista afetivo. Considerando as variáveis de controlo, verifica-se que o exercício de um cargo de chefia e a antiguidade exercem um efeito direto significativo sobre o nível de implicação afetiva ( $B=-.351$ ,  $B=.018$ ,  $p<.05$ ), pelo que, por um lado, o exercício de um cargo de chefia potencia a implicação afetiva sentida pelo colaborador, do mesmo modo que quanto maior é a antiguidade na organização mais afetivamente implicado se sente o mesmo.

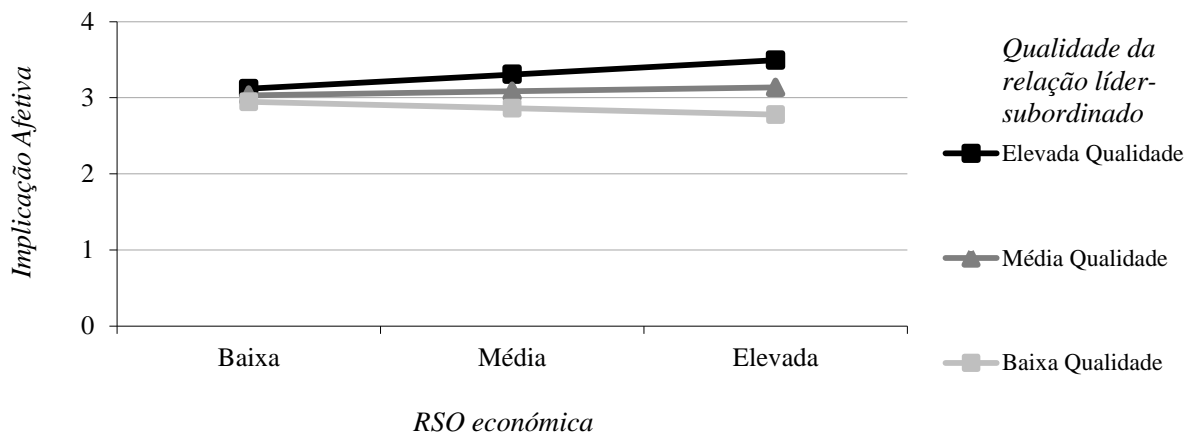
Contudo, verifica-se que o modelo de moderação proposto não é significativo ( $B=.001$ ,  $p>.05$ ), pelo que a qualidade da relação líder-subordinado não exerce um efeito moderador na relação entre RSO para com a comunidade e ambiente e implicação afetiva, não sendo a hipótese 5a apoiada.

Por fim, verifica-se que a perceção de RSO económica não exerce um efeito direto significativo no nível de implicação afetiva percecionado ( $p>.05$ ), não sendo a hipótese 3a apoiada. Contudo, a qualidade da relação líder-subordinado ( $B=.253$ ,  $p<.05$ ), bem como duas das variáveis de controlo, nomeadamente, perceção do interesse da chefia nas práticas de responsabilidade social ( $B=.124$ ,  $p<.05$ ) e antiguidade ( $B=.022$ ,  $p<.05$ ), apresentam um efeito direto positivo sobre o nível de implicação afetiva, pelo que quanto melhor a relação estabelecida com a chefia, quanto mais interessada sobre as práticas de RSO parecer a chefia e quanto há mais anos trabalhar o indivíduo na organização maior será o seu nível de implicação afetiva.

Apesar da RSO económica não ajudar a explicar isoladamente o nível de implicação afetiva percecionado, o modelo de moderação proposto é significativo ( $B=.218$ ,  $p<.05$ ) e explica aproximadamente 23% ( $R^2_{\text{ajustado}}=.229$ ,  $p<.05$ ) da variação do nível de implicação afetiva, sugerindo que a qualidade da relação líder-subordinado exerce um papel moderador na relação entre RSO económica e o nível de implicação afetiva, o que suporta a hipótese 6a. Assim, quanto mais elevada for a qualidade da relação líder-subordinado mais forte será a ligação entre RSO económica e o nível de implicação afetiva.

Considerando a Figura 3.2., observa-se que quando a relação líder-subordinado é de elevada ou média qualidade existe uma relação positiva entre RSO económica e o nível de implicação afetiva sentido, sendo a última menos acentuada. Contudo, quando a relação é de baixa qualidade verifica-se a existência de uma relação negativa entre RSO económica e o nível de implicação afetiva, pelo que quanto mais elevada a perceção de RSO económica menor o nível de implicação afetiva percecionado.

Figura 3.2. Efeito de moderação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre RSO económica e implicação afetiva.



### **Responsabilidade Social Percebida e Implicação Normativa**

No que respeita à explicação das variações na implicação normativa, através do controlo das variáveis anteriormente mencionadas, verifica-se que a perceção de RSO para com os trabalhadores exerce um efeito direto sobre a implicação normativa ( $B=.492, p<.001$ ), pelo que quanto maior for a perceção relativamente às práticas de RSO implementadas pela organização em benefício dos trabalhadores maior será o nível de implicação normativa percecionado pelos mesmos. A hipótese 1b, que previa existir uma relação positiva entre RSO para com os trabalhadores e implicação normativa é sustentada.

Observa-se igualmente que a qualidade da relação líder-subordinado exerce um efeito direto positivo sobre o nível de implicação normativa sentida ( $B=.186, p<.05$ ), o que significa que trabalhadores que percecionam estabelecer uma relação de qualidade com a sua chefia sentem maior dever de lealdade para com a organização. Nenhuma das variáveis de controlo em análise apresentam efeitos diretos significativos ( $p>.05$ ).

Contudo, o modelo de moderação proposto não revela significância estatística ( $B=.026, p>.05$ ), pelo que a qualidade da relação líder-subordinado não exerce um efeito moderador significativo na relação entre RSO para com os trabalhadores e o nível de implicação normativa percecionado, sendo a hipótese 4b refutada.

No que diz respeito ao efeito dos restantes dois domínios da RSO, nomeadamente a perceção de RSO para com a comunidade e ambiente e perceção de RSO económica, no nível de implicação normativa, conclui-se que não existem efeitos diretos significativos ( $p>.05$ ), sendo as hipóteses 2b e 3b refutadas. Por outro lado, observa-se em ambos os modelos a existência de um efeito positivo e significativo da qualidade da relação líder-subordinado no

nível de implicação normativa ( $B=.257$ ,  $B=.252$ ,  $p<.05$ ). Ainda, nenhuma das variáveis de controlo em análise apresentam efeitos significativos ( $p>.05$ ).

Verifica-se ainda não existir um efeito moderador por parte da relação líder-subordinado nas relações mencionadas, não sendo os modelos de moderação apoiados ( $B=-.087$ ,  $B=.025$ ,  $p>.05$ ), pelo que as hipóteses 5b e 6b foram refutadas.

### ***Responsabilidade Social Percebida e Implicação de Continuidade***

Quanto à implicação de continuidade, verifica-se que nenhum dos domínios da RSO exerce um efeito direto significativo sobre os níveis desta variável ( $p>.05$ ), sendo a alínea c) das hipóteses 1, 2 e 3 refutada. Do mesmo modo, e contrariamente aos resultados obtidos face aos restantes domínios da implicação organizacional, verifica-se que a qualidade da relação líder-subordinado não exerce um efeito significativo sobre a implicação de continuidade ( $p>.05$ ).

Não se verifica igualmente a significância estatística dos modelos de moderação implícitos nas hipóteses em análise ( $B<.048$ ,  $p>.05$ ), pelo que a qualidade da relação líder-subordinado não exerce um efeito moderador na relação entre os três domínios da RSO e implicação de continuidade, sendo as hipóteses 4c, 5c e 6c refutadas.

Quadro 3.2. Resultados das análises ao efeito moderador da qualidade da relação líder-membro na relação entre responsabilidade percebida e implicação organizacional.

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes					
	Implicação Afetiva		Implicação Normativa		Implicação de Continuidade	
	R <sup>2</sup> <sub>aj</sub>	B	R <sup>2</sup> <sub>aj</sub>	B	R <sup>2</sup> <sub>aj</sub>	B
<i>Hipótese 4</i>	.283*		.161		.048	
Constante		3.540**		3.390**		3.248**
Exercício de um cargo de chefia		-.217		-.210		.285
Interesse da chefia nas práticas de RSO		-.042		.075		-.122
Antiguidade		.018*		-.001		.011
RSO para com os trabalhadores		.501**		.492**		.034
Qualidade da relação líder-subordinado		.190*		.186*		-.084
Efeito de interação		.153*		.026		.009
<i>Hipótese 5</i>	.223		.111		.060	
Constante		3.609**		3.192**		2.953**
Exercício de um cargo de chefia		-.351*		-.275		.341*
Interesse da chefia nas práticas de RSO		.031		.029		-.061
Antiguidade		.018*		.001		.012
RSO para com a comunidade e o ambiente		.232*		.141		-.130
Qualidade da relação líder-subordinado		.232*		.257*		-.068
Efeito de interação		.001		-.087		-.035
<i>Hipótese 6</i>	.229*		.104		.059	
Constante		3.084**		2.955**		3.260**
Exercício de um cargo de chefia		-.268		-.250		.272
Interesse da chefia nas práticas de RSO		.124*		.069		-.126*
Antiguidade		.022*		.004		.013
RSO económica		.073		.158		.118
Qualidade da relação líder-subordinado		.253*		.252*		-.100
Efeito de interação		.218*		.025		.048

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$  Bicaudal



## IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu compreender se a percepção relativa ao envolvimento das organizações em práticas de RSO para com os trabalhadores, comunidade e ambiente e a nível económico se encontra associada às diferentes dimensões de implicação organizacional sentidas pelos colaboradores, nomeadamente, afetiva, normativa e de continuidade. Pretendeu ainda analisar-se o possível efeito moderador da qualidade da relação líder-subordinado na relação mencionada.

Nesse sentido, foram alcançados os objetivos inicialmente propostos, pelo que a presente dissertação contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre esta área a um nível individual de análise, colmatando as carências identificadas por diversos autores na literatura (e. g., Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012), uma vez que os colaboradores constituem a unidade de análise menos estudada na literatura.

Foi adotada uma abordagem multidimensional ao nível da variável preditora e da variável critério, pelo que a análise das três dimensões que caracterizam a RSO visou colmatar uma limitação referida em diversos estudos (e. g., Rego, Leal & Cunha, 2011; Aguinis & Glavas, 2012) e permitiu compreender mais amplamente o constructo. Ao nível da implicação organizacional, foram igualmente estudadas as três dimensões que compõem o constructo, contrariamente à maioria das investigações sobre a área que abordam apenas a dimensão afetiva (e. g., Turker, 2009; Kim et al., 2010). A relação entre RSO e implicação normativa e de continuidade revela-se pouco estudada, sendo necessário maior investimento no seu estudo (cf. Duarte & Neves, 2012).

Considerando as inconsistências identificadas na literatura que explora a relação entre RSO e implicação organizacional e visando ajudar a explicar essa relação, considerou-se o estudo de uma variável contextual – qualidade da relação líder-subordinado – que, de acordo com a revisão de literatura realizada, não foi, tanto quanto julgamos saber, anteriormente considerada noutro estudo. Do mesmo modo, o presente estudo permitiu aprofundar a temática e alertar para a importância do papel que os líderes desempenham no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis, interligando literatura das três áreas mencionadas e contrariando a tendência evidenciada por Siegel (2014), que refere que a literatura sobre RSO não tem estudado o papel que os líderes desempenham na formulação e implementação de práticas socialmente responsáveis.

Os resultados revelam que as três dimensões de RSO apresentam níveis diferentes de associação com cada uma das dimensões que caracterizam a implicação organizacional e,

conforme reportado em diversos estudos (e. g., Peterson, 2004; Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010; Duarte & Neves, 2012), algumas dimensões revelam uma maior capacidade preditora do nível de implicação organizacional sentido pelos colaboradores.

De acordo com as hipóteses formuladas, constatou-se que a hipótese 1, que previa existir uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade para com os trabalhadores e as três dimensões da implicação organizacional, apenas foi confirmada em parte. Concretamente, verifica-se que a RSO para com os trabalhadores apenas exerce um efeito direto positivo nos níveis de implicação afetiva e normativa percebidos pelos colaboradores, pelo que quanto maior a percepção de envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis em prol dos trabalhadores, maior a ligação afetiva entre o trabalhador e a organização e maior o sentido de lealdade para com a organização.

Tais resultados podem ser explicados pelo facto da implementação de práticas de RSO para com os trabalhadores proporcionarem experiências positivas, maior conforto e sensação de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, aumentar a sensação de reconhecimento, investimento e valorização dos colaboradores por parte da organização (e. g., Maignan et al., 1999). Assim, estas ações promovem a criação e desenvolvimento de laços afetivos entre a organização e o colaborador, na medida em que o último tende a sentir que a organização investe em si e valoriza o seu papel profissional.

Do mesmo modo, verifica-se que o envolvimento percebido da organização em práticas de RSO para com os trabalhadores intensifica o sentimento de lealdade para com a organização e os colaboradores permanecem na organização porque acham que o devem fazer (i. e., implicação normativa), o que pode dever-se ao facto do investimento realizado pela organização ser sentido como um indicador de lealdade, levando o colaborador a sentir-se coagido a retribuir a lealdade da organização para consigo, não abandonando a mesma.

Estes resultados vão de encontro ao defendido por estudos anteriores que referem que a RSO para com os trabalhadores representa um dos melhores preditores da implicação afetiva (e. g., Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010), mas também da implicação normativa, conforme verificado no estudo desenvolvido por Duarte (2011).

O facto da percepção relativa ao envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis para com os trabalhadores não exercer um efeito direto ao nível da implicação de continuidade poderá dever-se ao referencial teórico subjacente a esta dimensão da implicação organizacional. Um colaborador que sente implicação de continuidade para com a organização não abandona a mesma devido aos custos associados que lhe são desfavoráveis, sentindo-se portanto obrigado a permanecer, pois a regulação da relação é feita através de

uma perspectiva económica. Assim, quando a organização mobiliza recursos para desenvolver práticas de responsabilidade social para com os trabalhadores, o colaborador sente que esse investimento deveria ser aplicado noutras áreas, como revisão de remunerações, benefícios, prémios, entre outras medidas. O mesmo resultado foi apurado por Duarte (2011).

Verifica-se que também a hipótese 2 foi parcialmente suportada, uma vez que a perceção de RSO para com a comunidade e o ambiente apenas exerce um efeito direto no nível de implicação afetiva, pelo que o desenvolvimento e implementação de ações de responsabilidade social orientadas para a comunidade e o ambiente promovem um aumento do envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização. Tal pode ser explicado pelo facto desse tipo de ações implicarem questões sociais que afetam a sociedade em geral e, consecutivamente, os trabalhadores e as suas famílias (Maignan et al., 1999), demonstrando preocupação com a envolvente. Consecutivamente, os colaboradores percebem a sua organização como solidária e cooperativa, sentindo maior envolvimento e identificação com a mesma. Os resultados apresentados por diversos estudos corroboram os resultados obtidos (e. g., Brammer et al., 2007; Turker, 2009).

A perceção de RSO para com a comunidade e o ambiente não exerce um efeito direto no nível de implicação normativa e de continuidade sentidos pelos participantes deste estudo, o que poderá ser explicado, por um lado, pelo facto da implicação normativa relacionar-se com um sentimento de lealdade face a investimentos passados da organização no colaborador, por outro, pelo facto da implicação de continuidade prender-se com aspetos económicos. Assim, nenhuma das dimensões apresenta uma ligação afetiva com a organização, logo não promovem a valorização dos esforços da mesma no sentido de apoiar a comunidade e o ambiente, sendo priorizada a preocupação com aspetos de ordem individual em detrimento de aspetos de ordem coletiva.

Constatou-se que a hipótese 3, que previa existir uma relação positiva entre responsabilidade económica e as três dimensões da implicação organizacional, não foi apoiada, não se tendo verificado qualquer relação entre a perceção de práticas socialmente responsáveis ao nível económico e os níveis de implicação organizacional percecionados. Contudo, alguns estudos (e. g., Duarte, 2011) sugerem que a RSO económica ajuda a explicar os três níveis de implicação, sendo valorizada pelos colaboradores afetivamente comprometidos, pois uma organização que apresenta um bom desempenho económico pode aumentar o sentimento de segurança no trabalho e conseqüentemente a sensação de implicação afetiva; pelos colaboradores normativamente comprometidos, pois sentem lealdade e reciprocidade perante a organização que lhes retribui financeiramente o seu

trabalho; e pelos colaboradores instrumentalmente comprometidos, uma vez que esta dimensão da RSO encontra-se associada ao pagamento de salários e de outros benefícios. Será importante realizar novos estudos que aprofundem a análise da relação entre estas variáveis.

Os resultados obtidos sugerem que as três dimensões de responsabilidade social percebida apresentam diferentes níveis de associação com as três dimensões de implicação organizacional pelo que, de acordo com estudos anteriores, existem dimensões mais importantes que outras na previsão da implicação dos colaboradores com a organização (Peterson, 2004; Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010; Duarte, 2011). Contudo, embora não tenha sido verificada qualquer relação com a implicação de continuidade, observa-se que as práticas de RSO têm impactos diversos em cada uma das dimensões da implicação, julgando-se igualmente pertinente procurar analisar e fundamentar a inexistência dessa relação, evitando a centração apenas na implicação afetiva conforme acontece em alguns estudos realizados (e. g., Turker, 2009; Kim et al., 2010).

No que diz respeito à relação entre a qualidade da relação líder-subordinado e os três níveis de implicação organizacional, verifica-se apenas existir uma relação com a implicação afetiva e normativa. Fundamentando a primeira relação mencionada, este resultado remete para a importância que as experiências de trabalho, fortemente influenciadas pelo líder, exercem sobre a implicação sentida, sugerindo que colaboradores que estabelecem uma relação de elevada qualidade com o seu líder percebem um maior sentimento de envolvimento e gosto por trabalhar na organização, conforme corroborado por diversos autores (e. g., Gagnon & Michael, 2004; Joo, 2010; Casimir et al., 2014). Esta relação pode ainda ser explicada pelo facto de relações líder-subordinado de alta qualidade responderem a várias necessidades sociais e emocionais (e. g., afiliação, estima e suporte emocional) sentidas por parte dos colaboradores (Arneli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998) e, uma vez que o líder representa a organização, conseqüentemente, é gerada uma forte ligação afetiva com a mesma.

Do mesmo modo, relações de elevada qualidade entre o subordinado e o seu líder contribuem para um maior sentimento de lealdade e reciprocidade para com a organização (i. e., implicação normativa). Tal resultado pode ser explicado pelo facto das ações e motivações do líder personificarem as ações e motivações da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002), pelo que ao ser estabelecida uma relação de elevada qualidade com o líder será reforçado o sentimento de dever em permanecer na organização, pois o colaborador considera

que se trata da opção mais justa e moral (Meyer & Allen, 1997) perante a confiança e respeito que pautam as trocas sociais decorrentes dessa relação.

De salientar ainda que as variáveis antiguidade, interesse da chefia face às práticas de RSO implementadas pela organização e exercício de um cargo de chefia ajudam a explicar a implicação afetiva e de continuidade percebida pelos colaboradores. Concretamente, os resultados sugerem que colaboradores que exercem funções numa organização há mais tempo tendem a sentir uma maior ligação afetiva com a organização, permanecendo na mesma porque é sua vontade.

Também o interesse da chefia nas práticas de RSO implementadas na organização contribui para o aumento do nível de implicação afetiva e normativa, pelo que um líder que demonstre envolvimento e disponibilidade para as práticas de RSO transmite uma postura ética e responsável, o que tende a aumentar a relação emocional que é estabelecida com o subordinado e, consecutivamente, tende a promover uma maior ligação afetiva entre o colaborador e a organização. Do mesmo modo, o interesse das chefias nas práticas de RSO tende a conduzir a um maior envolvimento por parte dos colaboradores nas mesmas e, uma vez que as ações socialmente responsáveis podem significar benefícios para os colaboradores (e. g., parcerias com condições financeiras vantajosas), estes permanecem na organização pois acreditam que têm de o fazer, sob risco de perderem os benefícios associados às práticas de RSO.

Por fim, o exercício de um cargo de chefia promove maiores níveis de implicação afetiva e menores níveis de implicação de continuidade pelo que, por um lado, os indivíduos que ocupam cargos de chefia tendem a exibir uma maior proximidade não só com a organização em geral mas também com outras chefias e os seus subordinados, uma vez que pressupõem uma comunicação frequente, delegação de tarefas, apoio e supervisão, tomada de decisão, entre outros fatores que incrementam o envolvimento afetivo e a identificação do colaborador à organização, fazendo com que este queira permanecer na mesma. Por outro lado, o exercício de um cargo de chefia corresponde geralmente à possibilidade de obtenção de recompensas económicas superiores devido às competências técnicas e profissionais necessárias para o desempenho da função pelo que, apesar de abandonar a organização significar a perda imediata de benefícios, muito provavelmente existirão alternativas de trabalho tão ou mais aliciantes do ponto de vista remuneratório e, portanto, mais facilmente abandonam a organização.

Analisando o papel moderador da qualidade da relação líder-subordinado constata-se que apenas as hipóteses 4a e 6a foram corroboradas, existindo um efeito moderador da

qualidade da relação líder-subordinado na relação entre percepção de RSO para com os trabalhadores e percepção de RSO económica e o nível de implicação afetiva percecionado. Por outras palavras, verifica-se que quanto mais elevada for a qualidade da relação líder-subordinado mais intensa será a ligação entre RSO para com os trabalhadores e RSO económica e a relação afetiva que o colaborador estabelece com a organização.

Os resultados obtidos sustentam a linha de pensamento desenvolvida ao longo da presente dissertação. Considerando que os colaboradores reconhecem o líder como representante da organização e que uma relação de elevada qualidade líder-subordinado tende a promover uma visão mais genuína das práticas implementadas e intensifica o carácter voluntário das ações de RSO, os colaboradores tendem a percecionar melhor as práticas de RSO implementadas em seu benefício, o que intensificará o seu envolvimento afetivo com a organização e a sua vontade de permanecer na mesma, uma vez que reconhecem a atitude da empresa como responsável e ética, à semelhança da relação que estabelecem com o líder.

Simultaneamente, uma relação de elevada qualidade com o líder transmite ao colaborador uma imagem positiva da organização, o que aumentará o reconhecimento da organização empregadora enquanto defensora de práticas socialmente responsáveis do ponto de vista económico e fortalecerá o aspeto emocional e relacional da ligação do colaborador com a organização, aumentando o sentimento de estabilidade e identificação com a organização, bem como o sentimento de pertença e a relação emocional que o colaborador estabelece com a organização. Contrariamente, ao ser percecionada uma relação de baixa qualidade com o líder, observa-se que quanto maior for a percepção de RSO económica menor será o nível de implicação afetiva sentido, o que poderá ser explicado pelo facto do colaborador, ao sentir falta de investimento e confiança por parte do seu líder, apesar de reconhecer as práticas implementadas a nível económico, considerar desadequado o investimento da organização em práticas maioritariamente externas em detrimento de práticas que melhorem os aspetos internos (e. g., comunicação e relações laborais), o que enfraquecerá a sua ligação afetiva com a organização.

Pelo exposto, analisando os resultados obtidos, verifica-se que para manter e/ou aumentar os níveis de implicação afetiva e normativa dos colaboradores de uma determinada organização, importantes para a produtividade, adesão a comportamentos de cidadania organizacional, bem-estar no trabalho, entre outros fatores, deverão ser desenvolvidas, implementadas e comunicadas práticas socialmente responsáveis centradas sobretudo nos colaboradores e na comunidade e ambiente. Constata-se ainda que a eficácia da implementação de uma estratégia de RSO ao nível do incremento de atitudes positivas nos

colaboradores é influenciada pelo papel que os líderes desempenham enquanto promotores e dinamizadores da organização e concretamente pela relação que estes estabelecem com o capital humano da organização, pelo que esta componente organizacional deverá ser revista aquando da adoção de práticas socialmente responsáveis.

Uma vez que os *stakeholders* internos constituem a base para o desenvolvimento de uma organização, e o alcance de resultados provenientes das práticas de RSO depende parcialmente da sua vontade de apoiar e colaborar com as mesmas (Collier & Esteban, 2007), as suas perceções em relação a estas práticas deverão ser contempladas e as implicações práticas inerentes analisadas. O investimento em práticas de RSO poderá não só acarretar benefícios financeiros, conforme já referenciado por diversos estudos (e. g., Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Wu, 2006; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006), mas também benefícios ao nível das atitudes dos colaboradores, pelo que futuramente as organizações deverão integrar estudos deste tipo nas suas ferramentas de gestão.

Nenhum estudo está isento de limitações, pelo que serão apresentadas algumas das limitações identificadas no presente estudo. Primeiro, a reduzida dimensão da amostra e o facto da mesma ter sido recolhida por conveniência não exclui a ocorrência de enviesamentos e condiciona a generalização dos resultados. Segundo, o procedimento de recolha de dados utilizado condiciona igualmente os aspetos mencionados, uma vez que não possibilita o esclarecimento imediato em caso de dúvida e não permite o controlo da empregabilidade efetiva do participante (premissa obrigatória de preenchimento). Terceiro, a escala utilizada para aferição da perceção da qualidade da relação líder-subordinado (LMX-7 - Scandura & Graen, 1984; Anexo C) apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos, contudo, a mesma não se apresenta igual entre itens (e. g., 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente), o que poderá gerar alguma dificuldade na interpretação dos sete itens que compõem o instrumento. Por fim, os resultados apresentados baseiam-se na hipótese de que a perceção de RSO constitui um preditor do sentimento de implicação organizacional. Contudo, pode ser considerada a relação inversa, em que a implicação organizacional conduziria a uma maior perceção de RSO. Tendo sido utilizado um *design* correlacional, não podem ser tecidas conclusões estanques e inequívocas relativamente às relações causais entre as variáveis em estudo.

O presente estudo representa um passo importante no sentido de melhor compreender a relação entre RSO e implicação organizacional, uma vez que assume o carácter multidimensional de ambos os constructos e analisa uma variável moderadora que ajuda a explicar em que condições a relação entre perceção de RSO e implicação organizacional pode

ser fortalecida ou diminuída. Os resultados obtidos denotam igualmente a importância de investir em estudos futuros que, à semelhança do presente estudo, analisem a qualidade da relação líder-subordinado enquanto variável moderadora, tendo-se confirmado representar uma característica contextual que permite melhor compreender a relação entre a percepção de RSO e implicação afetiva e dada a crescente relevância que assume no seio das organizações atualmente.

Seguindo a linha do presente estudo, revela-se fundamental o estudo de outras variáveis moderadoras (contextuais) que ajudem a explicar a relação entre RSO e implicação organizacional, tais como o exercício de uma liderança responsável, que deve ser analisada de acordo com duas perspectivas distintas, em que o líder, por um lado, evita que a sua organização provoque danos na sociedade (*avoiding harm behavior*) ou, por outro, procura contribuir para a sociedade (*doing good*) (Crilly, Schneider & Zollo, 2008).

Do mesmo modo, deverá ser analisada em maior detalhe a influência que algumas variáveis constantes no presente estudo exercem no nível de implicação organizacional, uma vez que revelam exercer efeitos diretos sobre o mesmo, tais como o interesse da chefia em práticas de RSO e o exercício de um cargo de chefia.

O presente estudo constitui, portanto, um contributo para o desenvolvimento da literatura sobre o conceito de RSO e denota a sua importância no seio das organizações, surgindo como um fator capaz de conferir competitividade e perenidade (Carroll & Shabana, 2010) face ao mercado global incerto e imprevisível em que vivemos. O alinhamento das práticas de RSO com a estratégia organizacional permite, para além de assegurar um futuro sustentável, estimular a implicação dos colaboradores com as práticas socialmente responsáveis desenvolvidas e, conseqüentemente, com a própria organização (Collier & Esteban, 2007), exercendo um forte impacto nos trabalhadores ao nível comportamental e atitudinal. Os resultados obtidos denotam ainda o efeito potenciador que o exercício da liderança e a qualidade das relações líder-subordinado que daí surgem exercem nessa relação, constituindo um fator crítico para o envolvimento e sucesso das práticas de RSO adotadas pela organização (Borger, 2001).

Em suma, com vista a assegurar o retorno positivo que a implementação de ações de RSO confere aos trabalhadores, à organização e à sociedade em geral, mais do que o alinhamento entre as práticas de RSO e a estratégia organizacional, revela-se fundamental analisar, estimular e melhorar a relação das chefias com os seus subordinados, bem como conscientizar as primeiras acerca do papel que assumem enquanto potenciadores ou inibidores do sucesso da relação entre RSO e implicação afetiva.



## REFERÊNCIAS

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. DOI: 10.1177/0149206311436079.
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arneli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Babic, S. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory. *CRIS Bulletin*, 1, 61-71.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Besser, T. L. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: A reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58(6), 873-881.
- Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Dissertação de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Boyle, B. (1997). A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(6), 354- 367.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- 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, 117-134.
- Burns, J. (1978). *Leadership* (1ª ed.). New York: Harper Row.

- Cadaveira, M. (2010). *Estudo com trabalhadores temporários: LMX, cumprimento de obrigações e engagement*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Casimir, G., Ng, Y., & Ooi, K. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385.
- Chiavenato, I. (2009). Liderança. In I. Chiavenato (Ed.), *Administração geral e pública* (4<sup>a</sup> Ed., pp. 129-145). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33.
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Crilly, D., Schneider, S. C., & Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5, 175-190.
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics – A European Review*, 19(2), 126–139.
- Dienesch, R. M. S., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101-122.

- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010a). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol. 4, pp. 105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010b). Fostering employees' organizational citizenship behavior: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (Ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 725-732).
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 164-177). Lisboa: BRU-IUL (ISCTE-IUL).
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12, 22-29.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Forsyth, R. D. (2006). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Learning Inc.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Gagnon, M., & Michael, J. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 9, pp. 175-208). The Netherlands: JAI Press.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254-280.
- Haslam, S. (2001). *Psychology in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hayes, A. F. (2012). *Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Disponível em <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Hui, C., Law, K., & Cheri, Z. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Hwa, A. M, Jantani, M, & Ansari, M. (2009). Supervisor vs. subordinate perception on leader-member exchange quality: A malaysian perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 165-171.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work* (pp. 175-204). Quebec: Criteos.
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- Kinicki, A., & Vecchio, R. (2006). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Lacerda, T. (2010). *Transformational Leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: An empirical study of the largest firms in Portugal*. Tese de Mestrado em Marketing. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lin, C., Lyau, N. Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357-372.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51, 37-51.

- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Mâroco, J. (2011). Regressão Linear. In J. Mâroco, *Análise estatística com o SPSS statistics* (5ª ed., pp. 671-800). Report Number: Análise e Gestão de Informação.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Mayer, R., & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organisations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Observatory of European Small and Medium-sized Enterprises. (2002). *European SME's and social and environmental responsibility*. Brussels: Publications DG Enterprises, European Communities.
- Ouyang, Y., Cheng, C., & Hsieh, C. (2010). Does LMX enhance the job involvement of financial service personnel by the mediating roles?. *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), 174-181.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organisational commitment. *Business & Society*, 43, 296-319.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Bouilan, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*,

- 59, 603-609.
- Quinn, L., & Norton, J. (2004). Beyond the bottom line: Practicing leadership for sustainability. *Leadership in Action*, 24(1), 3-7.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2010). Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Science*, 15(1), 40-55.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94, 107-127.
- Rego, A., Leal, S., & Cunha, M. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 207-218.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Samanta, I., Kyriazopoulos, P., & Pantelidis, P. (2013). *Exploring the impact of CSR on employees' perceptions of their company and their working behavior*. Paper presented in International Conference on Technology and Business Management. Dubai.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Scandura, T., & Schriesheim, C. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158-166. DOI: 10.1177/0092070305284978.
- Siegel, D. (2014). Responsible leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221-223.
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility,

- organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(1), 67-72.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2010). The x-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 333-363.
- 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.
- Waldman, D. A. (2014). Bridging the domains of leadership and corporate social responsibility. In D. Day (Ed.), *Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 541-557). New York: Oxford University Press.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. DOI: 10.1037/0021-9010.87.3.590
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wu, M. L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.





## ANEXOS

### Anexo A

#### *Folha de rosto do questionário*

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação que incide na opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham, da relação com a sua chefia e da sua situação geral no trabalho.

Como tal, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que demorará aproximadamente 10 minutos.

Todos os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico, pelo que o questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião pessoal e sincera interessa, pelo que procure ser o mais sincero possível nas suas respostas. É indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

Apresento-me totalmente à disposição para prestar qualquer esclarecimento, através do email: [msroa@iscte-iul.pt](mailto:msroa@iscte-iul.pt).

Obrigada pela sua colaboração!

Mariana Ribeiro

## Anexo B

### *Escala de Responsabilidade Social*

Agora, pensando na organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

#### **Esta organização...**

1... incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
2... desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
3... cumpre o código de trabalho	1	2	3	4	5
4... apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
5... promove a igualdade entre homens e mulheres	1	2	3	4	5
6... promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	1	2	3	4	5
7... apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
8... desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores	1	2	3	4	5
9... apoia causas sociais	1	2	3	4	5
10... garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
11... dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
12... garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
13... esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5
14... esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu sector/área de actividade	1	2	3	4	5
15... apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
16... apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5

## Anexo C

### *Escala de Implicação Organizacional*

Tendo em conta a sua relação com a organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização	1	2	3	4	5
2. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair desta organização neste momento	1	2	3	4	5
3. A minha vida pessoal seria muito afetada se eu decidisse sair desta organização agora	1	2	3	4	5
4. Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus	1	2	3	4	5
5. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento	1	2	3	4	5
6. Acredito ter poucas alternativas profissionais para poder considerar a hipótese de sair desta organização	1	2	3	4	5
7. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim					
8. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho	1	2	3	4	5
9. Neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham	1	2	3	4	5

## Anexo D

### *Escala de LMX-7*

Nesta etapa deverá pensar na relação que partilha com a sua chefia, marcando de seguida a resposta que melhor define o seu grau de concordância com a afirmação.

---

1. De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?

**Raramente      Ocasionalmente      Algumas vezes      Muitas vezes      Sempre**

2. A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?

**Nunca      Poucas vezes      Algumas vezes      Muitas vezes      Sempre**

3. A sua chefia reconhece o seu potencial na função?

**Nunca      Poucas vezes      Algumas vezes      Muitas vezes      Sempre**

4. Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo a resolver os seus problemas de trabalho?

**Nenhuma      Pouca      Moderadamente      Alguma      Muita**

5. Qual a possibilidade da sua chefia o defender?

**Nenhuma      Pouca      Alguma      Bastante      Muita**

6. Confio na minha chefia o suficiente para achar que ele defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.

**Discordo totalmente      Discordo      Não concordo nem discordo      Concordo      Concordo totalmente**

7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia?

**Extremamente ineficaz      Abaixo da média      Na média      Acima da média      Extremamente eficaz**

---

## Anexo E

### *Questões Sócio-Demográficas*

A. Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a algum superior hierárquico, isto é, se tem de prestar contas/responsabilidades do que faz no seu trabalho a alguma chefia.

- Sim, tenho um superior a quem reporto o meu trabalho.  
 Não, sou o responsável máximo pelo meu trabalho<sup>1</sup>.

B. Há quantos anos trabalha diretamente com a sua chefia? (se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5) \_\_\_\_\_

C. A sua chefia demonstra interesse pelas práticas de responsabilidade social implementadas na organização?

- Nunca    Ocasionalmente    Algumas vezes    Muitas vezes    Sempre

D. Qual a frequência de interação com a sua chefia?  Diária    Semanal    Mensal

E. Sexo:  Feminino    Masculino

F. Idade: \_\_\_\_\_

G. Escolaridade:

- até à 4ª classe    entre o 5º e o 9º ano    entre o 10º e o 12º ano    ensino superior

H. Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique o número de anos (se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5) \_\_\_\_\_

I. Exerce um cargo de chefia?  Sim    Não

---

<sup>1</sup> Esta questão constituía um filtro e determinava a apresentação das questões B, C e D e da escala de LMX, pelo que estas apenas eram apresentadas a quem respondia afirmativamente (“Sim, tenho um superior a quem reporto o meu trabalho.”). Em caso de resposta negativa (“Não, sou o responsável máximo pelo meu trabalho.”) o participante avançava para a escala de responsabilidade social.

J. Qual a sua situação perante a organização:

- Trabalhador efetivo
- Trabalhador com contrato a termo certo
- Trabalhador independente
- Outra situação

Q. Dimensão da organização face ao número aproximado de trabalhadores:

- Micro (até 9 trabalhadores)
- Pequena (10-50 trabalhadores)
- Média (51-250 trabalhadores)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)