

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel do compromisso afetivo**

Luís Miguel Alves Simões

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,  
Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2020





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

## **A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel do compromisso afetivo**

Luís Miguel Alves Simões

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,  
Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2020

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais. Obrigado por acreditarem sempre em mim, por me ajudarem e apoiarem em qualquer sonho que eu tenha. Por sempre me ensinarem a ser persistente. Sem vocês não teria chegado aqui.

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

## **Agradecimentos**

Antes de agradecer de forma individual, quero agradecer a todos por todo o apoio que me deram ao longo dos anos, e por me motivarem e ajudarem na elaboração desta dissertação de mestrado.

Primeiro, quero agradecer à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte que desempenhou o papel de orientadora nesta dissertação. Obrigado por ter aceite este desafio e por me apoiar em todos os momentos. Agradeço-lhe todas as reuniões, conselhos, disponibilidade e atenção, pois tudo isso foi essencial para concretizar este trabalho. Foi gratificante ter sido aluno e orientando de uma profissional exímia.

Agradeço aos meus pais por todo o amor e apoio incondicional, por acreditarem sempre em mim e nos meus sonhos, e por me darem sempre força para enfrentar todos os obstáculos.

Agradeço à Adriana C. e à Inês Q., por serem as minhas companheiras deste percurso e pela amizade e apoio mútuo. Obrigado por tornarem este percurso mais animado.

Agradeço ao António por ser um dos meus maiores apoios. Obrigado por todas as palavras de motivação, por toda a ajuda, e pela confiança que depositas em mim.

Agradeço à Inês C., Rita e à Andreia pela amizade, pelas conversas, pela ajuda e por me ouvirem e apoiarem nos momentos de maior dificuldade.

Agradeço à Joana S., Adriana V., Bárbara, Marta e Mariana por todo o apoio e confiança, obrigado por estarem sempre presentes nos bons e maus momentos.

Agradeço às companheiras que deixei no ISPA, Joana Gonçalves Silva, Patrícia, Cátia F., Mafalda, Mónica e Rute, obrigado pela amizade, pela força que me transmitiram ao longo dos anos e por acreditarem sempre em mim.

Agradeço também à Catarina S. e à Catarina B. por me verem crescer ao longo dos anos e por me apoiarem em todas as decisões que fiz ao longo dos anos.

Agradeço à Filipa Fernandes pelas conversas, pela boa disposição e por me ajudar sempre quando mais preciso.

Agradeço à Beatriz Borrego por todos os momentos de partilha de ideias, opiniões e por frases de motivação.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de algum modo contribuíram para a conclusão desta etapa. O vosso apoio, confiança e orgulho tornaram-se uma força necessária para concretizar este sonho. Obrigado por fazerem parte da minha vida!

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

## Resumo

Nos últimos anos ocorreram escândalos no mundo organizacional, causados por lapsos éticos, que desacreditam as organizações, nomeadamente, no modo como operam no mercado e no tipo de líderes que possuem, o que originou uma tensão no relacionamento e na confiança dos seus *stakeholders* (Voegtlin et al., 2012; Waldman & Siegel, 2008). Em resposta a este problema, tem sido proposto um novo tipo de liderança, que permita responder aos desafios que as organizações estão a enfrentar - a liderança responsável.

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho, especificamente o desempenho individual e os comportamentos de cidadania organizacional, bem como se o compromisso afetivo dos funcionários com a organização medeia a relação anterior.

Para analisar empiricamente o modelo de pesquisa, foi utilizada uma abordagem quantitativa correlacional. Os dados foram recolhidos por meio de um questionário *online*, ao qual responderam 298 funcionários de diferentes organizações a operar em Portugal, de forma voluntária e anónima. Os dados foram analisados usando o software macro PROCESS para IBM SPSS 26.

Os resultados indicaram a existência de uma relação direta significativa entre as perceções dos funcionários sobre liderança responsável e os seus comportamentos individuais de trabalho. Ademais, o compromisso afetivo medeia significativamente a relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais de trabalho, especificamente o desempenho individual e os comportamentos de cidadania organizacional.

O presente estudo reforça a ideia de que as organizações poderão aumentar o compromisso afetivo dos seus funcionários e, conseqüentemente, aumentar o seu desempenho individual e comportamentos de cidadania organizacional promovendo nos seus líderes a adoção de comportamentos de liderança responsável.

Palavras-chave: Liderança responsável; compromisso afetivo; desempenho individual; comportamentos de cidadania organizacional.

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior



## **Abstract**

In recent years, there have been scandals in the organizational world, triggered by ethical lapses, which discredit organizations, namely, in the way they operate in the market and the type of leaders they have, which has created tension in the relationship with and trust of their stakeholders (Voegtlin et al., 2012; Waldman & Siegel, 2008). In response to this problem, a new type of leadership has been proposed, which allows responding to the challenges that organizations are facing - responsible leadership.

This study aims to analyze the relationship between responsible leadership and individual behaviors at work, specifically individual performance and organizational citizenship behaviors, as well as whether employees' affective commitment to the organization mediates the previous relationship.

To empirically analyze the research model, a quantitative correlational approach was used. The data were collected through an online questionnaire. 298 employees from different organizations operating in Portugal responded, voluntarily and anonymously, to the questionnaire. The data were analyzed using the PROCESS macro software for IBM SPSS 26.

The results indicated the existence of a significant relationship between employees' perceptions of responsible leadership and their individual work behaviors. Furthermore, affective commitment significantly mediates the relationship between responsible leadership and individual work behaviors, specifically individual performance and organizational citizenship behaviors.

This study reinforces the idea that organizations can increase their employees' affective commitment and, consequently, increase their individual performance and organizational citizenship behaviors by promoting the adoption of responsible leadership behaviors by their leaders.

**Keywords:** Responsible leadership; affective commitment; individual performance; organizational citizenship behaviors.

**APA's classification codes:** 3660 Industrial & Organizational Psychology; 3600 Organizational Behavior



## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
1.1. Liderança Responsável .....	3
1.2. Compromisso Afetivo .....	10
1.3. Comportamentos Individuais no Trabalho.....	12
1.3.1. Desempenho Individual.....	13
1.3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	16
1.4. Relação entre a Liderança Responsável, Compromisso Afetivo, Desempenho Individual e os Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	20
<b>Capítulo II - Método .....</b>	<b>27</b>
2.1. Procedimento .....	27
2.2. Participantes .....	27
2.3. Instrumentos .....	31
2.4. Análise do Erro do Método Comum/Fonte Única .....	35
<b>Capítulo III - Resultados.....</b>	<b>37</b>
3.1. Análise Descritiva das Variáveis .....	37
3.2. Teste do Modelo de Investigação .....	40
3.2.1. Relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual: papel mediador do Compromisso Afetivo.....	41
3.2.2. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional em geral: papel mediador do Compromisso Afetivo.....	43
3.2.3. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional para indivíduos: papel mediador do Compromisso Afetivo.....	45
3.2.4. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional para a organização: papel mediador do Compromisso Afetivo .....	47
<b>Capítulo IV – Discussão e Conclusões .....</b>	<b>49</b>
4.1. Implicações Teóricas e Práticas .....	52
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	54
4.3. Considerações Finais.....	57
<b>Referências .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo B.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo C.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo D.....</b>	<b>74</b>

<b>Anexo E</b> .....	<b>76</b>
<b>Anexo F</b> .....	<b>77</b>
<b>Anexo G</b> .....	<b>78</b>
<b>Anexo H</b> .....	<b>79</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>82</b>

### Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Definição de diferentes tipos de lideranças positivas.....	6
Quadro 1.2 - Definição das oito dimensões comportamentais apresentadas por Campbell (1990) .....	14
Quadro 1.3 – Síntese dos diferentes autores e respectivas dimensões .....	19
Quadro 2.1 – Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra ..	28
Quadro 2.2 – Frequência de contato dos líderes com os diferentes stakeholders - Médias, desvios-padrão e percentagens .....	30
Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas .....	39
Quadro 3.2 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Desempenho Individual .....	42
Quadro 3.3 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional Geral) .....	44
Quadro 3.4 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional para Indivíduos) ....	46
Quadro 3.5 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional para a organização). .....	48

### Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de investigação .....	26
---	----



## Introdução

Recentes escândalos a nível organizacional, assim como lapsos a nível ético têm colocado em causa algumas organizações, nomeadamente a forma como atuam no mercado e a liderança dessas mesmas organizações, afetando, deste modo, a confiança dos *stakeholders*. Esta confiança, a par com a qualidade dos produtos e serviços, é algo que continuamente deverá estar presente em qualquer entidade, de forma a satisfazer as necessidades tanto explícitas como implícitas dos *stakeholders* (Jabbour et al., 2012; Mayer et al., 1995; Pinto, 1993). Colapsos organizacionais (e.g. Enron, WorldCom), o retirar de produtos do mercado (e.g. Volkswagen e Toyota), excessos corporativos (e.g. Exxon-Valdez), desastres ambientais (e.g. Bhopal), ou casos de má conduta ética (e.g. Nike, Zara, Siemens, Uber) são alguns dos exemplos encontrados, que estão em constante atualização por parte dos *media* internacionais e nacionais (Haque et al., 2018, 2019; Muff et al., 2020; Pless & Maak, 2011). Em Portugal, o colapso do Banco BES constitui um dos exemplos mais recentes de envolvimento em escândalos a nível ético, que colocam em causa a forma como as organizações operam no mercado, e consequentemente, a forma como os seus líderes atuam nas organizações.

Ao mesmo tempo, discute-se o tema da responsabilidade social das organizações, no sentido em que para além do objetivo do lucro, as empresas devem atuar de acordo com valores éticos e revelar respeito pelos colaboradores, proteção do meio ambiente e bem-estar para a sociedade (Neves & Bento, 2005). De outra forma, devem assumir a responsabilidade pelos seus impactos e maximizar a criação de valor para os *stakeholders* e sociedade em geral (Comissão Europeia, 2011). A adoção de práticas de negócio éticas e responsáveis é vista como um contributo essencial para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

No âmbito do debate sobre o papel das organizações na sociedade, os desafios da globalização e do desenvolvimento sustentável surge o construto de liderança responsável. Esta consiste em construir e manter uma relação positiva com os *stakeholders* internos e externos da organização, assim como em coordenar as ações de forma responsável de modo a atingir uma visão de negócio que é partilhada e significativa (Maak & Pless, 2006). Vários autores defendem que a adoção de um estilo de liderança responsável por parte dos decisores organizacionais permitirá responder eficazmente aos desafios mencionados, na medida em que o líder responsável constrói e mantém relações positivas com os vários *stakeholders* (Doh & Stumpf, 2005; Maak & Pless, 2006; Voegtlin, 2011; Haque et al., 2019), o que promove o alcance de resultados desejáveis a diferentes níveis de análise (Voegtlin et al., 2012).

Os trabalhadores constituem um dos *stakeholders* mais relevantes de qualquer organização (Donalson & Preston, 1995), na medida em que uma organização só consegue alcançar os seus objetivos através do trabalho realizado pelos seus colaboradores. Todavia, a relação entre a liderança responsável e o impacto que esta tem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores foi ainda pouco explorada, especialmente em variáveis como o desempenho individual, o compromisso organizacional, os comportamentos extra-papel, o *turnover*, entre outros (Haque et al., 2018, 2019; Miska & Mendenhall, 2018). Estes mesmos comportamentos e atitudes poderão demonstrar como será possível alcançar objetivos individuais ou organizacionais, e controlar as barreiras ao alcance dos mesmos, e ainda, possivelmente, indicar também a qualidade da relação indivíduo-organização. Também pouco é conhecido sobre potenciais fatores psicossociais que explicam como a liderança responsável se relaciona com as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

É neste contexto que surge o presente trabalho de investigação. Relativamente aos objetivos, este estudo procura verificar se existe uma relação entre a liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho, mais especificamente os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual. Complementarmente, também procura compreender se o compromisso afetivo poderá ajudar a explicar as relações anteriormente mencionadas. Este diz respeito ao laço emocional entre o indivíduo e a organização, o qual se desenvolve com base nas experiências de trabalho e se relaciona com um conjunto vasto de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Meyer et al., 1993). Propõe-se que a liderança responsável possa fortalecer o compromisso afetivo dos colaboradores à organização e que, por sua vez, este promova maior envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho individual.

De modo a existir uma melhor compreensão acerca das questões de investigação, será apresentada no capítulo seguinte uma revisão de literatura onde se encontrará uma contextualização da investigação, assim como linhas orientadoras das temáticas do estudo (liderança responsável, compromisso afetivo, desempenho individual e comportamentos de cidadania organizacional), que enquadram as hipóteses de investigação. Seguidamente será descrito o método utilizado para a realização da pesquisa empírica, focando os tópicos da amostra, procedimento e operacionalização das variáveis. Posteriormente serão apresentados os resultados da pesquisa. Por fim, apresentar-se-ão as principais conclusões da pesquisa, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros, assim como as suas implicações para o contexto académico e para o contexto organizacional.

## Capítulo I - Revisão de Literatura

### 1.1. Liderança Responsável

Tendo em conta a forma como a sociedade está organizada, a liderança é algo que se encontra presente em qualquer tipo de organização, por ser transversal a todos os tipos de negócio. Trata-se do processo de guiar um grupo de pessoas para um objetivo comum, com metas a serem alcançadas pelo mesmo (Souza & Santo, 2010). Não é por isso de estranhar que o interesse pelo estudo dos processos de liderança seja antigo e que ao longo dos anos tenham sido propostos diferentes estilos e modelos de liderança e analisados os impactos que estes têm nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, na tentativa de identificar como melhorar os processos de gestão de pessoas e a obtenção de resultados individuais e organizacionais. Os estilos de liderança têm revelado uma grande influência sobre as atitudes e comportamentos dos *stakeholders*, em particular, os colaboradores, sendo relevante aumentar a compreensão de como o líder utiliza a sua autoridade e o impacto que essa mesma autoridade tem no ambiente organizacional (Maak & Pless, 2006; Souza & Santo, 2010; Voegtlin, 2011).

Conforme referido anteriormente, as organizações presentemente enfrentam desafios diversos que exigem uma maior responsabilidade. As más práticas de liderança, agravadas por fatores institucionais e culturais e a forma como as organizações são apresentadas e atuam no mercado, afetam a confiança dos *stakeholders*, incluindo os colaboradores (Haque et al., 2018, 2019). Assim, a liderança responsável torna-se uma resposta às críticas aos estilos de liderança previamente existentes e aos desafios que as organizações enfrentam (Doh & Guay, 2006; Pless & Maak, 2011).

Trata-se um estilo de liderança interligado ao tema da responsabilidade social das organizações, o qual tem adquirido uma relevância cada vez maior, sendo um dos temas mais presentes na literatura contemporânea. Iremos definir responsabilidade social tendo em conta o artigo de Waldman et al. (2006), que a define como ações por parte da organização que parecem avançar ou concordar com a promoção de algum bem social, e vão para além dos interesses ou objetivos imediatos da organização, dos seus acionistas e do que é exigido por lei. Essas mesmas ações podem resultar em especificações que a organização aplica na sua produção ou produtos com particularidades socialmente responsáveis, como forma de exemplo, ingredientes orgânicos ou sem pesticidas. Ademais, estas mesmas organizações podem fazer com que o consumidor compre de uma forma mais socialmente responsável, caso esteja informado acerca dos produtos que está a consumir/comprar. Importa também salientar que outros *stakeholders* podem obter algum tipo de satisfação em pertencer ou estar ligados a uma empresa com este

tipo de ações, podendo aumentar o desempenho individual (Waldman et al., 2006; Waldman et al., 2020). A responsabilidade social é assim apresentada como o meio através do qual as organizações manifestam a forma como pretendem promover as necessidades e expectativas dos *stakeholders* e modificam e reorganizam as práticas organizacionais para promover o seu desempenho social e ambiental (Siegel, 2014; Tucker, 2008). A conduta das organizações deve ter em conta considerações sociais e ambientais a par de económicas (Comissão Europeia, 2001), contribuindo para um maior bem-estar societal (McWilliams & Siegel, 2001). Como tal, estas ações, sejam elas internas ou externas, também podem ser organizadas de acordo com a área específica em que são implementadas, podendo ser a área social, económica ou ambiental (Neves & Bento, 2005). Ademais, as ações de responsabilidade social das organizações podem ser uma das ações, estratégias ou comportamentos implementados por um líder responsável na organização onde se encontra (Maak, 2007; Voegtlin, 2011).

Apesar da vasta literatura sobre responsabilidade social e sobre liderança, poucos são os trabalhos que exploram o papel dos líderes na formulação e implementação de estratégias de responsabilidade social. Waldman e Siegel (2008) atentam que o elemento responsabilidade não é especificado nos vários tipos de liderança anteriormente estudadas (e.g. transformacional, autêntica, carismática, participativa), sendo que para estes autores é precisamente o elemento de responsabilidade que torna o líder eficiente. Surge assim, a necessidade de um conceito que junte os dois campos de estudos acima mencionados, sendo proposto o constructo de liderança responsável de modo a perceber-se como é que as decisões e ações dos líderes afetam ou são afetadas pela responsabilidade social. Podemos assim afirmar que a liderança responsável ocorre na interação com aqueles que são afetados, que afetam e que participam no objetivo e visão desta liderança, sendo de certo modo, uma espécie de fenómeno ético-relacional (Doh & Quigley, 2014; Maak & Pless, 2006; Miska & Mendenhall, 2018; Pless & Maak 2011; Waldman & Balven, 2014).

A liderança responsável tem sido definida como a capacidade envolvida na construção, cultivo e desenvolvimento de relações de confiança entre os diferentes *stakeholders*, tanto no interior como no exterior da organização, e na coordenação de ações responsáveis de forma a atingir uma visão de negócio partilhada e com significado (Pless & Maak, 2011; Waldman & Siegel, 2008). Ou seja, pode afirmar-se que este tipo de liderança surge como uma forma de ligar todos os *stakeholders* e líderes, de modo a trazer benefícios individuais e organizacionais através de um diálogo ativo, tendo em conta uma tentativa de equilíbrio dos interesses dos diferentes grupos (Maak, 2007; Voegtlin, 2011). Ademais, outros estudos também enfatizam que a liderança responsável tem três pontos principais sendo eles: uma liderança baseada em

valores; decisões eticamente pensadas e executadas; e uma relação de qualidade com os *stakeholders* (Doh & Stumpf, 2005; Muff et al., 2020). Importa salientar que alguns autores descrevem a liderança responsável como um construto direcionado para *executive leaders*, ou seja, CEO ou COO de organizações (Waldman et al., 2020), mas os seus princípios aplicam-se aos diferentes níveis hierárquicos (Haque et al., 2019; Voegtlin, 2011).

Como referenciado anteriormente, a liderança responsável surgiu como forma de responder aos desafios atuais que as organizações enfrentam. Porém, outros tipos de lideranças positivas foram também propostos nesse sentido, como por exemplo a liderança transformacional, a liderança virtuosa, a liderança ética e a liderança autêntica. Importa definir brevemente cada estilo de liderança e diferenciá-los da liderança responsável (Quadro 1.1).

A liderança responsável e a liderança transformacional têm semelhanças ao nível das características do líder como a visão, inspiração e consideração individual. Contudo, a liderança transformacional foca-se apenas nos colaboradores, em aumentar o desempenho dos mesmos e alcançar os objetivos organizacionais, enquanto a liderança responsável considera todos os *stakeholders*, dentro e fora da organização. Ademais, a liderança responsável foca-se na relação entre os diferentes *stakeholders* e pretende que estes interajam e deem suporte, tanto a nível organizacional, como a nível comunitário. A liderança responsável não se foca tanto nas características individuais do líder, mas sim na forma como a liderança é apresentada aquando uma interação e pela integração, colaboração e cooperação com os diferentes *stakeholders*. Por fim, um líder responsável terá de ter responsabilidade, ética e ser de confiança, mas por outro lado, um líder transformacional poderá ou não ser ético, tendo em conta as motivações do líder em si. Um líder responsável também aplica mudança caso isso seja necessário, e segue um caminho ou um processo até chegar a um objetivo. Por fim, ambas as lideranças procuram mudança e transformação, porém a liderança responsável procura atingir uma mudança social, e os líderes transformacionais focam-se na organização (Pless & Maak, 2011; Sosik et al., 1998; Waldman & Galvin, 2008).

Relativamente à liderança virtuosa, o líder virtuoso interioriza e expressa um conjunto de virtudes como a temperança, a coragem e a justiça, na interação com os subordinados (Wang & Hackett, 2016). É discutido o facto de a virtuosidade dever estar incluída na definição de liderança responsável, onde afirmam que, caso o líder se foque em *outcomes* virtuosos, terá atenção ao bem-estar de todos, assim como em atingir os objetivos da organização, sem ter de usufruir dos benefícios de outros (Cameron, 2011; Pless & Maak, 2011). Contudo, os autores citados destacam que caso se utilize esta conotação, teria de se ter em atenção o facto de se ter de assumir que todas as pessoas têm bondade moral, assim como a virtuosidade ser um bem

herdado e que poderá ser passado para outros, tornando-se, assim, um círculo de virtuosidade (Cameron, 2011; Pless & Maak, 2011).

No que toca à liderança ética, esta assenta no líder como pessoa e gestor moral, que promove a ética nas suas atividades e decisões (Brown et al., 2005). A liderança responsável vai para além das perspetivas éticas, ou seja, tem em conta a relação do líder com os *stakeholders*, sendo que a liderança ética foca apenas a liderança para com os subordinados. Ademais, a liderança ética pretende predizer *outcomes* organizacionais, enquanto que a liderança responsável pretende mobilizar os *stakeholders* a contribuir quer internamente e/ou externamente para o alcance de desenvolvimento sustentável (Brown et al., 2005; Pless & Maak, 2011).

Refletido agora acerca da liderança autêntica, tanto a liderança responsável como a liderança autêntica focam as características da autoconsciência e autorregulação do líder. Contudo, a liderança responsável leva a que líderes desenvolvam um conhecimento das emoções, valores e normas dos outros para conseguir adequar as suas próprias emoções e valores, de modo a compará-los com o que a organização ou o mercado necessitam. Ademais, a liderança responsável apresenta uma parte ética que é importante que esteja presente, de forma a conseguir refletir, assim como resolver dilemas, deliberações morais e tomadas de decisões éticas. Ambos os tipos de liderança têm um impacto na organização, e ambas pretendem *outcomes* positivos na organização, como compromisso afetivo ou desempenho individual. Porém, a liderança responsável vai para além do elemento económico, tentando deste modo, incluir o valor social e do capital humano, tendo em conta todos os *stakeholders* (Pless & Maak, 2011; Walumbwa et al., 2008).

Quadro 1.1 – *Definição de diferentes tipos de lideranças positivas.*

Definição dos tipos de liderança		
Liderança	Autores	Definição
<b>Liderança Transformacional</b>	Sosik et al. (1998)	A liderança transformacional é baseada na confiança, que exerce uma influência positiva tanto no líder como nos liderados, sendo que deste modo torna-se mais fácil o sentido de propósito coletivo para alcançar as metas e os objetivos da organização. Este tipo de líder conhece os valores e a cultura da organização,

además, valoriza a criatividade e inovação, e impulsiona a mudança, sendo que pretende preservar esses mesmos valores e comportamentos para todos os membros da organização. É capaz de inspirar os colaboradores a terem um desempenho superior em benefício do grupo. Además, comunica as suas expectativas, e divulga qual a sua visão e como a alcançar.

**Liderança  
Virtuosa**

Wang & Hackett  
(2016)

A liderança virtuosa define-se como a adoção de precauções que garantam a honestidade e justiça de modo a alcançarem objetivos, quer individuais quer organizacionais, que sejam justos e morais. Um líder virtuoso apresenta os seus valores e crenças de forma intencional e consistente, ou seja, o líder tem em conta os fatores a considerar numa determinada situação para tomar uma decisão.

**Liderança Ética**

Brown et al. (2005)

A liderança ética é definida como a demonstração da conduta normativa apropriada (e.g. honestidade, justiça, confiança e cuidado) através de relações interpessoais e ações pessoais, assim como, a promoção dessa mesma conduta para os liderados, através de uma comunicação de duas entradas, reforço e tomadas de decisão.

**Liderança  
Autêntica**

Walumbwa et al.  
(2008)

Padrão de comportamento do líder que promove capacidades psicológicas positivas, auto-desenvolvimento dos subordinados e um clima ético positivo, com base em

---

características do líder como a autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional.

---

*Fonte: Elaboração própria*

Todos os tipos de liderança anteriormente descritos são aplicáveis a qualquer nível de *management* existente numa organização (e.g. líderes intermédios, gerentes), porém a liderança responsável, para alguns autores, está mais direcionada para níveis superiores. Nesse sentido, alguns dos autores perspetivam a liderança responsável como uma orientação ou *mindset* (Waldman et al., 2020). Mas a justificação para a liderança responsável estar mais direcionada para líderes superiores centra-se no facto de poder existir um descrédito de líderes intermédios (e.g. gerentes, chefes de equipa) para implementar iniciativas ou ideias, caso os líderes superiores (e.g. donos) sejam vistos como desonestos e inautênticos (Waldman & Siegel, 2008). Importa também referir que, os instrumentos de medida de liderança responsável e vários estudos empíricos focam líderes intermédios ou baixos (Haque et al., 2018, 2019; Voegtlin, 2011).

Alguns autores discutem o surgimento de uma teoria multinível de liderança responsável, que conecta os fatores individuais, organizacionais e institucionais como forma de responder às dificuldades e deficiências que se encontram nos diferentes constructos de liderança. No caso dos fatores individuais, estar-se-ia a lidar com fatores como virtudes, valores, princípios éticos e a forma de formular decisões. Se forem fatores organizacionais, lida-se assim com a ligação com a responsabilidade social das organizações e a teoria dos *stakeholders*. Por fim, os fatores institucionais como a hierarquia ou a cultura da empresa. Assim sendo, os investigadores deste tipo de liderança poderão procurar e refletir sobre diferentes antecedentes, consequentes, assim como relações com outros constructos (Afsar et al., 2020; Doh & Quigley, 2014; Pless & Maak, 2011; Quigley, et al., 2005 citado por Pless & Maak, 2011).

De outra forma, alguns autores investigam o conceito de liderança responsável a partir de diferentes níveis de análise: nível de análise macro, focando-se nas organizações, na cultura e na sociedade (e.g. Stahl & Sully de Luque, 2014); nível de análise meso, que se foca no contexto organizacional em grupos e na estratégia organizacional (e.g. Doh et al, 2011; Pless et al, 2011; Waldman & Balven, 2014); nível de análise micro através de interações individuais e de características dos líderes (e.g. Haque et al, 2018, 2019; Voegtlin et al, 2012; Waldman & Balven, 2014). Vários autores referem que estes níveis de análise devem ser tidos em

consideração aquando da análise de antecedentes, assim como na análise de consequentes da liderança responsável (Doh & Quigley, 2014; Miska & Mendenhall, 2018; Stahl & Sully de Luque, 2014; Voegtlin et al., 2012).

Desde modo, a liderança responsável presta atenção à questão da responsabilidade em termos de moralidade ao tomar decisões e responsabilidade nos resultados das mesmas, tendo também em consideração todos os tipos de *stakeholders*. Porém, importa salientar que a qualidade da responsabilidade e da resposta às preocupações dos *stakeholders* depende do ambiente e contexto institucional, assim como de fatores individuais (Doh & Quigley, 2014; Miska & Mendenhall, 2018; Pless & Maak, 2011; Waldman & Siegel, 2008).

A este ponto, importa definir o conceito de *stakeholders*. Existem diversas definições, mas utilizar-se-á a definição apresentada por Freeman (2001) onde *stakeholders* são definidos como os grupos ou indivíduos que podem ser afetados ou afetar as organizações, ou seja, que beneficiam ou são prejudicados por, e cujos direitos são violados ou respeitados por ações corporativas.

Alguns dos grupos considerados *stakeholders* são: clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, sócios, representantes da comunidade local, governo, sociedade, entre outros (Maak & Pless, 2006; Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin, 2011). Tendo esta definição em conta, os *stakeholders* esperam que os líderes organizacionais tenham um papel mais ativo e estejam mais conectados e presentes nos problemas globais da sociedade, como, por exemplo, promover e proteger os direitos humanos, assegurar políticas de sustentabilidade, contribuir para a diminuição da pobreza e para a cura de doenças como o HIV (Maak, 2007). Pode afirmar-se que existem empresas multinacionais e os seus respetivos líderes com poder e capacidade de contribuir para o bem-estar do mundo. Tendo isto em consideração, os líderes têm cada vez mais situações em que necessitam de resolver situações complexas, como dilemas morais, onde terão de aplicar soluções concebíveis para todas as partes. Isto traz mais dificuldades para os líderes pois terão de agir tendo em conta a diversidade e complexidade moral das exigências dos *stakeholders*, assim como manter relações benéficas e contínuas para a organização (Maak & Pless, 2006; Mitchell et al., 1997; Voegtlin, 2011).

Da teoria dos *stakeholders* decorre que os líderes responsáveis devem refletir sobre as suas condutas e decisões, antecipando as consequências que podem trazer para os diferentes *stakeholders*. Da mesma forma, devem desenvolver fontes relacionais e comunicacionais dentro e fora da empresa, de modo a desenvolver estratégias que possam manter e garantir o sucesso a longo prazo, assim como criar grupos e uma comunidade onde todos dão o seu melhor criando o valor que a empresa pretende. Esta questão é essencial, pois o ponto principal da

teoria dos *stakeholders* é que o valor económico é criado pelas pessoas que, voluntariamente, reúnem e contribuem para melhorar as circunstâncias de todos (Doh & Quigley, 2014; Freeman et al., 2004; Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin et al., 2012; Waldman et al., 2008).

Tendo tudo isto em conta, quando *stakeholders* percecionam um líder responsável, isto poderá levar à criação de expetativas positivas sobre as intenções, comportamentos e atitudes do líder, aumentando, deste modo a confiança no mesmo. Assim sendo, é possível, no que se refere ao contexto laboral, existir um aumento de respostas atitudinais e comportamentais positivas por parte dos colaboradores, como a diminuição do *turnover* e o aumento do compromisso afetivo, assim como maior confiança e sentimento de justiça dentro da organização (Cameron, 2011; Doh et al., 2011; Doh & Quigley, 2014; Haque et al, 2018, 2019; Maak, 2007; Maak & Pless, 2006; Voegtlin, 2011).

Líderes responsáveis têm de ser os principais modelos a seguir relativamente a ações, atitudes e comportamentos éticos, sendo considerados pelos colaboradores como um modelo positivo e com legitimidade com o qual podem aprender. Estes líderes devem ter também em atenção a motivação e a satisfação dos colaboradores, motivando-os a cumprir com os objetivos organizacionais através do seu desempenho e a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional (Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2012).

Por último, pode afirmar-se que ações socialmente responsáveis têm efeitos positivos no desempenho, permitindo, deste modo, que as organizações possuam uma reputação positiva junto dos seus *stakeholders*, o que apresenta a longo prazo uma vantagem competitiva para a motivação e desempenho dos colaboradores, assim como vantagens para a organização (Maçães, 2008; Muff et al., 2020; Voegtlin, 2011). Em suma, a liderança responsável pretende envolver todos os *stakeholders* internos e externos, assim como desenvolver práticas que possam gerar uma cultura organizacional positiva, onde os valores pessoais e organizacionais se ligam, o que leva os colaboradores a serem mais comprometidos com as organizações, tendo desde modo, menos intenções de *turnover* (Haque et al., 2018, 2019; Voegtlin, 2011).

## **1.2. Compromisso Afetivo**

O compromisso organizacional é das atitudes de trabalho mais estudadas da literatura em psicologia social e das organizações. Este é definido como um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a organização (Meyer & Allen, 1991, 1997). O compromisso organizacional pode assumir várias formas, estando fortemente relacionado com a decisão do trabalhador em continuar a ser membro da organização. Muitos autores utilizam este construto como parte das suas investigações relacionando-o com

diferentes variáveis, podendo estas ser antecedentes, consequentes ou correlacionadas do compromisso afetivo (Nascimento et al., 2008).

Meyer e Allen (1991, 1997) defendem que o compromisso se estabelece em duas disposições, a de atitude e a comportamental. O compromisso de atitude foca-se no que os colaboradores pensam acerca do seu relacionamento individual com a organização, tendo em conta os valores e os objetivos pessoais em contraponto com os organizacionais. O compromisso comportamental foca-se nos processos com que um colaborador se liga a uma organização e como esse mesmo colaborador lida com esse projeto.

Meyer e Allen (1991, 1997) desenvolveram o modelo multidimensional dos três componentes do compromisso organizacional, nomeadamente: o afetivo, o normativo e o calculativo (Meyer & Allen, 1991, 1997; Nascimento et al., 2008). O compromisso afetivo diz respeito ao apego emocional que o colaborador tem com a organização, isto é, à identificação e ao envolvimento com a organização. O colaborador permanece na organização porque gosta. O compromisso normativo define-se como o sentido de obrigação/ dever moral que o colaborador sente em permanecer na organização, ou seja, mantém-se na organização pois sente que tem uma obrigação moral, é o seu dever. Por fim, o compromisso calculativo é definido pelo grau em que o colaborador se mantém vinculado à organização tendo em conta os custos que estariam associados com a sua saída; isto poderá advir devido à ausência de alternativas de emprego ou sentimentos de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída seriam muito elevados, assim sendo o colaborador permanece na organização porque precisa. Os autores do modelo também referem que cada um dos compromissos são independentes entre si, mas podem ocorrer simultaneamente (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). De uma forma específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado com a organização se poderia caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, que incluiria, de forma simultânea, graus variáveis dos três componentes ou dimensões do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991, 1997; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

A literatura tem focado todas as formas de compromisso, mas o que tem ganho maior relevo é o compromisso afetivo, relativo ao apego afetivo do indivíduo para com a organização, pois diferentes autores consideram-no como a *core essence* do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991; Mecurio, 2015). O compromisso afetivo serve, assim, como base histórica e teórica do compromisso, pois é o que tem maior possibilidade de influenciar os comportamentos de trabalho e outras formas de compromisso. Por exemplo, Mercurio (2015) apresenta diferentes investigações em que o compromisso afetivo consegue prever as consequências

organizacionais de forma mais eficaz, sendo que são apresentadas investigações acerca de construtos como o *turnover*, o absentismo, os comportamentos de cidadania organizacional e o compromisso normativo e calculativo (Haque et al., 2018, 2019; Mercurio, 2015).

Um colaborador que apresente elevados níveis de compromisso afetivo está mais motivado, teoricamente, para atingir os objetivos definidos pela organização ou realizar tarefas, e ao valorizar a vinculação com a organização ou a concretização de tarefas, desenvolve também o compromisso afetivo. Outros estudos também reforçam que caso os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos no seu trabalho, também poderão vincular-se com a cultura organizacional, o que iria beneficiar o seu desempenho individual, assim como a sua motivação (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004; Mercurio, 2015).

Concluindo, o compromisso é assim um fator-chave organizacional, uma vez que poderá ser crucial para o desempenho das organizações, assim como na forma como a organização é competitiva no mercado. Ou seja, ao manterem-se os colaboradores afetivamente comprometidos faz com que estes cumpram os objetivos organizacionais, possibilitando, deste modo, que a organização tenha sucesso (Rego, 2003). Assim, os líderes responsáveis poderão, especialmente se os colaboradores tiverem interesse em ações de responsabilidade social, aumentar o compromisso afetivo dos mesmos, o que resultará em maior produtividade organizacional (Haque et al., 2019).

### **1.3. Comportamentos Individuais no Trabalho**

Os comportamentos individuais no trabalho são um construto central na psicologia organizacional. Genericamente, estes comportamentos referem-se a ações, comportamentos e resultados que os funcionários realizam e que estão vinculados com o trabalho contribuindo para os objetivos da organização (Viswesvaran & Ones, 2000). Viswesvaran e Ones (2000) propõem três principais dimensões: desempenho de tarefa, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos.

O desempenho de tarefa é definido como a capacidade de realização de atividades formalmente consideradas como parte da função, isto é, atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização de forma direta, como parte do processo tecnológico ou indiretamente, como o fornecimento de materiais e serviços (Borman & Motowidlo, 1993; Viswesvaran & Ones, 2000).

Relativamente ao constructo de comportamentos de cidadania organizacional, Viswesvaran e Ones (2000) citam a definição de Organ (1988), que define estes como comportamentos individuais extra-papel, ou seja, comportamentos que não são diretamente ou explicitamente

reconhecidos como parte do sistema de recompensas da organização, mas ainda assim promovem o funcionamento eficaz da organização.

Por fim, comportamentos contra-produtivos são comportamentos que apresentam um valor negativo para a eficácia organizacional. Tendo isto em conta, Robinson e Bennett (1995 citado por Viswesvaran & Ones, 2000) definem estes comportamentos como ações voluntárias que violam de forma significativa as normas organizacionais e, ao fazê-lo, ameaçam o bem-estar dos membros da organização, da organização em si mesma, ou de ambos.

Importa salientar que apenas os primeiros dois comportamentos de trabalhos individuais serão alvo de análise neste estudo.

### **1.3.1 Desempenho individual**

Ao longo dos últimos anos, a definição de desempenho individual tem vindo a sofrer alterações devido à interdependência e incerteza do mercado de trabalho. Anteriormente, o desempenho individual no trabalho era mensurado através da proficiência do colaborador a realizar as tarefas específicas da sua função. Devido ao ambiente económico que se encontra em constante modificação, à globalização, às exigências de *stakeholders* e à concorrência, as organizações atualmente devem focar-se em desenvolver e melhorar o desempenho, reduzindo os custos, melhorando a qualidade, a rapidez de produção e, conseqüentemente, a produtividade, tentando, deste modo, melhorar os seus produtos e processos de execução, assim como garantir que os colaboradores se encontram motivados e num ambiente de trabalho saudável (Becker & Gehart, 1996; Griffin et al., 2007; Prakash et al, 2017).

Na literatura é consensual entre diferentes autores que o desempenho individual no trabalho é um constructo abstrato e teórico, pois este não é possível de ser medido, nem quantificado diretamente (e.g. Viswesvaran & Ones, 2000). Isto deve-se a variadas dimensões, vertentes e indicadores, o que torna impossível uma definição consensual (Campbell, 1990).

Campbell (1990) foi dos primeiros autores a propor um modelo teórico para explicar o construto. O autor sugeriu três determinantes do desempenho, sendo elas: o desempenho individual do trabalho deve ser definido tendo em conta o comportamento e não os resultados; os comportamentos têm de ser relevantes para os objetivos da organização; e, por fim, o desempenho individual no trabalho é multidimensional. Assim sendo, o autor define desempenho de trabalho como um ato de fazer um trabalho, ou seja, é um meio de atingir uma meta ou conjunto de objetivos dentro de um trabalho, função ou organização. Ademais, o autor reforça que o desempenho não é uma ação singular, mas sim uma atividade complexa.

Campbell (1990) também refere que outros autores destacam que é importante distinguir variáveis causais e indicadores de desempenho no trabalho, pois as primeiras predizem o nível de desempenho, enquanto os últimos são o reflexo do desempenho do trabalhador no trabalho.

Como forma de conceptualizar e operacionalizar o construto, Campbell (1990) apresenta oito fatores que descrevem em que é que este consiste, sendo que o autor propõe que estes fatores compõem a sua estrutura latente. Ainda segundo o autor, estas oito dimensões não são iguais, para além de variarem consoante o contexto de trabalho e o que está inerente ao mesmo, estas dimensões apresentam padrões diferentes de fatores subjacentes gerais.

As dimensões são: 1) Proficiência da tarefa específica ao trabalho; 2) Proficiência de tarefa não específica ao trabalho; 3) Proficiência em tarefas de comunicação e escrita; 4) Demonstração de esforço; 5) Manutenção de disciplina pessoal; 6) Facilitação do desempenho dos pares e do grupo; 7) Liderança/supervisão; e 8) Gestão/administração (Campbell, 1990). No Quadro 1.2 apresenta-se a definição de cada dimensão.

Quadro 1.2 – *Definição das oito dimensões comportamentais apresentadas por Campbell (1990).*

<b>Nome da Dimensão</b>	<b>Definição</b>
<b>Proficiência da tarefa específica ao trabalho</b>	Quão bem um colaborador consegue executar os principais requisitos técnicos de um trabalho. Estes requisitos são o que diferencia um trabalho de outro.
<b>Proficiência de tarefa não específica ao trabalho</b>	Quão bem um colaborador consegue executar tarefas não exclusivas para o seu cargo ou função, mas que são exigidas para a maioria dos cargos ou funções presentes numa organização.
<b>Proficiência em tarefas de comunicação e escrita</b>	A forma como um indivíduo sabe escrever ou falar para um público de qualquer dimensão.
<b>Demonstração de esforço</b>	Relacionado com o comprometimento de um indivíduo para com as tarefas do trabalho, e com a persistência e intensidade com que executa esse trabalho.

<b>Manutenção de disciplina pessoal</b>	Forma como um colaborador evita comportamentos negativos como absentismo e quebra de regras impostas pela organização.
<b>Facilitação do desempenho dos pares e do grupo</b>	Apoio, ajuda e/ou desenvolvimento que um colaborador acrescenta a uma unidade de forma a torná-la eficaz.
<b>Liderança/supervisão</b>	Forma como alguém influencia os colaboradores por interações pessoais face a face.
<b>Gestão/administração</b>	O quão bem alguém consegue desempenhar outras funções de gestão, como a definição de metas e objetivos organizacionais, organização de recursos e pessoas, monitorização do progresso, controlo de despesas e encontro de recursos suplementares.

---

Fonte: Campbell (1990); Elaboração própria.

Os fatores um até ao cinco são fatores que contribuem diretamente para a organização, enquanto os outros estão mais relacionados com a cidadania organizacional, comportamentos pró-sociais e autenticidade organizacional, isto porque focam-se mais no bem-estar, entreajuda e desenvolvimento entre colaboradores (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Esta divisão apresentada por Campbell (1990) foi também teorizada por Borman e Motowidlo (1993), onde os autores distinguem o desempenho em dois domínios: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O primeiro encontra-se dividido num conjunto de atividades que transformam materiais brutos em bens ou serviços organizacionais e a forma como as atividades que envolvam os serviços ou tarefas são executadas de modo a contribuir para a manutenção da parte técnica organizacional (i.e., coordenação, supervisão, gestão). Quando as tarefas são realizadas da forma como a organização valoriza, facilita também a produção de bens e a prestação de serviços. Contudo, caso estas não sejam executadas da forma valorizada pela organização, isto impede a produção de bens e a prestação de serviços (Borman & Motowidlo, 1993; Kell & Motowidlo, 2012; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Relativamente ao desempenho contextual, este é definido como os comportamentos que contribuem para a eficiência da organização, comportamentos estes que afetam o contexto social, organizacional e psicológico do trabalho. Ou seja, são os comportamentos que diferem do que é prescrito na função (Borman & Motowidlo, 1993; Kell & Motowidlo, 2012; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Este tipo de desempenho também se divide em três. O

primeiro é a demonstração de comportamentos valorizados pela organização, sendo que estes comportamentos contribuem para um ambiente positivo dentro da organização, assim como facilitam a concretização das atividades grupais, onde se depende da coordenação de esforços. A segunda configuração de desempenho contextual é a rapidez com que o colaborador apresenta comportamentos valorizados pela organização. A última configuração são, então, comportamentos ou ações de responsabilização dos recursos disponibilizados pela organização.

Esta divisão vai de acordo com o ponto focado anteriormente, onde o desempenho contextual vai ao encontro de diferentes características, a psicológica, a social e a organizacional. A primeira foca-se no estado mental do colaborador da organização, assim como o de toda a organização, a segunda pode influenciar a eficácia organizacional e, por fim, a terceira diz respeito aos elementos tangíveis da organização (Motowidlo & Kell, 2012).

Na sua maioria, a literatura está focada na melhoria do desempenho dos indivíduos considerando as limitações e dificuldades que estes possam sentir. Contudo, Yang e Holzer (2006) defendem que é necessário ter em conta variáveis como o contexto de trabalho e como este pode influenciar o desempenho de uma função, ou seja, deve ter-se em atenção diferentes níveis de análise não exclusivamente o nível micro ou individual.

Como foi referido anteriormente, Viswesvaran e Ones (2000) propõem três principais dimensões: desempenho de tarefa, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos. Importa salientar, que estas dimensões apresentam correlações positivas, o que aponta para que integrem o mesmo conceito, o desempenho individual (Viswesvaran & Ones, 2000).

### **1.3.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Os comportamentos de cidadania organizacional (ou extra-papel) são comportamentos espontâneos do trabalhador que ultrapassam as expectativas formuladas acerca da função que desempenha. Este mesmo comportamento também beneficia a organização ou tem a intenção disso mesmo (Borman & Motowidlo 1993; Rego, 1999, 2002).

Organ (1988 citado por Organ, 1997) afirma que os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários, ou seja, não são diretamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formalizado pela organização, e que estes comportamentos promovem o funcionamento eficaz da organização.

Para que seja considerado um comportamento de cidadania é necessário que algumas propriedades estejam presentes: 1) o colaborador adota voluntariamente o comportamento, não estando deste modo, prescrito na sua função/cargo; 2) o comportamento tem de ter uma intenção

subjacente, ou seja, tem de possuir uma finalidade; 3) a finalidade do comportamento tem de beneficiar a organização; 4) o colaborador não pode ser prejudicado caso não exiba o comportamento, nem pode ser contratualmente recompensado caso o faça, ou seja, são comportamentos informais sem estarem associados a recompensas e punições; 5) a intenção do trabalho seja essencialmente beneficiar alguém ou alguma coisa que não a ele mesmo, apesar do trabalhador poder procurar benefício próprio (Rego, 2002).

Apesar das diferentes propostas de operacionalização, a mais utilizada é a de Organ (1988 citado por Organ 1997; Rego, 1999, 2002), que propõe que os comportamentos de cidadania organizacional apresentam cinco dimensões: altruísmo, cortesia, desportivismo, conscienciosidade e virtude cívica. A dimensão altruísmo inclui comportamentos orientados para ajudar uma pessoa com um problema de trabalho. A dimensão cortesia inclui comportamentos cujo objetivo é ajudar uma pessoa a evitar problemas no trabalho. A dimensão desportivismo é definida como a postura de cidadania onde se toleram pequenas frustrações e inconvenientes sem reclamações. A conscienciosidade é definida como comportamentos que estendem os níveis mínimos exigidos de presença, pontualidade, manutenção do espaço e recursos do trabalho. E, por fim, a virtude cívica é definida como o envolvimento responsável e construtivo na vida política organizacional (Organ 1997; Rego, 1999, 2002).

Também amplamente reconhecida é a proposta de Williams e Anderson (1991). Os autores propõem que os comportamentos de cidadania organizacional sejam divididos de acordo com a direção dos mesmos, isto é, comportamentos direcionados para os indivíduos (chefia e colegas de trabalho) ou para a organização. Os comportamentos de cidadania organizacional direcionados aos indivíduos são comportamentos que focam colegas ou superiores, como por exemplo, ajudar um colega recentemente contratado a sentir-se bem-vindo na organização, partilhar ideias com outros colaboradores, ou ajudar o superior no seu trabalho mesmo sem ser requerido. Os comportamentos de cidadania organizacional direcionados para a organização são atividades ou ações que beneficiam a organização em geral. Alguns exemplos práticos deste tipo de comportamentos são a preservação e salvaguarda dos recursos organizacionais, assim como a participação em atividades que contribuem para a imagem das empresas. De uma forma global, podemos referir que os comportamentos de cidadania organizacional direcionados aos indivíduos incluem os comportamentos relativos ao altruísmo e cortesia, enquanto que os comportamentos de cidadania organizacional direcionados para a organização incluem os comportamentos relacionados com o desportivismo, consciência e virtude cívica (Williams & Anderson, 1991). Importa salientar que a proposta que iremos utilizar neste estudo será a de Williams e Anderson (1991).

Outra taxonomia de comportamentos de cidadania organizacional de relevo é a proposta por Podsakoff et al. (2000). Os autores apresentam um modelo com sete dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, sendo eles: comportamentos de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. Os comportamentos de ajuda incluem o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento. O desportivismo é definido como o tolerar de inconvenientes e imposições do trabalho sem fazer queixas, ter uma atitude positiva no trabalho e não ficar ofendido quando não seguem as suas sugestões. A lealdade organizacional é um comportamento onde o indivíduo tem o intuito de promover a organização a entidades externas, defendendo-a e protegendo-a externamente. A obediência organizacional é um comportamento desenvolvido quando o indivíduo internaliza e aceita as regras organizacionais, assim como os regulamentos e procedimento, promovendo a aceitação e obediência das mesmas, mesmo quando não está a ser observado ou monitorizado. A iniciativa individual são comportamentos discricionários onde o colaborador opta por atos voluntários criativos e inovativos tendo como objetivo melhorar a execução das suas tarefas e desempenho, e também aceita responsabilidades extras e motiva os colegas a terem os mesmos comportamentos. Virtude cívica é definido como um comportamento onde o colaborador participa responsabilmente na gestão da organização, assim como demonstra preocupação com a organização em termos de ameaças e oportunidades. Autodesenvolvimento é definido como um comportamento voluntário onde o colaborador pretende melhorar os seus conhecimentos, competências e aptidões, de modo a contribuir para a organização, e para o seu próprio desempenho (Podsakoff et al., 2000).

Na cultura portuguesa, Rego (1999, 2002) verificou a existência de quatro dimensões de cidadania, sendo elas: a harmonia interpessoal, o espírito de iniciativa, a conscienciosidade e a identificação com a organização. A harmonia interpessoal inclui a harmonia interpessoal, a participação, o desportivismo, o espírito de equipa e a partilha de conhecimentos e experiências. O espírito de iniciativa está associado ao comportamento de iniciativa, procura e disponibilidade de resolução de problemas, sugestões espontâneas de melhoria, dedicação à função ou cargo, virtude cívica, participação e lealdade. A conscienciosidade inclui os comportamentos de obediência e proteção dos recursos organizacionais. A identificação com a organização inclui os comportamentos de lealdade, elevada dedicação à organização, vontade de beneficiar a organização, apesar do prejuízo pessoal que possa acarretar esse benefício e esforço extra (Rego, 1999, 2002). O Quadro 1.3 sistematiza as diferentes taxonomias.

Quadro 1.3 – Síntese dos diferentes autores e respetivas dimensões.

Autores	Dimensões
<b>Organ (1988, 1997)</b>	Altruísmo Cortesia Desportivismo Conscienciosidade Virtude Cívica
<b>Williams &amp; Anderson (1991)</b>	Comportamentos de cidadania organizacional direcionados para os indivíduos Comportamentos de cidadania organizacional direcionados para a organização
<b>Podsakoff et al. (2000)</b>	Comportamentos de ajuda Desportivismo Lealdade organizacional Obediência organizacional Iniciativa individual Virtude cívica Autodesenvolvimento
<b>Rego (1999, 2002)</b>	Harmonia pessoal Espírito de iniciativa Conscienciosidade Identificação com a organização

Fonte: Elaboração Própria

O interesse pelo conceito tem vindo a crescer, sendo que uma das justificações apresentadas é o facto destes comportamentos terem efeitos positivos nas organizações, como potenciar a produtividade dos colegas de trabalho e dos gestores, libertar recursos para atividades mais produtivas, aumentar a capacidade de atração e retenção de talentos, promoção da estabilidade do desempenho organizacional e a capacidade de adaptação à mudança por parte da organização (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Estudos prévios também referem que comportamentos de cidadania organizacional influenciam positivamente o desempenho organizacional, assim como a avaliação de desempenho. Ademais, outros estudos demonstraram ainda que este tipo de comportamentos reduz o *turnover* e o absentismo e medeiam a relação de outros tipos de liderança com o desempenho individual (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al. 2000; Ribeiro et al., 2018a,b; Shahin et al., 2014).

#### **1.4. Relação entre a Liderança Responsável, Compromisso Afetivo, Desempenho Individual e Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Atualmente, é esperado que os líderes tenham um papel de cidadãos ativos na sociedade, sendo que devem estar atentos e ser responsáveis por identificar e contribuir para resolver problemas globais como a pobreza, a degradação da natureza, a proteção dos direitos humanos, a ajuda na cura de doenças, ou seja, devem contribuir de forma sustentável para a sociedade, para o ambiente, e também para a economia. A liderança responsável foca-se em todos os *stakeholders* internos e externos, sendo que os líderes tentam alinhar as suas decisões com os interesses da organização e também com os interesses daqueles que são ou poderão ser afetados pela organização, ou seja, é esperado que os líderes contribuam para a progressão de uma economia e de uma sociedade que assente sobre os ideais da responsabilidade e da sustentabilidade (Doh & Quigley, 2014; Maak & Pless, 2006; Pless et al., 2011; Voegtlin, 2011).

Devido ao facto de os estudos sobre liderança responsável serem bastante recentes, ainda existe pouca literatura focada sobre os seus consequentes a nível individual, ou seja, não existem muitos estudos a investigar a relação entre liderança responsável e os comportamentos e atitudes dos funcionários (Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin et al., 2012).

Ainda assim, a literatura publicada sobre liderança responsável sugere uma relação positiva entre a adoção de um estilo de liderança responsável e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Voegtlin et al., 2012), na medida em que os líderes responsáveis reúnem um conjunto de características promotoras de atitudes e comportamentos positivos nas organizações. Estas características incluem o estabelecimento de relações de confiança, o incremento do sentimento de justiça, a mobilização e capacitação de trabalhadores e equipas (Cameron, 2011; Doh et al., 2011; Doh & Quigley, 2014), a promoção do orgulho na pertença à organização (Doh et al., 2011) e o levantamento da moral das equipas (Waldman & Galvin, 2008).

Além disso, teoricamente, é possível extrapolar para a liderança responsável algumas das relações previamente identificadas para outros estilos de liderança positiva (i.e. virtuosa, ética, autêntica, transformacional). Porém, continua a ser importante estudar quais os *outcomes* que esta liderança tem nos colaboradores, mesmo que outros estilos de lideranças tenham sido comprovados empiricamente com relações positivas. Tendo isto em mente, estudos revelam que outros estilos de liderança positiva estão positivamente associados com o desempenho individual, como a liderança transformacional (Dioone et al., 2004) e a liderança autêntica (Ribeiro et al., 2018a,b, 2020). Ademais, o construto de liderança responsável apresenta características semelhantes com outros estilos de liderança (e.g. transformacional e ética), sendo que esta mesma liderança tem relações positivas com os *outcomes* dos colaboradores (e.g. atitudes, motivações e desempenho) (Haque et al., 2018, 2019; Voegtlin, 2011).

Cheng (2014 citado por Shi & Ye, 2016) apresentou resultados onde a liderança responsável exerce um efeito positivo na motivação dos colaboradores, aumentando o seu desempenho individual. Voegtlin et al. (2012) reforçam esta mesma ideia de que um líder responsável, ao preocupar-se com os todos os *stakeholders*, torna-se também um modelo positivo para os colaboradores; assim sendo, estes vão aprender com os líderes e cumprir o que lhes é pedido relativamente à sua própria função. Ademais, os autores também discutem nesse mesmo artigo que a liderança responsável contribui para o desempenho individual, isto porque os colaboradores se sentem envolvidos com o facto de os líderes apresentarem atitudes éticas, de modo a alcançar os objetivos da organização.

Neves (2018) investigou a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual, mediada pelo envolvimento no trabalho. Neste estudo, a autora corroborou as suas hipóteses, demonstrando que a liderança estava positivamente relacionada com desempenho individual e o envolvimento, e que o envolvimento no trabalho media esta mesma relação. Ademais, a autora reforça a ideia de que a liderança responsável e o desempenho individual têm uma relação direta, mas que a liderança explica pouco da variabilidade do desempenho. Assim sendo, é possível que a variância explicada aumente com a inclusão de outras variáveis no modelo de investigação, nomeadamente fatores mediadores. Posto isto, propõe-se o estudo da seguinte hipótese:

**H1:** A liderança responsável está positivamente relacionada com o desempenho individual.

Voegtlin et al. (2012) também defendem que a liderança responsável aumenta os comportamentos de cidadania organizacional, a motivação e a satisfação no trabalho. Ademais, outros estudos discutem que esta relação se deve ao facto de os líderes demonstrarem um papel ativo no que concerne a este tipo de comportamentos (i.e. comportamentos sustentáveis), ao

darem o exemplo, podem, desta forma, envolver os seus *stakeholders* (Afsar et al., 2020; Bowler, et al., 2010).

Bowler et al. (2010) e Doh e Quigley (2014) utilizam a teoria da interação líder-liderado (em inglês, *Leader-Member Exchange (LMX)*) para justificar esta relação. Conforme a teoria de Liden e Graen (1980 citado por Bowler et al., 2010) e de Liden e Maslyn (1998 citado por Bowler et al., 2010), uma interação líder-liderado de alta qualidade caracteriza-se pelo respeito, compromisso e confiança, ou seja, uma elevada interação entre líderes e liderados leva a um tratamento positivo por parte do líder, o que incita os liderados a replicarem esse mesmo tratamento através de comportamentos que vão de acordo com os objetivos do líder, e com comportamentos de cidadania organizacional. Importa referir que Doh e Quigley (2014) teorizam que como os líderes responsáveis se envolvem com os diferentes *stakeholders* através da comunicação, estes também são mais prováveis de motivar esses mesmos *stakeholders*, dentro e fora da organização, sendo que, deste modo, também existirá um melhoramento do desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional e de outros *outcomes* individuais do trabalho.

Assim sendo, serão estudadas as seguintes hipóteses:

**H2:** A liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional.

**H2a:** A liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos.

**H2b:** A liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para a organização

Outros estudos têm destacado que o estilo de liderança tem impacto no compromisso afetivo dos colaboradores, sendo que lideranças positivas têm um impacto positivo (Jackson et al., 2013; Hashim et al., 2017; Ribeiro et al., 2018a,b Voegtlin et al., 2012), enquanto que lideranças negativas, como a liderança tóxica, a liderança autoritária, ou a liderança abusiva têm um impacto negativo (Schyns & Schilling, 2013). Numa meta-análise, Mathie e Zajac (1990) apresentaram os diversos antecedentes do compromisso afetivo, sendo que um deles foi a liderança. É possível, então, deste modo, teorizar que a liderança responsável, devido ao facto de ser uma liderança positiva, tem um impacto positivo no compromisso afetivo dos colaboradores. Estudos confirmam esta mesma afirmação, onde existe uma relação positiva com o compromisso afetivo do colaborador, pois estes poderão ter um maior apego e identificação para com a organização devido ao tipo de liderança (Haque et al., 2018, 2019). Ademais, estudos também indicam que os líderes responsáveis se preocupam com os

colaboradores, e em retorno, estes apresentam atitudes positivas, como o incremento do compromisso organizacional (Shi & Ye, 2016).

Os estudos de Mousa (2017) e de Haque et al., (2018, 2019), demonstraram a relação entre a liderança responsável e o compromisso afetivo, contudo, também discutem que o compromisso afetivo poderá ser uma variável mediadora para explicar a relação com outros construtos. Outros estudos apresentam que um elevado compromisso afetivo faz com que os trabalhadores façam um esforço maior para além das suas funções, ou seja, apresentem comportamentos de cidadania organizacional (Afandi, 2019; Afsar et al., 2020; Devece et al., 2016).

Haque et al., (2018, 2019) investigaram a relação da liderança responsável, o compromisso organizacional e o comportamento dos colaboradores, mais especificamente, as intenções de *turnover*. Os autores confirmam, deste modo, a relação entre o compromisso afetivo e a liderança responsável, sendo que teorizam que a relação está presente quando um colaborador tem emoções positivas face ao líder e à organização, sendo também esperado que criem identidade para com a organização. Outros artigos reforçam que, caso consideremos os colaboradores como os principais *stakeholders*, é possível que os líderes consigam valorizar os valores organizacionais e o ambiente de trabalho positivo, o que potencializa a que os colaboradores criem perceções de identificação. Assim sendo, o facto de um colaborador fazer parte de uma organização responsável aumenta o seu desempenho individual (Doh et al., 2011; Van Knippenberg, 2000).

Alguns autores utilizam a teoria da identidade social de Tajfel (1974) como forma de justificar a relação acima mencionada (e.g. Haque et al., 2019; Van Knippenberg, 2000). A teoria da identidade social teoriza acerca das relações entre um indivíduo e um grupo e como esse indivíduo se comporta face a um grupo. Ademais, o autor define a identidade social como uma parte de um autoconceito individual que resulta do conhecimento que o sujeito tem acerca da sua pertença a um grupo ou grupos, simultaneamente com o valor e significado emocional associado a essa pertença (Tajfel, 1974 citado por Haque et al., 2019). Van Knippenberg (2000) sugere que a teoria da identidade social explica e contribui tanto para a motivação, como para o desempenho dos trabalhadores, na medida em que a identificação do indivíduo com a organização faz com que exista um sentimento de unidade com o alvo da identificação, e esta mesma unidade psicológica com o grupo ou com a organização, faz com que o indivíduo assuma a perspetiva do grupo e vivencie os objetivos e interesses do grupo como se fossem os seus. Assim sendo, a identificação estará geralmente associada a uma motivação para atingir os objetivos do grupo e trabalhar para o interesse do grupo. Isto significa que a identificação com

o grupo ou organização só afetará as atitudes e os comportamentos se a identidade social estiver saliente, ou seja, a identificação só resultará na motivação para exercer esforço em nome do coletivo, na medida em que a identidade de grupo ou organizacional for saliente (Van Knippenberg, 2000).

Ademais, o estudo de Haque et al. (2019) utiliza a teoria da identidade social como uma explicação para a relação da liderança responsável com o compromisso afetivo, pois a liderança responsável liga-se com a preocupação com todos os *stakeholders*, incluindo os colaboradores, sendo que todas as decisões devem estar alinhadas com os interesses da organização e daqueles que são ou poderão ser afetados pela mesma. Isto significa que, quando os colaboradores sentem que se identificam com os líderes e desenvolvem sentimentos positivos relativamente à organização (i.e., compromisso afetivo), é esperado que criem significado e identidade para com a organização. Assim sendo, a teoria da identidade social propõe que quando os líderes partilham interesses com os subordinados, e têm em consideração as perspetivas e os seus valores, os subordinados tendem a corresponder às visões, valores e normas dos líderes para com a função que executam, ou seja, tendem a executar o seu trabalho, e têm, por vezes, comportamentos voluntários extra-papel (Zhao & Zhou, 2019).

Relativamente à relação do compromisso afetivo com o desempenho individual, Mathieu e Zajac (1990), através da meta-análise já anteriormente mencionada, reportam essa mesma relação, afirmando que quanto maior o compromisso com a organização, maior seria o seu desempenho individual. Outros estudos também reforçam esta mesma relação, tendo resultados positivos e significativos (Cesário & Chambel, 2017; Chen & Francesco, 2003; Kaplan & Kaplan, 2018; Zefeiti & Noor, 2017). Outros estudos que investigaram a relação entre desempenho individual e o compromisso afetivo, apresentaram uma relação positiva, onde se verifica uma maior identificação com a organização (Afandi, 2019; Folorunso et al., 2014).

Um líder responsável apresenta códigos de conduta e de gestão, de modo a clarificar quais os comportamentos aceitáveis e não aceitáveis, assim como de que modo se pode ser mais sustentável, sendo, desta forma, um exemplo a seguir (Maak & Pless, 2011; Miska & Mendenhall, 2018; Voetglin et al., 2012; Waldman & Galvin, 2008).

Rego (2003) e Rego e Souto (2004) referem que é mais provável que colaboradores que estão comprometidos afetivamente contribuam positivamente para a organização, comparativamente a colaboradores com menor compromisso afetivo. Ademais, outros estudos reforçam que um elevado compromisso afetivo aumenta a possibilidade de comportamentos benéficos para a organização, ou seja, poderá levar o colaborador a desenvolver um trabalho melhor dentro das suas funções, sendo, deste modo mais produtivo. Estudos com outros tipos

de liderança utilizaram o compromisso afetivo como mediador da relação com o desempenho individual, sendo que a relação fora positiva e significativa (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004; Ribeiro et al., 2018a,b). Posto isto, propõe-se estudar a seguinte hipótese:

**H3:** A relação entre a liderança responsável e o desempenho individual é mediada pelo compromisso afetivo.

Shi e Ye (2016) defendem que a liderança responsável influencia tanto o compromisso organizacional dos trabalhadores, como os comportamentos de cidadania organizacional, devido ao facto de os colaboradores seguirem o exemplo ético do líder, uma vez que este tipo de liderança contribui para o envolvimento, assim como para os comportamentos de cidadania organizacional.

Estudos realizados na China demonstram que existe uma relação positiva entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional, mais especificamente, os ambientais, sendo que os autores teorizam que isto acontece porque os líderes responsáveis conseguem passar mensagens acerca dos comportamentos e valores, neste caso sustentáveis, e posteriormente, os trabalhadores tendem a promover e a ter mais comportamentos de cidadania ambientais (Han et al., 2019; Zhao & Zhou, 2019).

Outros tipos de liderança (i.e. autêntica) demonstraram que os comportamentos de cidadania organizacional e o compromisso são aumentados pela liderança que o líder exerce (Joo & Jo, 2017; Ribeiro et al., 2018a,b; Ribeiro et al., 2020).

Na investigação de Chen e Francesco (2003), anteriormente referida, também foi estudada a relação entre compromisso afetivo e comportamentos de cidadania organizacional, sendo que os resultados indicaram uma relação positiva e significativa entre os dois construtos, indicando que quando o compromisso afetivo é elevado, os comportamentos de cidadania organizacional são também elevados. Outras investigações também reforçam esta mesma relação, sendo que caracterizam os comportamentos de cidadania organizacional como um *outcome* do compromisso afetivo (Meyer et al., 2004; Rego, 2003; Rego & Souto, 2004).

Isto está de acordo com o testado mais tarde por Rifai (2005), onde o compromisso afetivo demonstrou ter uma relação direta positiva com os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, quanto maior o compromisso afetivo, maior a possibilidade de demonstração desse tipo de comportamentos.

Alguns autores também investigaram a relação entre os diferentes compromissos com os comportamentos organizacionais, sendo que a relação fora significativa. Os comportamentos organizacionais são definidos como o atendimento, o desempenho individual e os comportamentos de cidadania organizacional. No mesmo estudo, o compromisso afetivo

apresentou a correlação mais forte e positiva com os comportamentos organizacionais, demonstrando, desde modo, que poderá ter benefícios tanto para os colaboradores, como para a organização (Meyer et al., 2002; Meyer et al, 2004).

Posto isto, propõe-se o estudo das seguintes hipóteses:

**H4:** A relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pelo compromisso afetivo.

**H4a:** A relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos é mediada pelo compromisso afetivo.

**H4b:** A relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para a organização é mediada pelo compromisso afetivo.

A Figura 1.1 ilustra o modelo de investigação da presente pesquisa. Para testar empiricamente o mesmo, foi desenvolvido um estudo quantitativo, correlacional, conforme se expõe no capítulo seguinte.

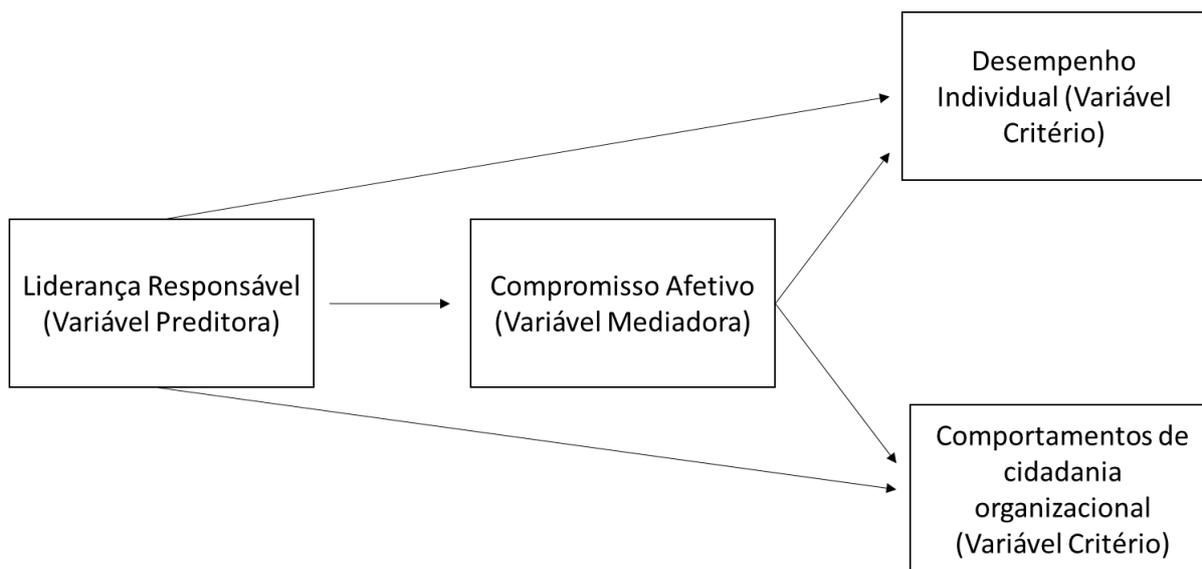


Figura 1.1. *Modelo de investigação*

## Capítulo II - Método

### 2.1. Procedimento

O estudo apresentado adotou uma abordagem quantitativa através da realização de um estudo correlacional de corte transversal, onde se analisam e estabelecem relações entre variáveis.

Para a realização do estudo, procedeu-se à construção de um questionário em formato eletrónico através do *Qualtrics* com recurso a medidas já utilizadas em outros estudos, garantindo deste modo a adaptação das escalas à língua portuguesa. Importa referir que, de modo a evitar a ocorrência de erros de método comum, mais concretamente efeitos da utilização de uma fonte única para recolha de dados sobre as variáveis em estudo, adicionou-se uma variável *marker* no questionário (e.g. Preferência pelo trabalho solitário) e a variável Desejabilidade Social (Podsakoff et al., 2003).

A divulgação do questionário foi realizada por via eletrónica utilizando meios profissionais de contato com trabalhadores (e.g. *LinkedIn*) e fontes informais (i.e. *Facebook*, *Instagram*). Durante o questionário foi apresentado um consentimento informando onde se apresentou a possibilidade de desistência a qualquer momento, assim como a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas. Os critérios de seleção para este questionário foram os seguintes: o participante teria de ter, no mínimo, 18 anos e trabalhar há, pelo menos, três meses com a mesma chefia.

A recolha de dados teve a duração aproximada de dois meses, entre 18 de março e 14 de maio de 2020, onde foram recolhidas 301 respostas. Contudo, devido a não estarem a ser cumpridos os critérios de seleção ou preenchimento do questionário na íntegra, 17 participantes foram retirados da análise de dados, obtendo-se, assim, uma amostra final de 284 participantes. A amostra presente neste estudo é de conveniência devido a não terem sido estabelecidos critérios de amostragem específicos aquando a recolha de dados.

### 2.2. Participantes

Conforme mencionado acima a amostra do estudo é constituída por 284 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 61 anos ( $M=33.65$ ;  $DP=10.54$ ), sendo a maioria do sexo feminino (64.4%) (Quadro 2.1). Os inquiridos apresentam uma escolaridade elevada, sendo que a maioria completou algum grau do ensino superior (71.9%). Contudo, 8,5% completou até ao 9º ano de escolaridade e 19.7% completou entre o 10º e o 12º anos de escolaridade. Relativamente à antiguidade na organização, a média é de 6 anos ( $M=5.96$ ;  $DP=8.49$ ), podendo,

no entanto, variar entre três meses e 33 anos. A situação contratual dos participantes é, na maioria, com contrato efetivo/a, representando 69.4%. Contudo, 18.7% encontra-se com um contrato de trabalho a termo, 3.5% encontra-se em trabalho temporário ou recibos verdes, e, por fim, 7.4% são estagiários. Importa referir que 79.2% da amostra não exerce um cargo de chefia e que a maioria trabalha no setor terciário (88.4%).

As organizações em que trabalham os participantes, na sua maioria, são privadas (86.3%) e com fins lucrativos (76.4%). Relativamente à dimensão da organização, 58.8% da população trabalha numa grande empresa (“mais de 250 trabalhadores”), 23.2% colabora com uma média empresa (“50 a 250 trabalhadores”), 9.9% colabora com uma pequena empresa, e, por fim, 8.1% da população colabora com uma microempresa.

Relativamente à antiguidade na díade, isto é, há quanto tempo o colaborador trabalha com a atual chefia a média é de 3 anos ( $M= 2.88$ ;  $DP= 4.58$ ), podendo variar entre os três meses e os 33 anos. Por fim, no que toca à frequência da interação com a chefia, 75% dos participantes avaliam a sua frequência de interação com a sua chefia direta como diária, 18.7% avaliam-na como semanal e 4.2% como mensal.

Quadro 2.1 - *Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra*

	<b>Participantes</b>
<b>N</b>	284
<b>% Mulheres</b>	64.4
<b>Idade média (anos)</b>	33.7
<b>Antiguidade na organização média (anos)</b>	6
<b>% Trabalhadores efetivos</b>	69.4
<b>% Chefias</b>	20.8
<b>% Organização com fins lucrativos</b>	76.4
<b>% Organizações no setor terciário</b>	88.4
<b>% Dimensão da organização superior a 250 colaboradores</b>	58.8
<b>% Frequentaram o ensino superior</b>	71.9
<b>Antiguidade da díade média (anos)</b>	2.9
<b>% frequência de interação diária com a chefia direta</b>	75

Fonte: Elaboração própria

Foi possível recolher alguma indicação sobre a posição hierárquica das chefias avaliadas nesta pesquisa através de uma sub-escala da medida de liderança responsável aplicada (Voetglin, 2011). Esta medida apresenta uma primeira parte onde os inquiridos respondem a 10 itens, de modo a contextualizar os participantes sobre o que são *stakeholders* e a questionar a regularidade com que a sua chefia interage com os mesmos. A escala de resposta é do tipo

*Likert* de cinco pontos (1= De modo nenhum; 5= Frequentemente, se não sempre). Com estas respostas é possível inferir o tipo de líder com que interagem os participantes, tendo em conta as médias gerais amostrais. Assim sendo, os resultados apresentados no Quadro 2.2 dão conta da avaliação, por parte dos liderados, da interação dos líderes com diferentes *stakeholders*.

Em termos gerais, os inquiridos indicaram que os líderes têm uma interação “Com bastante frequência/frequentemente, se não sempre” com os clientes ( $M= 3.39$ ;  $DP= 4.00$ ), os empregados ( $M= 4.18$ ;  $DP= 4.00$ ), os membros de entidades parceiras ou alianças ( $M=3.24$ ;  $DP=3.00$ ) e com gestores de topo ( $M= 3.87$ ;  $DP= 4.00$ ). Todos os itens referidos estão ligeiramente acima do ponto médio, ou seja, a média de respostas encontra-se acima do ponto três da escala (“Às vezes”).

Contudo, o mesmo não acontece com os outros itens, uma vez que os inquiridos apresentam que os líderes têm uma interação “De modo nenhum/De vez em quando” com sindicatos ( $M= 1.57$ ;  $DP= 1.00$ ), representantes da comunidade ( $M=1.81$ ;  $DP=2.00$ ), organizações não governamentais ( $M=1.77$ ;  $DP=1.00$ ), proprietários ou acionistas ( $M=2.44$ ;  $DP= 2.00$ ), instituições governamentais ou entidades reguladores ( $M= 2.14$ ;  $DP= 2.00$ ) e fornecedores ( $M= 2.66$ ;  $DP= 3.00$ ). Todos os itens referidos acima encontram-se abaixo do ponto médio, sendo que a maioria das respostas se encontra perto do ponto dois da escala (“De vez em quando”).

É possível, então, inferir que os líderes a que se referem as avaliações realizadas pelos participantes do presente estudo são na sua maioria líderes intermédios (e.g. manager, gerente, chefia intermédia, chefe de departamento).

Quadro 2.2 – *Frequência de contato dos líderes com os diferentes stakeholders - Médias, desvios-padrão e percentagens.*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	De modo nenhum (1)/ De vez em quando (2)	Às vezes (3)	Com bastante frequência (4)/ Frequentemente, se não sempre (5)
<b>Empregados</b>	4.18	.90	7.4%	6.3%	86.2%
<b>Gestores de Topo</b>	3.87	1.07	11.6%	16.2%	72.1%
<b>Clientes</b>	3.39	1.28	27.9%	16.9%	55.3%
<b>Membros de entidades parceiras ou alianças</b>	3.24	1.13	25%	31%	44%
<b>Fornecedores</b>	2.66	1.26	49.6%	19%	31.3%
<b>Proprietários/ Acionistas</b>	2.44	1.34	54.6%	19.4%	26%
<b>Instituições governamentais ou entidades reguladoras</b>	2.14	1.16	63%	22.9%	14.1%
<b>Representantes da Comunidade</b>	1.81	.97	77.4%	16.2%	6.3%
<b>Organizações não governamentais</b>	1.77	.95	78.6%	16.2%	5.3%
<b>Sindicatos</b>	1.57	.91	83.8%	10.9%	5.3%

Fonte: Elaboração própria

Nota: Indicadores ordenados por ordem decrescente do valor da média

### 2.3. Instrumentos

O questionário incluía um consentimento informado (Anexo A), cinco medidas de avaliação dos constructos em análise, as quais descrevem-se abaixo, e também um conjunto de questões sociodemográfica de modo a melhor caracterizar os participantes.

Para garantir a consistência das medidas, as mesmas foram submetidas a um teste de consistência interna através do cálculo do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ). Seguindo os pressupostos de Gomes e Cesário (2014), o valor alfa de *Cronbach* não deverá ser inferior a .60, sendo este valor considerado um limite aceitável. Qualquer valor abaixo do mencionado, considera-se inadmissível de avançar para outras análises estatísticas. Importa referir que um valor entre .60 e .70 é considerado um valor fraco, entre .70 e .80 é razoável, entre .80 e .90 é considerado bom, e, por fim, um valor superior a .90 é muito bom.

#### *Liderança Responsável (variável preditora)*

Para analisar a liderança responsável foi utilizada a medida desenvolvida por Voegtlin (2011), traduzida para a população portuguesa por Neves (2018). Esta medida é constituída por 15 itens repartidos em duas sub-escalas. A primeira sub-escala, anteriormente mencionada, apresenta 10 itens, de modo a contextualizar os participantes sobre o que são *stakeholders* e qual a regularidade com que a chefia interage com os mesmos. A segunda sub-escala foca-se no comportamento do líder e na forma como este se comporta e lida com os *stakeholders* (e.g. “Demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.”; “Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas”). A escala de resposta para ambas as partes é do tipo *Likert* de cinco pontos (1= De modo nenhum; 5= Frequentemente, se não sempre). A primeira parte da escala apresenta um valor de consistência interna de 0.75, enquanto que a segunda, que apresenta os comportamentos dos líderes, apresenta um valor de 0.93. É esta última sub-escala que será utilizada para o teste das hipóteses de pesquisa (Anexo B).

#### *Compromisso Afetivo (variável mediadora)*

Para medir o laço afetivo dos participantes à organização foram usados três dos seis itens elaborados por Meyer et al. (2013), traduzidos para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008) (e.g. “Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização”; “Sinto-me “parte da família” da minha organização”). Na base para a redução do número de indicadores utilizados esteve a preocupação de assegurar que o questionário se mantinha parcimonioso. Os itens deste questionário apresentam uma escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1=A

afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 7=A afirmação aplica-se completamente a mim) (Anexo C). A medida apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.91.

*Desempenho Individual (variável critério)*

Esta variável foi avaliada com base em seis indicadores criados por Mackenzie et al. (1993, 2001), onde os colaboradores refletem acerca do seu desempenho na organização em que se encontram atualmente (e.g. “A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz”; “Só penso nos meus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros)”). Este questionário apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1= A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 7= A afirmação aplica-se completamente a mim) (Anexo D). Relativamente ao alfa de *Cronbach*, o desempenho individual apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.86.

*Comportamentos de Cidadania Organizacional (variável critério)*

Para medir esta variável foi utilizada a escala desenvolvida por Konovsky e Organ (1996), traduzida por Rego et al. (2010) para português, constituída por 17 itens. Esta apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1= A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 7= A afirmação aplica-se completamente a mim). A realização de análises fatoriais exploratórias ditou a necessidade de retirar um dos itens da virtude cívica, e por isso, neste estudo utilizaram-se apenas 16 itens (Anexo D). A escala encontra-se dividida em cinco sub-dimensões: altruísmo, constituída por quatro itens (e.g. “Partilho o meu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.”); virtude cívica, constituída por dois itens (e.g. “Preocupo-me em preservar a imagem da organização.”); cortesia, constituída por três itens (e.g. “Respeito os direitos e regalias das outras pessoas”); desportivismo, constituída por quatro itens (e.g. “Só penso nos meus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros)”); e conscienciosidade constituída por três itens (e.g. “Sou sempre pontual”). Relativamente ao construto em geral, os comportamentos de cidadania organizacional apresentam um alfa de *Cronbach* de 0.85. Conforme discutido anteriormente, alguns autores dividem os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos e à organização. Na presente amostra, os comportamentos dirigidos aos indivíduos incluem os itens referentes às dimensões altruísmo e cortesia, tendo um valor de alfa de *Cronbach* de 0.84. Relativamente aos comportamentos dirigidos à organização, estes incluem os itens referentes às dimensões desportivismo, conscienciosidade e virtude cívica tendo um alfa de *Cronbach* de 0.67.

*Preferência pelo trabalho solitário (variável marcadora)*

Seguindo as sugestões de Podsakoff et al. (2003), procurou-se avaliar a ocorrência do erro de variância do método comum ao utilizar uma variável marcadora ou *marker*. Não havendo indicações específicas na literatura sobre qual a melhor variável a usar, optou-se pelo recurso à medida de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoordthy e Flood (2004), traduzido para português por Pimenta (2020) (Anexo E). Esta variável não se encontra presente no modelo de investigação, mas foi incluída no questionário de modo a perceber se o efeito do erro de variância comum, mais concretamente de fonte única, é substancial. Importa referir que o erro de variância comum afirma que a variância que é apresentada poderá ser atribuída aos métodos de medição utilizados, e não à verdadeira relação entre os construtos que as medidas representam, podendo, assim, apresentar um enviesamento que estará presente nas análises das relações (Podsakoff et al., 2003).

Esta variável foi utilizada como variável *marker* por Agarwal et al. (2012), sendo que a justificação para a utilização desta variável no estudo foi que o construto não está relacionado com os antecedentes e *outcomes* do compromisso. Contudo, neste mesmo estudo, foi demonstrando que esta variável não se encontrava relacionada com a interação entre líder e liderado, sendo que era também esperado que não estivesse relacionado com a liderança responsável, devido a este construto se ligar com o relacionamento com qualquer dos *stakeholders*, ao focar-se no coletivismo e não com o individualismo, sendo, deste modo o contrário do construto preferência pelo trabalho solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004).

A escala de preferência pelo trabalho solitário é constituída por três itens (e.g. “prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a”), respondidos numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

Importa salientar que os dados foram codificados da forma apresentada por Ramamoorthy e Flood (2004), onde a pontuação mais elevada indicava um nível mais alto de interdependência percebida no trabalho e uma pontuação mais baixa indicava um nível mais baixo de interdependência no trabalho, ou seja, os itens um e dois foram invertidos (i.e. Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a. Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a). A medida apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.78.

*Desejabilidade Social (covariada)*

Uma vez que a avaliação dos comportamentos individuais no trabalho foi realizada por auto-relato, incluiu-se no questionário uma medida de desejabilidade social como forma de medir a tendência desse mesmo auto-relato. A desejabilidade social é definida como a

necessidade de aprovação social, aceitação e de crença que pode ser alcançada através de comportamentos culturalmente aceitáveis e apropriados (Marlowe & Crowne, 1964 citado por Podsakoff et al., 2003). Assim sendo, a desejabilidade é vista como a tendência por parte dos indivíduos de se apresentarem de forma favorável, independentemente dos seus verdadeiros sentimentos relativamente a um assunto ou tópico (Podsakoff et al., 2003). Esta variável foi medida através da versão portuguesa da escala originalmente desenvolvida por Marlowe e Crowne (1960) e posteriormente reduzida a 13 itens por Ballard (1992). A versão portuguesa da escala de Pechorro et al. (2012) é composta por 12 itens, com o intuito de avaliar a tendência dos participantes em engrandecer as suas qualidades ou reduzir as suas fraquezas numa tentativa de se encontrarem no considerado ideal pela sociedade (Pechorro et al., 2012). Este questionário apresenta uma escala de resposta dicotómica (1= Não; 2= Sim) (Anexo F). Os autores mencionam que os itens um, dois, quatro, cinco, sete, dez e 11 devem ser invertidos, ou seja, o sim tornar-se-á não, e vice-versa. Devido a esta ser uma escala de resposta dicotómica e a construção do indicador geral ser através da soma das respostas aos itens que a compõem, teve de se calcular o Teste *Kuder-Richardson* 20 para avaliar a consistência interna (Kuder & Richardson, 1937). Apesar de ser um teste para uma variável dicotómica, a análise e interpretação é igual à do alfa de *Cronbach*. A desejabilidade social apresenta um alfa de *Kuder-Richardson* de 0.45. Tendo em conta o reduzido alfa, a medida não foi utilizada em análises posteriores.

### *Caraterísticas Sociodemográficas*

De modo a ser possível caracterizar a amostra, foram colocadas questões relacionadas com: sexo, escolaridade, idade, antiguidade na organização, antiguidade da relação com a chefia, situação contratual, exercício de um cargo de chefia ou não e, por fim, o setor de trabalho da organização (Anexos G e H).

## 2.4 Análise do Erro do Método Comum/ Fonte Única

Relativamente à variável *marker* preferência pelo trabalho solitário, esta apresentou uma correlação significativa com a liderança responsável ( $\rho=-.19$ ;  $p<.01$ ), com o desempenho individual ( $\rho=-.15$ ;  $p<.01$ ) e com os comportamentos de cidadania organizacional gerais ( $\rho=-.18$ ;  $p<.01$ ), para os indivíduos ( $\rho=-.18$ ;  $p<.01$ ) e para a organização ( $\rho=-.15$ ;  $p<.01$ ) (Quadro 3.1). Isto significa que a variável *marker* apresentou uma relação estatisticamente significativa, ainda que fraca, tanto com a variável preditora, como com as variáveis critério. Assim sendo, não é possível garantir que o enviesamento da fonte única não esteja presente na amostra (Podsakoff et al., 2003), mantendo-se este uma preocupação na análise e interpretação dos resultados.

Complementarmente, de forma a entender melhor qual o nível de possível enviesamento, realizou-se o Teste de Harman (Podsakoff et al., 2003). Este teste permite diagnosticar o erro de variância comum através de uma análise fatorial exploratória de todas as variáveis relevantes do modelo. O teste utiliza uma análise fatorial sem rotação para perceber qual o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis. Se a variação total de um único fator for menor que 50%, isso sugere que o erro de variância comum não afeta os dados. Fuller et al. (2016) sugerem até que se considere os 70% de variância total como limite. Importa salientar que o teste de Harman é utilizado para testar o erro de variância comum e não para controlá-lo. Na presente amostra, o teste revela que o primeiro fator apresenta um valor de 27.77%, ou seja, apenas 27.77% da covariância entre as medidas é explicado por um fator, valor que é relativamente tranquilizador ao sugerir que o erro de método comum não está consideravelmente presente nos dados em análise (Anexo I).

Contudo, importa referir que esta técnica é bastante criticada na literatura, sendo que alguns autores defendem que a medição com esta técnica é insensível e poderá trazer falsos positivos. Tendo isto em conta, outros autores apresentam diversas soluções *à priori* da aplicação dos questionários e também soluções *post hoc*. Uma das soluções *à priori* para resolver esta questão poderá ser através da utilização de medidas de desejabilidade social, como se procurou fazer neste estudo (Hulland et al., 2018; Podsakoff et al., 2003). Ademais, outra solução *à priori* é a utilização de diferentes escalas de respostas quer a nível de número (e.g. opções), quer a nível de ancoras (e.g. “concordo” e “parece-se comigo”), sugestão que se procurou seguir na elaboração do questionário.

Face ao exposto, apesar das várias precauções tomadas, não é possível concluir com firmeza que o efeito de variância comum não se encontra presente nesta pesquisa, podendo assim existir um enviesamento nos resultados (Hulland et al., 2018; Tehseen et al., 2017).

### Capítulo III - Resultados

Neste capítulo analisar-se-á as hipóteses de investigação anteriormente referidas. Os dados estatísticos foram trabalhados no software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, na versão 26, para análise de correlações e descrição estatística e na macro *Process*, na versão 3.5 (Hayes, 2017), para análises dos modelos de mediação.

#### 3.1. Análise descritiva das variáveis e inter-correlações

Atendendo ao Quadro 3.1, é possível verificar que a liderança responsável apresenta valores ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta ( $M= 3.35$ ;  $DP=.99$ ), pelo que podemos, assim, afirmar que existe perceção de uma liderança responsável por parte dos colaboradores. O mesmo acontece com o compromisso afetivo ( $M= 4.63$ ;  $DP= 1.44$ ), apresentando um valor acima do ponto médio da escala de resposta e demonstrando, assim, uma implicação elevada com a organização. Relativamente ao desempenho individual ( $M= 5.39$ ;  $DP=.93$ ) e aos comportamentos de cidadania organizacional gerais ( $M= 5.60$ ;  $DP=.69$ ), assim como dirigidos a indivíduos ( $M= 5.67$ ;  $DP=.86$ ) e à organização ( $M=5.56$ ;  $DP=.67$ ), estes também apresentam um valor acima do ponto médio.

Como forma de verificar se as respostas são significativamente distintas do ponto médio da escala, utilizou-se uma análise complementar com a realização de *one sample t-test*. A liderança responsável apresentou-se ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta ( $p<.01$ ; IC= 3.23; 3.46). Relativamente ao compromisso afetivo, apresentou-se acima do valor médio da escala, encontrando-se perto do ponto cinco (“Aplica-se um pouco a mim”) ( $p<.01$ ; IC= 4.46; 4.79). Tanto o desempenho individual ( $p<.01$ ; IC= 5.28; 5.49), como os comportamentos de cidadania organizacional gerais ( $p<.01$ ; IC= 5.53; 5.69), assim como dirigidos a indivíduos ( $p<.01$ ; IC= 5.57; 5.77) e à organização ( $p<.01$ ; IC= 5.48; 5.64), também se encontram acima do valor médio da escala, entre o ponto cinco (“Aplica-se um pouco a mim”) e o ponto seis (“Aplica-se bastante a mim”).

Para verificar as correlações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que algumas variáveis eram dicotómicas. Este coeficiente permite calcular a relação entre as variáveis e verificar se a associação é positiva ou negativa, dependendo da proximidade do 1 ou -1, respetivamente. Ademais, é possível também perceber se a relação é significativa ou não (Schober et al., 2018).

Ao analisarmos as correlações apresentadas no Quadro 3.1, é possível verificar que a liderança responsável se encontra positivamente relacionada com o compromisso afetivo ( $\rho=.33$ ;  $p<.01$ ), ou seja, quando o nível de liderança responsável aumenta, os níveis de

compromisso com a organização por parte dos colaboradores também aumentam. O desempenho individual também se encontra relacionado positivamente com a liderança responsável ( $\rho=.23$ ;  $p<.01$ ), assim como com o compromisso afetivo ( $\rho=.36$ ;  $p<.01$ ), ou seja, quando os níveis de uma das variáveis aumentam, os níveis de desempenho individual também aumentam (Quadro 3.1).

Os comportamentos de cidadania organizacional em geral estão associados positivamente à liderança responsável ( $\rho=.27$ ;  $p<.01$ ) e ao compromisso afetivo ( $\rho=.35$ ;  $p<.01$ ). Isto indica que, quando os níveis de liderança responsável percebida ou o compromisso afetivo aumentam, os níveis de comportamentos de cidadania em geral aumentam também (Quadro 3.1).

Os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos estão associados positivamente à liderança responsável ( $\rho=.24$ ;  $p<.01$ ) e ao compromisso afetivo ( $\rho=.29$ ;  $p<.01$ ). Os comportamentos dirigidos à organização apresentam igualmente uma associação significativa e positiva com a liderança responsável ( $\rho=.26$ ;  $p<.01$ ), e com o compromisso afetivo ( $\rho=.34$ ;  $p<.01$ ). Isto significa que quando os níveis de liderança responsável ou de compromisso afetivo aumentam, os níveis de comportamentos dirigidos aos indivíduos ou os níveis de comportamentos dirigidos à organização também aumentam (Quadro 3.1).

Assim sendo, todas as relações entre as variáveis em análise nesta investigação são significativas e positivas.

Relativamente às variáveis sociodemográficas (i.e. sexo, idade, situação contratual, antiguidade da díade, habilitações literárias, chefia), a antiguidade na díade apresenta uma relação estatisticamente significativa e positiva com o desempenho individual ( $\rho=.13$ ;  $p<.05$ ). A escolaridade (até ao 12º ano vs ensino universitário) apresentou também uma relação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional direcionados para a organização ( $\rho=.14$ ;  $p<.05$ ). O exercício de um cargo de chefia apresentou uma relação negativa e estatisticamente significativa com o desempenho individual ( $\rho=-.22$ ;  $p<.01$ ), os comportamentos de cidadania organizacional em geral ( $\rho=-.17$ ;  $p<.01$ ), e os dirigidos para a organização ( $\rho=-.20$ ;  $p<.01$ ). Estas variáveis serão incluídas nas análises posteriores como covariadas. As restantes variáveis sociodemográficas não apresentaram uma correlação estatisticamente significativa com nenhuma das variáveis critério, pelo que serão excluídas de análises posteriores.

Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas duas casas decimais

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<b>1.Liderança Responsável</b>	3.35	.99	(.93)									
<b>2.Compromisso Afetivo</b>	4.63	1.44	.33**	(.91)								
<b>3.Desempenho Individual</b>	5.39	.93	.23**	.36**	(.86)							
<b>4.Comportamentos de Cidadania Organizacional Geral</b>	5.60	.69	.27**	.35**	.65**	(.85)						
<b>5.Comportamentos de Cidadania Organizacional Individual</b>	5.67	.86	.24**	.29**	.64**	.90**	(.84)					
<b>6.Comportamentos de Cidadania Organizacional para a Organização</b>	5.56	.67	.26**	.34**	.56**	.91**	.65**	(.67)				
<b>7.Preferência pelo Trabalho Solitário</b>	2.41	.92	-.18**	-.05	-.12**	-.16**	-.15*	-.15*	(.78)			
<b>8. Antiguidade da díade (com a Chefia)</b>	2.88	4.58	-.13*	.09	.13*	-.04	-.02	-.07	-.05			
<b>9. Escolaridade (0= até ao 12º ano, 1= Ensino Superior)</b>	-	-	.26**	.03	.11	.12	.09	.14*	-.08	-.26**		
<b>10. Cargo de chefia (0=Sim, 1=Não)</b>	-	-	-.06	-.16**	-.22**	-.17**	-.09	-.20**	.02	-.12	-.17**	

Notas: \*\*p < .01; \*p < .05; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis.

### **3.2. Teste do Modelo de Investigação**

Tendo como objetivo o teste das hipóteses previamente apresentadas, foram verificados os pressupostos para a realização destes testes, sendo eles: independência e normalidade dos erros, homocedasticidade dos erros, ausência de multicolinearidade e variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, sendo que apenas se estes pressupostos forem verificados é que se poderá avançar para um modelo de regressão linear. O modelo quatro da *Process* foi utilizado, sendo que este é utilizado como modelo de mediação (Hayes, 2017).

Importa salientar que as análises seguiram o argumento apresentado por Hayes (2009) e Preacher e Hayes (2008), onde é possível ter um efeito mediador mesmo que não exista um efeito total significativo. Assim sendo, caso não exista relação entre a variável preditora e a variável critério (ou seja, o efeito total), é possível que haja um efeito indireto através da mediadora.

Salienta-se também que a antiguidade da díade, a escolaridade e o exercício de um cargo de chefia, estiveram presentes na análise como covariadas. Ademais, a variável marcadora, preferência por trabalho individual, foi também incluída como covariada, devido a também ter tido uma relação significativa com as variáveis presentes no modelo em análise.

#### **3.2.1. Relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual: papel mediador do Compromisso Afetivo**

Relativamente à relação entre liderança responsável e desempenho individual, os resultados das análises realizadas indicam que o efeito total, ou seja, o efeito que a liderança responsável tem no desempenho individual quando ainda não está a ser controlado o efeito da mediadora, é positivo e significativo ( $B=.17$ ,  $t= 3.082$ ,  $p<.01$ ). Tal sugere que quando a liderança responsável aumenta, o desempenho individual aumenta também. Face a estes resultados, é possível de corroborar a hipótese H1, ou seja, a liderança responsável está positivamente relacionada com o desempenho individual (Quadro 3.2).

Quando se considera a variável mediadora no modelo de análise, verifica-se que esta tem um efeito significativo no desempenho individual ( $B = .20$ ,  $t = 5.326$ ,  $p<.001$ ). Já o efeito da liderança responsável no desempenho individual deixa de ser significativo ( $B = .07$ ,  $t = 1.289$ ,  $p=.199$ ), o que sugere a existência de um efeito de mediação. Tendo por base 5000 replicações, as análises de *bootstrap* mostram que o efeito indireto é positivo

e significativo, isto porque o 0 não pertence ao Intervalo de Confiança ( $B = .10$ , 95% IC =  $.047; .162$ ), o que sugere que a liderança responsável afeta indiretamente o desempenho individual por via do compromisso afetivo (Quadro 3.2). Ademais, é possível também concluir que a mediação é completa, ou seja, o efeito da liderança responsável no desempenho individual é mediado totalmente pelo compromisso afetivo visto que, como referido acima, o seu efeito deixa de ser significativo na presença da mediadora. Posto isto, é possível afirmar que a hipótese H3, que pressupõe que a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual é mediada pelo compromisso afetivo, é corroborada. O modelo explica 19,1% da variação do desempenho individual ( $F(6,277) = 10.917, p < .001$ ).

Quadro 3.2 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Desempenho Individual)

Variáveis predictoras	Compromisso Afetivo		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.26**	.301
Liderança Responsável			.17*	.056
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.53**	.459	4.55**	.316
Liderança Responsável	.50**	.086	.07	.057
Compromisso Afetivo			.20**	.038
Preferência pelo trabalho solitário	-.04	.089	-.10	.056
Antiguidade na díade	.01	.019	.01	.012
Escolaridade	-.16	.196	.20	.123
Exercício de um cargo de chefia	-.49	.201	-.33	.127
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.10	.030	.047	.162

Notas: \*\*  $p < 0.001$

\*  $p < 0.01$

Escolaridade: 0= até ao 12º ano; 1=Ensino superior

Cargo de chefia: 0=sim, 1=Não

Fonte: Elaboração Própria

### **3.2.2. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional em Geral: papel mediador do Compromisso Afetivo**

Acerca da relação entre liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional, os resultados das análises realizadas indicam que o efeito total, ou seja, o efeito que a liderança responsável tem nos comportamentos de cidadania organizacional quando ainda não está a ser controlado o efeito da mediadora, é positivo e significativo ( $B=.14$ ,  $t= 3.237$ ,  $p<.01$ ). Tal sugere que quando a liderança responsável aumenta, os comportamentos de cidadania organizacional aumentam também. Face a estes resultados, é possível de corroborar a hipótese H2, ou seja, a liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional (Quadro 3.3).

Considerando a variável mediadora no modelo de análise, verifica-se que esta tem um efeito significativo nos comportamentos de cidadania organizacional ( $B =.14$ ,  $t = 5.011$ ,  $p <.001$ ). Já o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional deixa de ser significativo ( $B =.07$ ,  $t = 1.529$ ,  $p=.127$ ), o que sugere a existência de um efeito de mediação. Tendo por base 5000 replicações, as análises de *bootstrap* mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, isto porque o 0 não pertence ao Intervalo de Confiança ( $B = .07$ , 95% IC = .031; .122), o que sugere que a liderança responsável afeta indiretamente os comportamentos de cidadania organizacional por via do compromisso afetivo (Quadro 3.3). Ademais, é possível também concluir que a mediação é completa, ou seja, o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional é mediado totalmente pelo compromisso afetivo visto que, como referido acima, o seu efeito deixa de ser significativo na presença da mediadora. Posto isto, é possível afirmar que a hipótese H4, que pressupõe que a relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional é mediada pelo compromisso afetivo, é corroborada. O modelo explica 17,5% da variação dos comportamentos de cidadania organizacional ( $F(6,277) = 9.813$ ,  $p < .001$ ).

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

Quadro 3.3 – *Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional Geral)*

Variáveis predictoras	Compromisso afetivo		Comportamentos de Cidadania Organizacional Geral	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.52**	.225
Liderança Responsável			.14**	.042
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.53**	.459	5.02**	.238
Liderança Responsável	.50**	.086	.07	.043
Compromisso Afetivo			.14**	.028
Preferência pelo trabalho solitário	-.04	.090	-.10*	.042
Antiguidade da díade	.01	.019	-.01	.009
Escolaridade	-.16	.196	.10	.092
Exercício de um cargo de chefia	-.49	.201	-.13	.096
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.07	.023	.031	.122

*Notas:* \*\*  $p < 0.001$ ; \*  $p \leq 0.05$

Escolaridade: 0= até ao 12º ano; 1=Ensino superior

Cargo de chefia: 0=sim, 1=Não

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.3. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional para Indivíduos: papel mediador do compromisso afetivo

No que respeita à relação entre liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos, os resultados das análises realizadas indicam que o efeito total, ou seja, o efeito que a liderança responsável tem nos comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos quando ainda não está a ser controlado o efeito da mediadora, é positivo e significativo ( $B=.15$ ,  $t= 2.897$ ,  $p<.01$ ). Tal sugere que quando a liderança responsável aumenta, os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos aumentam também. Face a estes resultados, é possível de corroborar a hipótese H2a, ou seja, a liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos (Quadro 3.4).

Ao se considerar a variável mediadora no modelo de análise, verifica-se que esta tem um efeito significativo nos comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos ( $B = .16$ ,  $t = 4.484$ ,  $p < .001$ ). Já o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos deixa de ser significativo ( $B = .07$ ,  $t = 1.134$ ,  $p=.180$ ), o que sugere a existência de um efeito de mediação. Tendo por base 5000 replicações, as análises de *bootstrap* mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, isto porque o 0 não pertence ao Intervalo de Confiança ( $B = .08$ , 95% IC = .033; .140), o que sugere que a liderança responsável afeta indiretamente os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos por via do compromisso afetivo (Quadro 3.4). Ademais, é possível também concluir que a mediação é completa, ou seja, o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos é mediado totalmente pelo compromisso afetivo visto que, como referido acima, o seu efeito deixa de ser significativo na presença da mediadora. Posto isto, é possível afirmar que a hipótese H4a, que pressupõe que a relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos é mediada pelo compromisso afetivo, é corroborada. O modelo explica 14,2% da variação dos comportamentos de cidadania organizacional para indivíduos ( $F(6,277) = 7.651$ ,  $p < .001$ ).

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

Quadro 3.4. – *Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional para Indivíduos)*

Variáveis predictoras	Compromisso Afetivo		Comportamentos de Cidadania Organizacional para indivíduos	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.52***	.282
Liderança Responsável			.15**	.053
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.53***	.459	4.95***	.301
Liderança Responsável	.50***	.085	.07	.054
Compromisso Afetivo			.16***	.036
Preferência pelo trabalho solitário	-.04	.090	-.13*	.053
Antiguidade da díade	.01	.019	-.00	.011
Escolaridade	-.16	.196	.15	.116
Exercício de um cargo de chefia	-.49	.201	-.07	.121
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.08	.037	.033	.140

Notas: \*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

Escolaridade: 0= até ao 12º ano; 1=Ensino superior

Cargo de chefia: 0=sim, 1=Não

Fonte: Elaboração Própria

### **3.2.4. Relação entre Liderança Responsável e Comportamentos de Cidadania Organizacional para a Organização: papel mediador do Compromisso Afetivo**

No que diz respeito à relação entre liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para a organização, os resultados das análises realizadas indicam que o efeito total, ou seja, o efeito que a liderança responsável tem nos comportamentos de cidadania organizacional para a organização quando ainda não está a ser controlado o efeito da mediadora, é positivo e significativo ( $B=.12, t= 3.020, p<.01$ ). Tal sugere que quando a liderança responsável aumenta, os comportamentos de cidadania organizacional para a organização aumentam também. Face a estes resultados, é possível de corroborar a hipótese H2b, ou seja, a liderança responsável está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional para a organização (Quadro 3.5).

Focando na variável mediadora no modelo de análise, verifica-se que esta tem um efeito significativo nos comportamentos de cidadania organizacional para a organização ( $B = .13, t = 4.607, p < .001$ ). Já o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional para a organização deixa de ser significativo ( $B = .06, t = 1.130, p=.154$ ), o que sugere a existência de um efeito de mediação. Tendo por base 5000 replicações, as análises de *bootstrap* mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, isto porque o 0 não pertence ao Intervalo de Confiança ( $B = .06, 95\% IC = .026; .114$ ), o que sugere que a liderança responsável afeta indiretamente os comportamentos de cidadania organizacional para a organização por via do compromisso afetivo (Quadro 3.5). Ademais, é possível também concluir que a mediação é completa, ou seja, o efeito da liderança responsável nos comportamentos de cidadania organizacional para a organização é mediado totalmente pelo compromisso afetivo visto que, como referido acima, o seu efeito deixa de ser significativo na presença da mediadora. Posto isto, é possível afirmar que a hipótese H4b, que pressupõe que a relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional para a organização é mediada pelo compromisso afetivo, é corroborada. O modelo explica 15,9% da variação dos comportamentos de cidadania organizacional para a organização ( $F(6,277) = 8.786, p < .001$ ).

Quadro 3.5 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Responsável, Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional para a organização)

Variáveis predictoras	Compromisso Afetivo		Comportamentos de Cidadania Organizacional para a Organização	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.52**	.219
Liderança Responsável			.12*	.041
<i>Efeito direto</i>				
Constante	3.59**	.459	5.07**	.233
Liderança Responsável	.50**	.086	.06	.042
Compromisso Afetivo			1.27**	.028
Preferência pelo trabalho solitário	-.04	.090	-.07	.041
Antiguidade da díade	.01	.019	-.01	.009
Escolaridade	-.16	.196	.07	.090
Exercício de um cargo de chefia	-.49	.201	-.18	.094
<i>Efeito indireto</i>				
<i>Coef.</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>		
.06	.022	.026	.114	

\*\*  $p < 0.001$

\*  $p < 0.01$

Escolaridade: 0= até ao 12º ano; 1=Ensino superior

Cargo de chefia: 0=sim, 1=Não

Fonte: Elaboração Própria

## Capítulo IV - Discussão e Conclusões

O constructo de liderança responsável tem ganho visibilidade, nas últimas décadas, no âmbito do debate sobre o papel das organizações na sociedade, os desafios da globalização e do desenvolvimento sustentável. A adoção de um estilo de liderança responsável por parte dos decisores, conforme defendido por variados autores, irá permitir responder eficazmente aos desafios que possam existir, pois o líder responsável constrói e mantém relações positivas com os diferentes *stakeholders* (Doh & Stumpf, 2005; Haque et al., 2019; Maak & Pless, 2006; Voegtlin, 2011), o que promove o alcance de resultados e objetivos desejáveis a diversos níveis de análise (Voegtlin et al., 2012).

No presente estudo pretendeu-se explorar o tema da liderança responsável no contexto português e da perspectiva dos colaboradores, analisando a sua relação com comportamentos individuais no trabalho (desempenho individual e comportamentos de cidadania organizacional). Ademais, procurou-se compreender o papel do compromisso afetivo na relação anterior, mais especificamente se poderia mediar a relação entre as variáveis acima mencionadas.

Ao encontro das hipóteses H1 e H2, os resultados revelam existir uma relação positiva significativa entre a liderança responsável e os três comportamentos individuais em análise, concretamente desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional dirigidos a indivíduos e à organização.

Refletindo acerca da relação entre liderança responsável e desempenho individual, os resultados encontrados no presente estudo vão ao encontro do que foi sugerido por Cheng (2014 citado por Shi & Ye, 2016) e Voegtlin et al. (2012), que afirmam que uma organização onde os líderes apresentem uma liderança responsável, e, por sua vez, se constituam como exemplos positivos, fazem com que os colaboradores valorizem positivamente os comportamentos, as práticas e políticas do líder, o que se traduz num aumento do seu desempenho individual.

Quanto à hipótese H3, da mediação da relação entre a liderança responsável e o desempenho individual pelo compromisso afetivo, e conforme os resultados apresentados no capítulo anterior, foi encontrada uma mediação completa, ou seja, o compromisso afetivo medeia totalmente a relação entre a liderança responsável e o desempenho individual. Algumas investigações relacionam o compromisso afetivo com os comportamentos no trabalho, sugerindo, deste modo, que um compromisso afetivo elevado poderá ter benefícios, tanto para os colaboradores, como para a organização. Isto

é, quanto maior o compromisso afetivo, ou seja, compromisso com a organização, maior será o desempenho individual. Isto vai de acordo com as hipóteses corroboradas neste estudo, onde a relação foi significativa e positiva. Ademais, outros estudos também tinham apresentado esta mesma relação entre o compromisso afetivo e o desempenho individual (Chen & Francesco, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004; Zefeiti & Noor, 2017) e demonstrado o efeito mediador do compromisso afetivo na relação entre a liderança responsável e o desempenho individual (Afandi, 2019; Chen & Francesco, 2003; Folorunso et al., 2014; Zefeiti & Noor, 2017).

Podemos, assim, teorizar que a liderança responsável e o compromisso afetivo, caso sejam tidos em conta pelos gestores, irão trazer um desempenho global maior, isto porque os colaboradores estarão satisfeitos e motivados com a liderança e a organização, apresentando comportamentos individuais positivos e benéficos para com a mesma. Isto significa que a liderança responsável, através da sua comunicação e preocupação com os diferentes *stakeholders*, poderá mudar a forma como a organização atua, praticando ações responsáveis e éticas, desenvolvendo o compromisso afetivo, e, conseqüentemente, o desempenho individual dos seus trabalhadores (Doh & Quigley, 2014; Maak & Pless, 2011; Mercurio, 2015; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004; Rego, 2003; Rego & Souto, 2004; Voegtlin et al., 2012). Assim sendo, e conforme o teorizado por Shi e Ye (2016), a liderança responsável poderá reter e atrair os colaboradores, assim como promover um clima de trabalho positivo.

No que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional, e como já foi referido anteriormente, os líderes responsáveis apresentam códigos de conduta e de gestão de modo a demonstrar quais os comportamentos aceitáveis em diversos níveis (Maak & Pless, 2011; Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin et al., 2012; Waldman & Galvin, 2008). Assim sendo, estudos demonstram que os líderes que manifestam um papel ativo no que toca a comportamentos de cidadania organizacional estimulam a que os *stakeholders* se envolvam no mesmo tipo de comportamentos (Afsar et al., 2020; Bowler, et al. 2010). A relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional sustentáveis já tem vindo a ser verificada e sustentada empiricamente (Han et al., 2019; Zhao & Zhou, 2019), sendo que, face a isto, é possível teorizar que os resultados presentes neste estudo estão de acordo com esta literatura, uma vez que a liderança responsável tem uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados do presente estudo apoiam a H4 e suas subcomponentes, relativas ao papel mediador do compromisso afetivo na relação entre liderança responsável e comportamentos de cidadania organizacional, quer dirigidos a indivíduos (H4a) quer dirigidos à organização (H4b). Voegtlin et al. (2012) teorizam acerca da relação da liderança responsável com comportamentos de cidadania organizacional, afirmando que líderes positivos serão modelos a seguir, pois irão pensar acerca das consequências para todos os *stakeholders*, tendo, assim, em conta o ambiente social e político da sociedade, procurando incorporá-los nas decisões. Assim sendo, é possível que esta participação nas decisões envolva os colaboradores, sendo possível mencionar aqui a relação entre o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional, onde estes apresentaram uma relação positiva (Chen & Francesco, 2013; Rifai, 2005). Isto vai de acordo com as hipóteses desta investigação, onde o compromisso afetivo medeia a relação entre a liderança responsável e os comportamentos de cidadania organizacional. Isto está também de acordo com as investigações sobre outros estilos de liderança, onde a relação entre a liderança estudada e os comportamentos de cidadania organizacional era mediada pelo compromisso afetivo (Joo & Jo, 2017; Ribeiro et al., 2018a,b; Ribeiro et al., 2020).

Assim sendo, e face ao que tem vindo a ser demonstrado ao longo desta investigação, a liderança responsável mostra-se como uma liderança que contribui positivamente para as organizações, nomeadamente nos comportamentos individuais para o trabalho. Estes comportamentos e atitudes são um indicador da qualidade da relação indivíduo-organização, podendo potenciar ou inibir o alcance de metas individuais e organizacionais. Além disso, importa novamente salientar o papel do compromisso afetivo, sendo que como dito anteriormente, um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem ouvidos e podem participar nas diferentes facetas da organização, contribui para que estes tenham uma ligação com a organização, e, consequentemente, potenciem os comportamentos individuais de trabalho. Os resultados do presente estudo levam a concluir que, caso os líderes das organizações optem por assumir uma liderança responsável, irão contribuir para reforçar os laços afetivos dos trabalhadores à organização, e, consequentemente, promover maiores níveis de desempenho individual e de comportamentos de cidadania organizacional.

Ademais, é possível afirmar que as atitudes e desempenho dos colaboradores podem ser o resultado de uma interação social com líderes responsáveis, podendo exercer contribuições para a organização quer a nível de produtividade, assim como a nível de imagem, demonstrando também uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores

(Doh & Quigley, 2014; Maak, 2007; Waldman & Balven, 2014; Waldman & Galvin, 2008).

Como referido anteriormente, a liderança responsável é uma liderança que pretende relacionar todos os diferentes *stakeholders* através de um diálogo ativo, de modo a tentar-se equilibrar os interesses dos mesmos, trazendo, assim, benefícios individuais e organizacionais. Assim sendo, pretende-se que existam ações e políticas responsáveis de modo a alcançar-se uma visão partilhada significativa, que se traduza em sucesso organizacional (Maak & Pless, 2006; Maak, 2007; Pless & Maak, 2011; Voegtlin, 2011; Waldman & Siegel, 2008; Waldman et al., 2020). Apesar de ser um construto ainda em desenvolvimento, é possível de afirmar que este estilo de liderança apresenta sempre uma visão onde todos os *stakeholders* são tidos em consideração, estando presentes nas diferentes decisões éticas e normativas (Miska & Mendenhall, 2018). Ademais, Maak e Pless (2006) argumentaram como era importante estudar a liderança responsável e os processos intrapessoais individuais e como estes influenciavam os comportamentos, como por exemplo, o desempenho individual. Este estudo permitiu não só analisar essa relação, mas também a relação com comportamentos extra-papel, mostrando que a mesma é positiva e mediada pelo reforço do laço afetivo do colaborador à organização. Ademais, este estudo permitiu demonstrar que a liderança responsável não é uma liderança com um foco apenas direcionado para os níveis executivos de uma organização (Waldman et al., 2020), mas que pode também focar níveis intermédios (e.g. gerente ou chefes de sala) e com menor controlo sobre a organização.

#### **4.1. Implicações teóricas e práticas**

Estes resultados apresentam variadas implicações, tanto teóricas como práticas, para a área de pesquisa. Ao nível teórico, contribuem para a literatura das diferentes variáveis mencionadas ao longo da dissertação, particularmente da literatura da liderança responsável cujos consequentes ao nível de análise individual, particularmente no que respeita a atitudes e comportamentos dos subordinados, estão ainda pouco explorados. Os resultados suportam empiricamente as indicações de estudos anteriores, demonstrando que a liderança responsável tem uma relação positiva com os comportamentos individuais dos colaboradores, contribuindo positivamente para a sua produtividade individual e adesão a comportamentos de cidadania organizacional, os quais se sabe poderem beneficiar outros indivíduos e a organização como um todo.

Ademais, os resultados apoiam o papel do compromisso afetivo como um antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional e do desempenho individual (Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004; Rego, 1999, 2002), mas mais importante do que isso, indicam que a variável também apresenta uma relação com a liderança responsável, sendo um mediador da sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual. Poucas pesquisas identificaram até à data processos psicossociais que expliquem como a liderança responsável se relaciona com os seus consequentes (e.g. criatividade, suporte da chefia, cultura organizacional, reputação), pelo que este é também um contributo teórico a considerar.

Ao nível prático, o presente estudo sugere que, caso adotem um estilo de liderança responsável, os gestores poderão promover resultados positivos no trabalho e para a organização em geral (Doh & Quigley, 2014; Maak & Pless, 2006; Maak, 2007; Waldman & Balven, 2014; Waldman & Galvin, 2008). Assim sendo, as organizações têm de estar mais atentas à forma como um tipo de liderança poderá condicionar o seu funcionamento interno e externo, sendo que a liderança responsável apresenta resultados positivos.

A liderança responsável poderá ser apreendida através da adoção e melhoramento das práticas presentes na organização, sendo que irão ser certamente encontrados impactos positivos na mesma (Doh et al., 2011; Haque et al., 2019; Muff et al., 2020; Pless et al., 2011). Assim sendo, esta investigação poderá ajudar as organizações a procurarem adotar este estilo de liderança através de formações ou programas *mentoring* ou a criação de um programa de avaliação e treino de competências de forma a ajudar os líderes a conseguirem desenvolver os comportamentos e atitudes associados com este tipo de liderança, assim como a compreenderem o impacto que têm nos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores.

Estes líderes poderão começar a estar mais atentos aos seus colaboradores (e a todos os outros *stakeholders*), e a estarem abertos a críticas e sugestões de melhorias, assim como aos sentimentos e valores morais que estes apresentem. Ademais, ao adotarem este estilo de liderança, poderá começar a existir e a evoluir relações de confiança com os diferentes *stakeholders*, especialmente com os colaboradores, assim como desenvolverem ações mais atentas e responsáveis, e diálogo com todos os membros (Pless & Maak, 2011; Waldman & Siegel, 2008).

Alguns dos impactos que poderão ser atingidos caso esta liderança esteja presente na organização, incluem maior produtividade (através dos comportamentos individuais de trabalho, estudados neste projeto), atração e retenção de colaboradores, a imagem externa

da organização (confiança e legitimidade), estabelecimento de relações de confiança, incremento do sentimento de justiça, a mobilização e capacitação, levantamento da moral de colaboradores e de equipas, a promoção do orgulho na pertença à organização, e, por fim, a inovação responsável (Cameron, 2011; Doh et al., 2011; Doh & Quigley, 2014; Shi & Ye, 2016; Waldman & Galvin, 2008; Voegtlin et al., 2012; Voegtlin & Patzer, 2020).

#### **4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Como em todas as investigações, o presente estudo apresenta algumas limitações. Uma das limitações diz respeito à impossibilidade de assegurar que o erro de variância comum não está presente nos resultados, devido ao desenho correlacional de corte transversal da pesquisa. Esta foi uma preocupação neste estudo, pelo que se recorreu a várias técnicas para prevenir e avaliar a sua ocorrência. Recorreu-se, nomeadamente, à técnica da variável *marker* (Preferência por trabalho individual), mas não foi possível excluir a ausência deste mesmo erro, uma vez que a mesma se revelou correlacionada significativamente, ainda que com intensidade baixa, com as principais variáveis do modelo. Complementou-se esta análise com a realização do teste de Harman, com vista a averiguar a ocorrência de enviesamentos do método comum, cujos resultados obtidos sugerem que o enviesamento de fonte única não constitui uma ameaça forte para a validade do modelo (Fuller et al., 2016). Todavia, face às críticas existentes à técnica de Harman (Hulland et al., 2018; Tehseen et al., 2017), aconselha-se que estudos futuros adotem desenhos que permitam recolher os dados em mais que uma fonte e/ou diversos momentos no tempo, evitando com maior eficácia a ocorrência destes enviesamentos. Isso não foi possível de alcançar neste estudo, porque o presente projeto sofreu algumas alterações ao inicialmente pensado: primeiramente, iria-se ter uma metodologia de fonte dupla, onde os líderes e liderados iriam responder a inquéritos referentes a diferentes variáveis, sendo que seria efetuada uma análise tendo em conta esses resultados. Contudo, devido à pandemia do COVID-19, foi impossível fazer a recolha nas empresas previamente contactadas, sendo que o desenho do estudo foi alterado de modo à recolha de dados poder ser aplicada *online* a trabalhadores.

Como o questionário foi aplicado *online* existem potenciais problemas de vieses de seleção, isto porque será necessário acesso a computadores e à *Internet* para responder ao questionário. Podem também existir problemas de vieses de resposta, pois existe falta de controlo sobre o ambiente em que o questionário foi respondido.

A amostra também poderá ser uma limitação do estudo, isto porque esta é de conveniência, e como tal, os resultados não podem ser generalizados para a população. Estudos futuros devem expandir a amostra para abranger outros setores de atividade e países, verificando se os resultados deste estudo se mantêm.

O facto de o estudo ser correlacional impõe limitações também na análise da relação de causalidade entre variáveis, ou seja, em rigor não é possível testar relações de causa-efeito entre as variáveis, uma vez que a metodologia permite demonstrar apenas se existe uma relação entre elas. Ademais, não é possível afirmar qual a direção da relação entre as variáveis, ou seja, apesar de terem sido confirmadas as hipóteses deste estudo, também poderá acontecer o contrário, por exemplo, o desempenho individual ser um antecedente da percepção de liderança responsável. Estudos experimentais ou longitudinais futuros poderão esclarecer a direção da relação entre as variáveis.

Como foi referido anteriormente, as mediações presentes neste estudo são completas, ou seja, os modelos estatísticos não explicam na totalidade a variância das variáveis critério estudadas. Tal poderá indicar que existem outras variáveis que não foram tidas em conta na presente pesquisa, que podem ajudar a explicar os comportamentos individuais no contexto de trabalho. Estudos futuros poderão analisar outras potenciais mediadoras da relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais, como a confiança ou o suporte da chefia.

Além das sugestões avançadas para colmatar as limitações do estudo, serão apresentadas mais algumas ideias para futuros estudos. Assim conforme referido por Miska e Mendenhall (2018), estudos futuros deverão analisar a liderança responsável nos diferentes níveis, ou seja, deverão existir análises a medir o impacto desta variável a nível micro, meso e macro. Isto porque existem muitos estudos que apontam e oferecem teoria que suporta análises meso e macro, contudo, não existe suporte ou prova empírica ainda desenvolvida. Porém, importa salientar que a pesquisa empírica sobre os consequentes da liderança individual ao nível de análise individual é ainda escassa, sendo necessário um maior investimento sobre o tema (Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin et al., 2012). Assim sendo, aconselha-se explorarem relações da liderança responsável com construtos como a criatividade, o clima de trabalho, a confiança e o suporte do líder.

Uma das dificuldades apontadas à investigação sobre liderança responsável diz respeito aos instrumentos de medida existentes (ex. escala de Pless et al., 2014; escala de Voegtlin, 2011), cujas características psicométricas têm sido questionadas (Miska & Mendenhall, 2015; Shi & Ye, 2016). Assim sendo, estudos futuros poderão contribuir

para clarificar e caracterizar o construto, de modo a obterem-se resultados que possam fundamentar a construção de medidas relativamente à liderança responsável.

Caso optem por utilizar a escala de Voegtlin (2011), aconselha-se que na primeira parte da escala seja acrescentado o ponto “Não sei”. Isto porque, aquando da aplicação do questionário, foi apresentado um *feedback* negativo face a não estar presente essa mesma opção, ou seja, é possível que os dados acima mencionados no Quadro 2.2 não correspondam à realidade do líder, mas somente à perceção do colaborador.

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, conforme a definição, o colaborador adota voluntariamente o comportamento, não sendo uma tarefa prescrita da sua função (Rego, 2002). Tendo isto em conta, o instrumento utilizado demonstra pontos onde a questão da adoção de um comportamento voluntário poderá ser posta em causa. Isto porque, e como forma de exemplo, alguns itens demonstram atitudes ou comportamentos que são esperados pelas chefias de forma informal, mesmo que não façam parte da função do colaborador, como por exemplo, o colaborador avisar que não irá comparecer ao trabalho por motivos de doença. Assim sendo, para estudos futuros poderá ser importante utilizar-se uma medida mais recente, ou a validação de uma nova escala para os comportamentos de cidadania organizacional adequada ao mundo do trabalho contemporâneo.

Importa salientar que um líder responsável demonstra uma atenção a todos os *stakeholders* e, conforme o estudo acima apresentado, os líderes desta amostra são na sua maioria líderes intermédios, ou seja, gerentes, supervisores, chefes de equipa ou departamento. Assim sendo, importa destacar que os líderes intermédios poderão também exercer um impacto nos colaboradores com este tipo de liderança, independentemente de pertencerem aos quadros hierárquicos mais altos da organização. Porém, não é possível de analisar face a toda a empresa e outros *stakeholders*, e por essa razão, futuros estudos deviam focar-se também em analisar a cultura e o clima empresarial, e como é que a liderança dos quadros superiores poderá exercer um impacto no tipo de liderança apresentada pelos quadros intermédios.

Seria também interessante, fazer uma pesquisa onde seria examinado como é que o relacionamento dos subordinados com os líderes poderá influenciar o comportamento da liderança, sendo que isto já terá sido apresentado como uma perspetiva a estudar por Maak e Pless (2006). Ou seja, seria interessante entender como é que a interação entre colaboradores e líderes se traduzem em comportamentos de liderança responsável. Para tal, ter-se-ia de ter mais *insights* acerca dos processos intrapessoais assim como na

partilha de valores, experiências, o desempenho dos líderes e o seu comportamento como líder, e como os colaboradores podem influenciar esse mesmo comportamento através das suas partilhas pessoais de valores e experiências ou de expectativas.

Outro estudo possível seria perceber como é que uma mudança de liderança, como forma de exemplo, de um líder tóxico para um líder responsável, afetaria os colaboradores, e como é que essa liderança responsável poderia ser recebida por partes dos colaboradores, assim como seria o tempo de habituação a esta nova liderança, especialmente em termos de confiança e comunicação.

### **4.3. Considerações finais**

Em suma, este estudo permitiu verificar que a liderança responsável se relaciona positivamente com atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores, promovendo, assim, resultados positivos no trabalho. Assim sendo, as organizações devem promover este tipo de liderança, ao garantirem que os líderes apresentem políticas e práticas que reforcem as perceções dos funcionários. Ademais, também permite verificar que a liderança responsável e o compromisso afetivo se relacionam de forma positiva. O compromisso afetivo demonstra, assim, ser uma variável importante a desenvolver para qualquer tipo de líder, pois um compromisso afetivo elevado traz benefícios, tanto para os colaboradores, como para as organizações.

Como forma de adquirir mais informação a nível prático neste campo e em Portugal, espera-se que esta dissertação permita, a estudos futuros, terem uma base para proceder a investigações mais complexas e com diferentes metodologias, de modo a compreender o real contributo deste tipo de liderança, tanto para os colaboradores, como para toda a comunidade, influenciada, de algum modo, pela organização, assim como reforçar e procurar novas relações com outros construtos.

Espera-se também que dê um contributo no sentido de incentivar a divulgação e implementação deste estilo de liderança nas organizações. As organizações poderão explorar e desenvolver iniciativas ou intervenções onde desenvolvam qualidades da liderança responsável, e onde possam, deste modo, incentivar os líderes a exercerem comportamentos responsáveis, alinhando o comprometimento e a interação com os colaboradores e outros *stakeholders*. Este caminho é essencial não só para o alcance de resultados positivos junto dos colaboradores, como os analisados neste estudo, mas

também para o desenvolvimento de um padrão de desenvolvimento económico, social e ambiental sustentável.

## Referências

- Afandi, E. (2019, March). Impact of Affective Commitment with Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB). In *4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*. Atlantis Press.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career development international*, 17(3), 208-230. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
- Bowler, W. M., Halbesleben, J. R., & Paul, J. R. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20(4), 309-316. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.04.001>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In N. Pless & N. Maak (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 25-35). Springer, Dordrecht.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 687-732.

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Day, D. V., Sin, H. P., & Chen, T. T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57(3), 573-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00001.x>
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management studies*, 43(1), 47-73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>
- Doh, J. P., & Stumpf, S. A. (2005). *Handbook on responsible leadership and governance in global business*. Cheltenham/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. In *Responsible Leadership* (pp. 85-100). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_8)
- European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. EU Commission, Brussels.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1096>
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3(144), 38-48.

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). Investigação em gestão de recursos humanos. *Escolar Editora*, 183.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/AMJ>
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, 11(3), 605. <https://doi.org/10.3390/su11030605>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2018). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (1), 45-64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Hashim, R.A., Ahmad, B. and Jamaludin, A. (2017). Relationship between leadership styles and affective commitment among employees in national anti-drugs agency (NADA). *Global Business & Management Research*, 9, Special Issue, 39-51.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS

- articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19 (2)347-360. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Joo, B-K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality 272 Antecedents, and Behavioral Outcomes1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x>
- Kuder, G. F., & Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2(3), 151-160. <https://doi.org/10.1007/BF02288391>
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mações, M. A. R. (2018). *Liderança, Motivação e Comunicação* (Vol. 5). Leya. Disponível em: [https://books.google.pt/books?id=QxcuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ma%C3%A7%C3%A3es,+M.+A.+R.+\(2018\).+Lideran%C3%A7a,+Motiva%C3%A7%C3%A3o+e+Comunica%C3%A7%C3%A3o+\(Vol.+5\).+Leya.+google&hl=pt-](https://books.google.pt/books?id=QxcuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ma%C3%A7%C3%A3es,+M.+A.+R.+(2018).+Lideran%C3%A7a,+Motiva%C3%A7%C3%A3o+e+Comunica%C3%A7%C3%A3o+(Vol.+5).+Leya.+google&hl=pt-)

PT&sa=X&ved=2ahUKEwiy3Nr3laLrAhVLYoUKHUb4B6QQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, *26* (1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177%2F1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. United States of America: SAGE publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-326. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 991. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, *61*(1), 20-52. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, *148*(1), 117-134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really

- counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship?. *Journal of intercultural management*, 52(2), 103-141. <https://doi.org/10.1515/joim-2017-0010>
- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- 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
- Neves, R. J. D. M. J (2018). A influência da liderança responsável no envolvimento e no desempenho dos colaboradores. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Organ, D.W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Pechorro, P., Vieira, R. X., Poiares, C., & Marôco, J. (2012). Contributos para a validação duma versão curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne com adolescentes portugueses. *Arquivos de Medicina*, 26(3), 103-108.
- Pimenta, S. (2020). A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho. Tese de Mestrado não Publicada em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE.
- Pinto, V. B. (1993). Informação: a chave para a qualidade total. *Ciência da Informação*, 22(2).

- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. In *Responsible Leadership*, 3-13. Springer, Dordrecht.
- Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237-260. <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr237>
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177%2F014920630002600306>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prakash, A., Jha, S. K., Prasad, K. D., & Singh, A. K. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0041>.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, and L. B. Snyder (Eds), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (pp. 13-54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Quigley, N. R., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2005). Responsible leadership and governance in a global context. Insights from the GLOBE study. In J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations*, 57(3), 347-366. <https://doi.org/10.1177%2F0018726704043274>

- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>
- Rego, A. (1999), Comportamentos de Cidadania Organizacional: Operacionalização de um construto, *Psicologia*, XIII(1-2), 127-148. <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000100006>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/2F1548051819842796>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018a). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*. 14 (1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Ribeiro, N., Duarte, A.P. and Filipe, R. (2018b). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2). <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5574>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shahin, A., Naftchali, J.S. and Pool, J.K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>
- Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible leadership: review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8), 877. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.68083>
- Siegel, D. S. (2014). Responsible Leadership. *The academy of Management Perspectives*, 28(3) <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0081>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3)
- Souza, J. P. S., & Santo, E. E. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Revista Eletrônica Biblionline, João Pessoa*, 6(1), 160-169.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0126>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

- Voegtlin, C. & Patzer, M. (2020). Responsible Global Leaders as Drivers of Responsible Innovation. In Mark E. Mendenhall, Milda Žilinskaite, Günter K. Stahl, and Rachel Clapp-Smith (Eds.), *Responsible Global Leadership: Dilemmas, Paradoxes, and Opportunities*. New York: Routledge (pp. 203-218)
- Voegtlin C. (2011) Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. In: Pless N.M., Maak T. (eds) *Responsible Leadership*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_6)
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). *Defining the socially responsible leader. Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177%2F1548051819872201>
- Waldman, D.A., & Balven, R.M. (2014). Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), pp. 224-234. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0016>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308913>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role

- behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920639101700305>
- Yang, K., & Holzer, M. (2006). The Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement. *Public Administration Review*, 66(1), 114–126.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00560.x>
- Zefeiti, S. M. B., & Noor, A. M. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944. <https://doi.org/10.3390/su11040944>

## Anexos

### Anexo A

#### Consentimento Informado



Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por investigadores do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. O objetivo do estudo é compreender a opinião de trabalhador/as sobre alguns aspetos da sua situação profissional, incluindo a relação com a chefia, o desempenho individual e a criatividade no trabalho.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e ter uma chefia a quem reporta o seu trabalho. As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre esta temática. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 10 minutos e não acarreta qualquer risco para si. O questionário está organizado em três parte e o preenchimento é voluntário, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Nesse caso a sua participação não será tida em consideração. Não existem respostas certas ou erradas, pois só a sua opinião pessoal e sincera interessa. Todas as respostas são anónimas, pelo que não terá de se identificar. São também confidenciais, destinando-se unicamente ao estudo em questão.

A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, não individualizada e em formato de trabalho académico ou publicação em revista científica.

Muito obrigada pela sua participação.

Equipa de projeto:

xxx (coordenação)

Luis Simões

xxx

Para questões e/ou esclarecimentos:

xxx.

Ao carregar no botão para Continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

**Anexo B**

**Escala de Liderança Responsável**

Abaixo encontra uma lista de grupos/partes interessadas com quem a sua chefia direta poderá interagir, com menor ou maior frequência, no quotidiano profissional. Tendo por base o conhecimento que você tem sobre o quotidiano profissional da sua chefia, indique com que frequência a mesma interage com cada grupo/parte interessada.

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Clientes					
Empregados					
Membros de entidades parceiras ou alianças					
Sindicatos					
Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igreja,...)					
Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais)					
Proprietários/Acionistas e Investidores					
Instituições governamentais ou entidades reguladoras (inclui interações com funcionários do governo ou representantes das autoridades locais)					
Fornecedores					
Gestão de topo					

Pedimos-lhe agora que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira a frequência com que cada uma das afirmações se aplicam à mesma. A minha chefia:

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.					
Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas pelas mesmas.					
Envolve os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.					

Pondera as reivindicações de diferentes grupos/partes interessadas antes de tomar uma decisão.

Tenta alcançar um consenso entre os grupos/partes interessadas afetados.

**Anexo C**  
**Escala de Compromisso Afetivo**

Parte II – A sua situação no trabalho

Pedimos agora que pense na organização na qual trabalha. Tendo em conta o que sente em relação à mesma, indique em que medida cada uma das frases abaixo se aplicam a si.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Sinto-me "parte da família" da minha organização.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>

**Anexo D**  
**Escala de Desempenho individual e Comportamentos de cidadania organizacional**

Continuando a pensar na forma como habitualmente age no trabalho, indique em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica a mim	Aplica-se muito pouco a mim	Aplica-se alguma coisa a mim	Aplica-se muito a mim	Aplica-se bastante a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
Ajudo os outros a tornarem-se mais produtivos.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Consigo tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Estou sempre a queixar-me de assuntos triviais (ou seja, de pouca importância).	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Faço sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Ajudo as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Aviso com antecedência quando não posso comparecer ao trabalho.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Respeito os direitos e regalias das outras pessoas.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
A minha assiduidade está acima da média (raramente falto ao trabalho).	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Tendo tudo em consideração, sou um muito bom colaborador/a.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Mostro má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>
Ajudo as pessoas que estiveram ausentes.	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

Evito criar problemas aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas vêm-me como alguém muito produtivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sempre pontual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só penso nos meus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um/a do/as melhores trabalhadores/as da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupo-me em preservar a imagem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não abuso dos meus direitos e regalias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilho o meu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendo tudo em consideração, sou um/a colaborador/a que realiza o trabalho precisamente do modo com a minha chefia gosta de ver realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpro as tarefas que são esperadas de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo E**  
**Escala de Preferência pelo trabalho solitário**

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo F**  
**Escala de Desejabilidade Social**

Pensando na sua forma de estar habitual, indique se as afirmações abaixo se aplicam à sua pessoa.

	Não (1)	Sim (2)
Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que elas tinham razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouçó sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já fingi estar doente para me safar de uma situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando cometo um erro estou sempre disposto/a admitir que o cometi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sempre simpático/a mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes, fico irritado/a com as pessoas que insistem em me pedir favores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outra pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo G**  
**Dados Sociodemográficos – Relação com Chefia**

Parte I

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa que supervisiona o seu trabalho.

- Sim
- Não

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

---

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

A sua chefia direta é:

- Do sexo masculino
- Do sexo feminino

**Anexo H**  
**Dados Sociodemográficos relativos ao participante**

Parte III

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais. Escolha a opção que mais se adequa à sua situação atual.

Idade (em anos):

---

Género:

- Masculino
- Feminino
- Prefere não responder

Escolaridade (último nível concluído):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua organização atual ( se há menos de 1 ano, utilize casas decimais - ex. 6 meses = 0,5)

---

Qual a sua situação contratual perante a sua organização atual:

- Efetivo/a
  - Contrato de trabalho a termo
  - Trabalho temporário
  - Estagiário/a
  - Outra situação. Qual?
- 

Exerce um cargo de chefia:

- Não
- Sim

Em que setor de atividade de insere a sua organização:

- Setor primário (atividades extrativas - e.g. agricultura, pecuária, pescas...)
- Setor secundário (atividades transformadoras - e.g. indústria, construção civil, obras públicas...)
- Setor terciário (prestação de serviços - e.g. comércio, transportes, comunicações...)

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

- Privada
- Pública
- Público-privada
- Cooperativa

A sua organização

- Tem fins lucrativos
- Não tem fins lucrativos

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?

- mais de 250 trabalhadores
- 50 a 250 trabalhadores
- 10 a 49 trabalhadores
- até 9 trabalhadores

Muito obrigado pelo tempo que dedicou ao preenchimento deste questionário.

**Anexo I**  
**Resultados do Teste de Harman**

Escala - Indicadores	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
LR – Demonstrar estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes	.400	.709	-.006	.174	-.111	-.020	-.126
LR - Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas pelas mesmas.	.402	.689	-.075	.246	-.223	-.058	.081
LR - Envolve os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	.432	.758	-.070	.141	-.093	-.050	-.061
LR - Pondera as reivindicações de diferentes grupos/partes interessadas antes de tomar uma decisão.	.446	.750	-.034	.234	-.097	-.071	-.050
LR - Tenta alcançar um consenso entre os grupos/partes interessadas afetados	.430	.756	.005	.167	-.126	-.050	-.044

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

CA - Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	.541	.232	.538	-.227	.425	.007	.034
CA - Sinto-me "parte da família" da minha organização.	.530	.261	.503	-.310	.391	-.042	.010
CA - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização	.491	.257	.499	-.287	.392	.001	.098
DI - A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.	.724	.046	.043	-.089	-.111	.158	-.257
DI - Tendo tudo em consideração, sou um muito bom colaborador/a.	.704	-.265	-.015	.075	.003	.106	-.234
DI - Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.	.694	-.142	.060	-.172	-.167	.221	-.288

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

DI - Sou um/a do/as melhores trabalhadore/as da organização.	.470	-.198	.117	-.288	-.302	.335	-.324
DI - Tendo tudo em consideração, sou um/a colaborador/a que realiza o trabalho precisamente do modo com a minha chefia gosta de ver realizado.	.663	-.221	-.016	-.017	-.220	.072	-.137
DI - Cumpro as tarefas que são esperadas de mim.	.729	-.317	-.001	.087	-.144	.076	-.124
CCO - Ajudo os outros a tornarem-se mais produtivos	.648	-.144	.031	-.142	-.273	.018	.204
CCO - Consigo tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.	.496	-.090	.021	-.067	-.271	-.272	.460
CCO – Estou sempre a queixar-me de assuntos triviais (ou seja, de pouca importância).	.158	-.020	-.168	.404	.379	.464	.150

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

CCO – Faço sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.	.616	-.079	.191	-.138	-.254	.173	-.011
CCO – Ajudo as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	.648	-.158	-.130	-.105	-.115	.052	.354
CCO – Aviso com antecedência quando não posso comparecer ao trabalho	.517	-.202	-.151	.274	.152	-.262	-.271
CCO – Respeito os direitos e regalias das outras pessoas.	.655	-.222	-.118	.175	.021	-.082	.148
CCO – A minha assiduidade está acima da média (raramente falto ao trabalho).	.558	-.245	-.113	.197	.352	-.222	-.257
CCO – Mostro má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização.	.250	.105	-.339	.280	.358	.392	.116

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

CCO - Ajudo as pessoas que estiveram ausentes	.655	-.146	-.094	.049	-.205	.010	.307
CCO – Evito criar problemas aos outros.	.586	-.207	-.138	.324	.055	-.149	.148
CCO – Sou sempre pontual.	.345	-.279	-.125	.234	.214	-.403	-.295
CCO – Só penso nos meus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).	.192	.092	-.362	.011	.257	.567	.082
CCO – Preocupo-me em preservar a imagem da organização	.646	-.210	.208	.076	.236	-.116	.184
CCO – Não abuso dos meus direitos e regalias.	.473	-.233	-.133	.097	.101	-.183	.081

## Liderança Responsável e Comportamentos Individuais no Trabalho

CCO – Partilho o meu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	.705	-.208	-.056	-.078	-.038	-.003	.140
Preferência pelo trabalho solitário - Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	-.168	-.140	.548	.416	-.144	-.121	.209
Preferência pelo trabalho solitário - Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	-.245	-.204	.570	.531	-.093	.202	-.037
Preferência pelo trabalho solitário - Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	-.226	-.232	.547	-.575	-.190	.043	-.075
<b>Variância explicada pelo fator (% de variância)</b>	27.79	11.47	6.75	5.96	5.11	4.35	3.88
<b>Variância total cumulativa (% da variância)</b>				65.28			

---

**KMO**

.811

---

**Teste de Esfericidade de Bartlett**

5117.33,  $p < .001$

---