

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL NA
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL E NO ENVOLVIMENTO: UM ESTUDO NO
TERCEIRO SETOR

MARIA CONSTANÇA LOBO DA COSTA FERREIRA CABRAL

MAIO – 2019

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL NA
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL E NO ENVOLVIMENTO: UM ESTUDO NO
TERCEIRO SETOR

MARIA CONSTANÇA LOBO DA COSTA FERREIRA CABRAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

PROFESSORA DOUTORA TÂNIA M. G. MARQUES

MAIO – 2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial aos meus queridos pais, por todos as oportunidades que sempre me concederam para que eu pudesse prosseguir com os meus sonhos, mas, acima de tudo, agradeço os alicerces verdadeiros com base em valores e princípios que incansavelmente transmitem.

Ao Prof. Dr. Jorge Gomes porque é um exemplo de profissionalismo e talento. A minha vertente profissional foi largamente enriquecida em cada crítica construtiva que recebi, em cada palavra de incentivo que tantas vezes ouvi. A minha forma de encarar a atividade profissional foi moldada, em grande parte, pela observação do seu método de trabalho, da sua postura perante os problemas, bem como da relação que desenvolve com aqueles com quem trabalha.

De igual forma agradeço à Prof Dra. Tânia Marques que, apesar da distância, se mostrou sempre disponível em esclarecer todas as dúvidas e a desafiar-me para que este trabalho pudesse crescer. A sua prontidão, dedicação e conhecimento foram essenciais para o aperfeiçoamento desta dissertação.

Aos que acreditaram em mim e no meu sucesso,
Muito Obrigada!

Resumo

A liderança responsável é um conceito recente sendo distinto dos demais estilos tradicionais, visto que tem como principal foco a importância e necessidades das diversas partes interessadas, dando resposta aos desafios sociais, éticos e ambientais oriundos de uma sociedade cada vez mais conectada. Contudo, existe ainda uma necessidade de aprofundar este conceito, uma vez que as pesquisas já efetuadas apresentam lacunas. Assim sendo, o principal objetivo deste trabalho foi estudar a relação entre a Liderança Responsável com a Identificação Organizacional, o Compromisso Organizacional e o Envolvimento nos colaboradores de organizações do terceiro setor, dada a importância que estas têm na economia de um país. Para tal, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson* e testes de mediação e moderação de Hayes. Desta forma, por um lado, foi possível confirmar existir uma relação positiva entre a Liderança Responsável com a Identificação Organizacional, com o Compromisso Organizacional e com o Envolvimento, assim como existir uma relação positiva entre a Identificação Organizacional com o Compromisso Organizacional e Envolvimento. Por outro lado, foi possível comprovar que a relação entre Liderança Responsável com o Compromisso Organizacional e Envolvimento é parcialmente mediada pela Identificação Organizacional. Contudo, a Identificação Organizacional é não moderadora na relação entre Liderança Responsável com o Compromisso Organizacional e Envolvimento.

Palavras-Chave: Liderança Responsável; Identificação Organizacional; Compromisso Organizacional; Envolvimento.

Abstract

Responsible leadership is a recent concept that is distinct from other traditional styles, focusing on the importance and needs of diverse stakeholders, addressing the social, ethical and environmental challenges of an increasingly connected society. However, there is still a need to deepen this concept, since the research already done has gaps. Thus, the main objective of this study was to study the relationship between Responsible Leadership and Organizational Identification, Organizational Commitment and Engagement in the employees of third sector organizations, given the importance they have in the economy of a country. To be possible, were used Pearson's correlation coefficient and mediation and moderation tests of Hayes. In this way, on the one hand, it was possible to confirm a positive relationship between Responsible Leadership and Organizational Identification, Organizational Commitment and Engagement, as well as a positive relationship between Organizational Identification and Organizational Commitment and Engagement. On the other hand, it was possible to prove that the relationship between Responsible Leadership and Organizational Commitment and Engagement is partially mediated by Organizational Identification. However, Organizational Identification is not a moderator in the relationship between Responsible Leadership and Organizational Commitment and Engagement.

Keywords: Responsible Leadership; Organizational Identification; Organization Commitment; Engagement.

Lista de Acrónimos

LR – Liderança Responsável

IO – Identificação Organizacional

CO – Compromisso Organizacional

E – Envolvimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OTS – Organizações do Terceiro Setor

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

Índice

Lista de Acrónimos.....	vi
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras.....	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Liderança Responsável.....	4
2.1.1. Definição e Génese.....	4
2.1.2. Teorias e Perspetivas da liderança responsável.....	5
2.1.3. Comportamentos responsáveis, <i>Stakeholders</i> e impactos da liderança responsável.....	6
2.2. Identificação Organizacional.....	7
2.2.1. Definição e Génese.....	7
2.2.2. Teoria da Identidade Social.....	9
2.3.1. Compromisso Organizacional.....	10
2.3.2. Envolvimento.....	10
2.3.3. Relação entre Compromisso Organizacional e Envolvimento.....	11
2.4. Hipóteses de Investigação.....	12
3. Método.....	17
3.1. Participantes.....	17
3.2. Variáveis e Instrumentos.....	18
3.2.1. Liderança Responsável.....	19
3.2.2. Identificação Organizacional.....	19
3.2.3. Compromisso Organizacional.....	20
3.2.4. Envolvimento.....	20
3.3. Procedimento e Recolha de Dados.....	21
4. Resultados.....	22
4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade.....	22
4.2. Teste de Hipóteses.....	23
5. Considerações Finais.....	26
5.1. Conclusões e Contributos.....	26
5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	28
Referências.....	30
Anexos.....	37
Anexo A – Questionário.....	37
Anexo B – Tabela de Correlações.....	42
Anexo C – Teste de Mediação e Moderação.....	43

Índice de Tabelas

Tabela I: Consequências do Envolvimento e Compromisso Organizacional.	12
Tabela II: Medidas de tendência central dispersão e normalidade para as variáveis em estudo.	22
Tabela III: Coeficiente de Correlação de Pearson para as escalas em estudo.	23
Tabela IV: Efeito mediador da IO na relação entre a LR e CO.....	24
Tabela V: Efeito mediador da IO na relação entre a LR e E.	24
Tabela VI: Efeito moderador da IO na relação entre a LR e CO.	25
Tabela VII: Efeito moderador da IO na relação entre a LR e E.	25

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação 1.	15
Figura 2: Modelo de Investigação 2.	16

1. Introdução

Atualmente, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo, trazendo novos desafios às organizações e uma maior pressão para que as empresas sejam responsáveis (Siegel, 2014). As organizações tendem a proporcionar, como vantagem competitiva, a circulação de ideias, serviços, produtos, informações e recursos humanos (Bilhim, 2009). Para tal, estas terão que reestruturar as suas práticas e políticas para que, desta forma, possam adquirir a desejada vantagem competitiva.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a sofrer várias transformações e adaptações. Outrora pensava-se numa GRH como um processo meramente administrativo, atualmente é considerado como um fator essencial e forte para o contexto organizacional. Assim sendo, se, de acordo com Flores e Castanheira (2015), as pessoas são o capital mais valioso de uma organização, torna-se cada vez mais urgente atender às suas necessidades, com o objetivo de gerar vantagem competitiva sustentada.

As práticas de GRH encontram-se diretamente relacionadas com o envolvimento (E) dos colaboradores, com o seu crescimento, o aumento do desempenho e produtividade organizacional, a inovação, entre outros (Bakker, 2017). Contudo, é importante salientar que as práticas da gestão de topo/chefias influenciam também a obtenção de vantagem competitiva sustentada, uma vez que o comportamento do líder não influencia apenas a motivação e a satisfação, como também melhora o ambiente organizacional, originando, portanto, o E e o compromisso organizacional (CO) dos seus colaboradores.

O conceito de liderança responsável (LR) é recente, surgindo no início do século XXI, e encontra-se cada vez mais presente nos estudos teóricos (Shi & Ye, 2016). A LR é distinta de outros estilos de liderança, uma vez que a sua chave é o processo e a capacidade em criar e intermediar relações de confiança entre os vários *stakeholders*, de forma a alcançar objetivos partilhados com base na efetivação de condutas para uma visão de negócio significativa e partilhada (Maak, 2007). Para tal, o líder deve considerar um grupo-alvo mais amplo de partes interessadas, de forma a constituir uma organização cada vez mais legítima na sociedade, criando relações mutuamente benéficas entre as diversas partes interessadas (*stakeholders*) (Chun & al., 2013). Consideramos *stakeholders* todos os “indivíduos ou entidades afetados por uma organização ou que, por sua vez, traz

influência para o suporte de uma empresa”, podendo ser clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, entre outros (Ferreira, Marques & Gomes, 2018).

Estudos sugerem que a adoção deste tipo de liderança responsável proporciona inúmeros benefícios para uma organização desde a motivação, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional, como também da imagem e reputação da empresa, práticas de responsabilidade social, CO, e desempenho organizacional. A par disso, melhora o ambiente organizacional, originando, por sua vez, o E dos colaboradores. No entanto, para que tal aconteça, é fulcral existir uma identidade organizacional que promova a adoção de comportamentos responsáveis (DeConinck, 2011).

Apesar de existirem cada vez mais estudos sobre o conceito, as pesquisas efetuadas apresentam lacunas no que toca à descrição sistemática de ideias, conceitos e teorias-chave relacionadas com este estilo de liderança, sendo, portanto, urgente a exploração e aprofundamento do conceito (Marques, Reis & Gomes, 2018).

Da mesma forma que ainda não foi realizado um estudo que relacione a LR, a identificação organizacional (IO), o CO e o E num mesmo modelo, nunca foi estudada também a LR em Organizações do Terceiro Setor de Portugal (OTS), sendo estas um pilar tão importante na economia do país (Almeida, 2005). A literatura é escassa no que toca ao estudo do funcionamento de OTS, nomeadamente à gestão dos seus colaboradores e ao impacto da liderança sobre os mesmos. Recentemente foi publicitado um escândalo sobre a má gestão e funcionamento de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal, Associação Raríssimas – Associação Nacional de Doenças Mentais e Raras. Este caso é elucidativo daquilo que uma má liderança causa, irreversivelmente, na imagem pública da instituição. Se o terceiro setor é uma resposta a lacunas e desafios que o setor privado não consegue dar uma resposta eficaz e eficiente, será de esperar que os seus líderes sejam responsáveis, uma vez que um dos principais focos da LR é a adoção de comportamentos relacionados com ações e atividades de promoção de bem-estar social, sendo elas ações de filantropia ou também de desenvolvimento comunitário (Stahl & De Luque, 2014).

É desta recentidade e necessidade de aprofundamento que surge a importância da presente dissertação. Pretende-se ainda que esta investigação, para além do aprofundamento

teórico do conceito principal, auxilie a compreender a importância das práticas de GRH no fenómeno em estudo.

Posto isto, a questão que enquadrou a investigação foi: Qual a relação entre a liderança responsável, a identificação organizacional, o compromisso organizacional e o envolvimento nos colaboradores de organizações do Terceiro Setor?

A estrutura deste trabalho inclui a revisão de literatura relativa aos quatro conceitos principais –LR, IO, CO e E – e ainda a relação entre os mesmos. Posteriormente, são apresentadas as várias hipóteses de investigação e os dois modelos que norteiam o presente estudo. Em seguida, encontra-se a metodologia onde consta a descrição do contexto, instrumentos de recolha de dados e ainda o procedimento desta recolha. Seguidamente, são expostos de forma minuciosa os resultados obtidos. Finalmente, termina-se com a discussão, considerações finais e contributos do estudo, bem como limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança Responsável

2.1.1. Definição e Gênese

A liderança é considerada, segundo Maak e Pless (2006), um fenômeno social e normativo que advém da interação entre os líderes e os seus seguidores. Os líderes são influenciados e influenciam tanto as organizações como a sociedade em geral, uma vez que se encontram envolvidos numa rede ampla e complexa de grupos de interesse, pelo que terão que possuir outros elementos e competências nos processos de tomada de decisão (Waldman & Galvin, 2008). Para além de garantirem a legitimação e a otimização da organização, os líderes estão também sob uma crescente pressão para que a mesma seja socialmente responsável (Voegtlin, 2011; Siegel, 2014). Assim sendo, os líderes não deverão apenas focar-se nos lucros económicos, mas também na responsabilidade social corporativa, de forma a atingir o sucesso da empresa (Miska, Hilbe & Mayer, 2014).

O conceito de LR é recente, surgindo no início do século XXI, encontrando-se cada vez mais presente nos estudos teóricos (Shi & Ye, 2016). Marques, Reis e Gomes (2018, p.3) enunciam duas razões que poderão justificar tal situação. Por um lado, o aumento da complexidade e conectividade da sociedade em geral, em que as “organizações, trabalhadores, clientes, fornecedores, entidades públicas, instituições ambientais e os cidadãos em geral, cada vez mais tornam-se peças interdependentes de um puzzle social e dinâmico”. Por outro lado, as crises financeiras, os problemas ambientais, o desemprego e os escândalos corporativos, poderão também explicar o interesse no conceito.

Maak e Pless (2006, p.103) foram dos primeiros autores a definir o conceito de LR como um “fenómeno relacional e ético que ocorre nos processos sociais de interação com todos aqueles que afetam ou são afetados pela liderança e que têm uma participação no propósito e visão da relação de liderança”. A LR é, não só, uma resposta a lacunas existentes em estilos de liderança e teorias, como também uma resposta a possíveis escândalos com indivíduos, organizações e níveis de sistemas. Para além disso, constitui-se como uma resposta para os novos desafios sociais, éticos e ambientais, consequentes de um mundo cada vez mais conectado (Maak & Pless, 2011).

A LR é, portanto, uma resposta às constantes necessidades e desafios que surgem numa sociedade complexa de *stakeholders*, prestando ainda atenção às questões sociais, éticas

e ambientais (Han, Wang & Yang, 2019). Para além de requerer uma capacidade de construir relacionamentos duradouros e fortes entre todas as partes interessadas, é ainda necessário compreender e considerar os *stakeholders* e de que forma estes são envolvidos pelos seus líderes, através de um diálogo ativo, com base nos seus interesses e necessidades, estabelecendo metas a longo prazo (Lawrence & Pirson, 2015; Voegtlin, 2011). Assim sendo, a LR exige um “equilíbrio entre as pressões externas de conflitos de interesses dos vários *stakeholders*, com as pressões internas dos líderes, em que os mesmos terão que liderar de forma coerente e consistente, nos vários contextos” (Miska & Mendenhall, 2018 p.118).

2.1.2. Teorias e Perspetivas da liderança responsável

A LR mostra-se diferente dos demais estilos de liderança, uma vez que o seu foco é, para além de ter em atenção a interação, interesses, necessidades e possíveis conflitos entre os múltiplos *stakeholders*, a importância e influência do ambiente, bem como o reconhecimento da dimensão da responsabilidade social (Han, Wang & Yang, 2019; Voegtlin, 2016). Como foi referido anteriormente, a LR presta atenção às questões éticas, vendo o líder como um modelo positivo, à semelhança da liderança ética (Han, Wang & Yang, 2019). Todavia, a liderança ética preocupa-se com a orientação dos líderes na organização e como esta pode melhorar a eficácia da mesma, ao contrário da LR, em que, um dos seus objetivos é captar a natureza relacional do líder e das partes interessadas, assim como as suas implicações para as questões de responsabilidade (Pless & Mark, 2011). Em suma, é esta necessidade de equilibrar o relacionamento das diferentes partes interessadas e os seus interesses que a distingue dos outros estilos de liderança.

Waldman e Galvin (2008) caracterizam duas perspetivas da LR: a económica e a dos *stakeholders*. A primeira respeita três princípios fundamentais: a responsabilidade do líder é definida pelos acionistas ou proprietários da organização; a liderança deve trazer resultados e retorno aos acionistas ou proprietários, sendo portanto estratégica e calculável; e, por último, o terceiro afirma que os sistemas de recompensas e de monitorização necessitam de estar em vigor de forma a que os líderes definam as suas responsabilidades de acordo com os acionistas ou proprietários. Ou seja, segundo a perspetiva económica, as partes interessadas são meramente os acionistas ou os

proprietários. Por outro lado, a perspectiva dos *stakeholders* entende que os líderes são responsáveis por um maior número de partes interessadas como, por exemplo, os colaboradores, os clientes, a sociedade, etc. De acordo com esta perspectiva, nos processos de tomada de decisão devem ser consideradas as necessidades de todos os elementos dos grupos de interesse. Os autores concluem que a perspectiva dos *stakeholders* se encontra mais alinhada com a LR.

Um importante contributo para a compreensão da LR foi dado em 2014, por Miska, Hilbe e Mayer, que identificaram três visões importantes na LR: a do agente, a dos *stakeholders* e, por último, as convergentes. A visão do agente baseia-se na atuação dos líderes empresariais como principais responsáveis e agentes proprietários do negócio da organização. Os mesmos têm como principal objetivo garantir o sucesso da empresa, através dos retornos e dos valores para o acionista (Miska, Hilbe & Mayer, 2014; Miska & Mendenhall, 2018). Por outro lado, na teoria dos *stakeholders*, os líderes devem ter em conta os vários *stakeholders*, através de uma ótica relacional e ética, abrangendo responsabilidades económicas, sociais e ambientais (Miska, Hilbe & Mayer, 2014). Por último, a visão convergente é a união das duas perspetivas, em que, através de uma intenção estratégica, reconciliam os líderes económicos com as responsabilidades sociais, éticas e ambientais.

2.1.3. Comportamentos responsáveis, *Stakeholders* e impactos da liderança responsável

Os comportamentos responsáveis de um líder centram-se nas influências individuais, situacionais, organizacionais, institucionais e supranacionais que dependem, para além de outros, do contexto organizacional, do ambiente institucional, e da cultura (Stahl & De Luque, 2014). Estes comportamentos são “ações intencionais tomadas pelos líderes para beneficiar os *stakeholders* da empresa e/ou ações tomadas para evitar consequências prejudiciais para os *stakeholders* e para a sociedade em geral” (Stahl & De Luque, 2014 p. 238).

Existem dois tipos de comportamentos expectáveis de um líder responsável: “evitar danos” e “fazer o bem” (Stahl & De Luque, 2014 p. 238). O primeiro contempla as ações e tomadas de decisão adotadas pelo gestor com o objetivo de evitar consequências

negativas e prejudiciais, tanto para as partes interessadas, como para a sociedade. Tem, ainda, o intuito de garantir a segurança do produto, impedir a discriminação no recrutamento de colaboradores, a corrupção e, também, evitar a poluição ambiental. O segundo tipo de comportamento está relacionado com as ações e atividades implementadas para promover o bem-estar social, quer sejam ações de filantropia, como permitir o acesso a produtos, promover locais de trabalho adequados e benéficos aos colaboradores e, por último, apoiar o desenvolvimento comunitário.

Assim sendo, quando os diferentes *stakeholders* se deparam com um líder responsável, geram expectativas positivas perante as suas intenções e comportamentos que irão aumentar a confiança no relacionamento com o seu líder (Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012). Para além de contribuírem para uma cultura organizacional positiva, quando existe uma conformidade entre os valores pessoais e organizacionais, as práticas de LR tendem a aumentar os níveis de comprometimento dos colaboradores (Haque, Fernando & Caputi (2017).

Uma vez que a LR requer uma interação ativa entre os múltiplos *stakeholders*, o comportamento do líder irá também influenciar o comportamento e atitude do colaborador (Han, Wang & Yang, 2019). Assim sendo, a LR melhora o desempenho dos colaboradores, promovendo comportamentos de cidadania, uma vez que estabelece exemplos morais, inspirando-os a adotarem medidas de comportamento social, ético e ambiental, influenciando, ainda, a sua motivação (Han, Wang & Yang, 2019).

2.2. Identificação Organizacional

2.2.1. Definição e Génesis

O conceito de identidade tem vindo a ser estudado por várias disciplinas. De acordo com Machado (2003), nos estudos organizacionais, a identidade pode ser classificada em diferentes níveis, a saber, pessoal, social, no trabalho e organizacional. A identidade pessoal surge da construção psicológica de várias identificações na relação com o outro/ relação social; por outro lado, identidade social surge da interação de cada indivíduo no grupo em que se encontra inserido, originando uma representação social comum. Relativamente à identidade no trabalho, esta ocorre com o desenvolvimento de papéis, ou seja, é a identificação do indivíduo com o trabalho que realiza, com a empresa e com a

trajetória desta. Finalmente, a identidade organizacional surge quando a organização é entendida como parte integrante na vida das pessoas.

Segundo Machado (2005), o conceito de identidade e identificação estão relacionados, na medida em que a identidade apenas se constrói e se desenvolve após uma identificação do colaborador com a empresa. A identificação é, portanto, um elemento central e fulcral para a identidade do colaborador e para o desenvolvimento do autoconceito nas suas funções laborais (Tavares, Caetano & Silva, 2007).

A IO tem vindo a ser referida como a medida que os colaboradores de uma organização se definem, de acordo com os atributos que os mesmos dão à organização onde operam, criando, portanto, um senso de identificação entre os colaboradores e a organização (Wheeten & Goldfrey, 1998). É, portanto, “uma forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização se autodefinem em termos da sua pertença organizacional e adotam as características definidoras desta como características definidoras deles próprios” (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p. 242). Ou seja, o colaborador define-se e comunica esta definição para com os restantes, de forma a utilizar a mesma como guia para o seu trabalho, contribuindo assim para o sentimento de pertença do colaborador na organização, inspirando-o e motivando-o para o seu autodesenvolvimento (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

Segundo Ashforth, Harrison & Corley (2008), a IO consiste em uma relação entre três níveis de identidades. O primeiro nível refere-se aos conceitos da autodefinição, da atribuição da importância e do afeto, ou seja, quem sou eu, o que é que eu valorizo e o que eu sinto. Por outro lado, o segundo nível refere-se ao conteúdo da identidade, isto é, o significado de ser aquele indivíduo, os seus valores, metas, crenças, conhecimentos, competências e capacidades. Por último o terceiro nível encontra-se relacionado com os comportamentos do indivíduo e da sua identidade.

Por outro lado, Pratt (1998) acredita existirem dois modos de identificação. O primeiro é a identificação por afinidade que surge quando o indivíduo acredita que a sua organização possui valores e crenças idênticos aos seus. Em contraste, o segundo modo de identificação é a identificação por imitação originada quando o indivíduo assimila os valores e crenças da organização na sua própria identidade, alterando o seu autoconceito

pela incorporação dos valores e crenças que o mesmo detém da visão da organização, considerando um num processo de similaridade e lealdade.

De acordo com Tajfel (1982), são precisas duas componentes fulcrais para atingir o estado de identificação organizacional: uma componente cognitiva (interiorização de filiação enquanto membro) e uma componente avaliativa (dependência de conotações de valor para a consciencialização da identidade).

2.2.2. Teoria da Identidade Social

A Teoria da Identidade Social surge em 1978 que dita que o processo de construção e desenvolvimento das pessoas surge das características que são fundamentais na formação do autoconceito (Tajfel, 1978). À luz desta teoria, a identificação com a organização está relacionado com o autoconceito de um indivíduo, tendo em conta o contexto organizacional em que se encontra sendo, inevitavelmente, uma consequência da sua pertença à organização (Tajfel, 1978). Assim sendo, todas as crenças, ambiente, rituais, comportamentos partilhados entre os diversos colaboradores tem efeito na identificação do indivíduo com a organização (Ravasi & Van Rekon, 2003).

Esta teoria reparte-se em três partes: a categorização, o comportamento e a distinção positiva (Tajfel, 1978). Relativamente à categorização, o indivíduo crê pertencer como parte integrante de um grupo, independentemente da não existência de laços afetivos com o grupo (Oliveira, 2008). Por outro lado, o comportamento está relacionado com a assimilação das atitudes e comportamentos do grupo e dos indivíduos com quem se identificam. Por último, a distinção positiva refere-se à valorização que o indivíduo tende a ter com o seu grupo, podendo depreciar os restantes.

Em suma, um dos elementos centrais para o sentimento de pertença à organização no autoconceito e definição do indivíduo é que a mesma origina sentimentos positivos na imagem que o indivíduo possui de si mesmo (Tajfel & Turner, 1979). Desta forma, quanto mais esta pertença à organização originar e desenvolver uma imagem positiva que o indivíduo tem de si mesmo, maior será a identificação que o mesmo terá com a organização, visto que terá um efeito sobre o mesmo em cultivar a sua autoestima tendo, consequentemente, impacto na construção de um autoconceito positivo (Tajfel & Turner, 1979).

Por consequente, quando o indivíduo se encontra emocionalmente vinculado com a organização, a sua relação para com a mesma modifica (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Esta alteração de comportamento e de relação tem um impacto positivo nos níveis de retenção, compromisso organizacional e envolvimento (Mael & Ashforth, 1995).

2.3.1. Compromisso Organizacional

O CO é definido como a condição psicológica presente na relação do colaborador com a organização onde opera, quer seja a relação afetiva, custos percebidos associados ao deixar a organização, como também

m a obrigação sentida em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991). Estes autores acreditam que o comportamento organizacional se rege segundo dois princípios: atitudinal e comportamental. O primeiro foca-se na crença dos colaboradores relativamente à sua ligação com a empresa. Por outro lado, o compromisso comportamental rege-se pela explicação de como o colaborador se relaciona com a sua organização e a maneira como lidará com a mesma (sentimento de obrigação). Em suma, CO é a atitude de permanecer ou não na organização, através de uma avaliação e reflexão dos custos associados a essa decisão (Haque, Fernando & Caputi, 2017).

O CO é um fator essencial para a competitividade e funcionamento de uma organização (Rego, 2003). É, portanto, um elemento fulcral para garantir o sucesso da empresa, uma vez que os colaboradores apresentam maiores níveis de desempenho e de produtividade (Shahid & Azhar, 2013). Por outro lado, a sociedade tende também a beneficiar com o CO, visto que este esforço irá trazer uma maior produtividade nacional, levando ao crescimento económico da sociedade (Tavares, 2011).

2.3.2. Envolvimento

O Conceito de E tem ganho muita popularidade ao longo dos anos, nomeadamente no que concerne ao seu efeito nos colaboradores e nas organizações (Albdour & Altarawneh, 2014). O E é o resultado do esforço que os colaboradores demonstram para além do que está previamente definido para o cumprimento com a tarefa (Macey & Schneider, 2008). Por sua vez, Schaufeli et al. (2002, p.74) caracterizam o E como “um estado de espírito

positivo e satisfatório relacionado com o trabalho, que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”. O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência dos colaboradores com o seu trabalho, com o esforço e a persistência durante a atividade, mesmo quando o funcionário se depara com dificuldades. A dedicação é o significado que um trabalhador atribui ao seu trabalho, é o forte empenhamento que se encontra relacionado “ao entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho” (p.74). Por último, a absorção corresponde ao estado de concentração que um funcionário tem com o trabalho, nomeadamente quando o mesmo se encontra imerso no mesmo, sendo difícil a distanciação.

Tal como o CO, o E tem sido visto como um dos condutores mais críticos do sucesso organizacional (Strom, Sears & Kelly, 2014). Para além disto, o E tem ainda sido positivamente relacionado com os resultados individuais e financeiros, como por exemplo, a melhoria da produtividade do colaborador, maior rotatividade do negócio, maior eficácia da gestão, promoção de comportamentos de cidadania organizacional e maior satisfação organizacional trazendo, portanto, uma melhoria da performance organizacional (Blomme, Kodden & Beasley-Suffolk, 2015). Contudo, alguns estudos têm constatado que os níveis de E são ainda muito baixos. Gallup (2017) verificou que em 155 países a percentagem média de colaboradores envolvidos com o seu trabalho é apenas 15%. Na Europa Ocidental apenas 10% dos funcionários se encontravam envolvidos com o seu trabalho e, na Europa Oriental, 15% (Gallup, 2017).

2.3.3. Relação entre Compromisso Organizacional e Envolvimento

Nos últimos 25 anos ocorreram diversas mudanças a nível mundial como, por exemplo, o aumento da concorrência global, a escassez de recursos, o encarecimento da mão-de-obra e as pressões de investidores. Todos estes fatores tiveram implicações negativas no CO, entre líderes e colaboradores, e no E com as organizações (Vance, 2004).

Apesar de os conceitos de CO e E serem frequentemente confundidos (Robinson, Perryman & Hayday, 2004), eles não são iguais. Existem diferenças teóricas e diferenças na sua finalidade dentro da organização (Silva, 2014). Enquanto o E é um “estado mental que um colaborador atinge quando o desempenho da sua atividade laboral, se encontra totalmente interligado com essa mesma atividade, originando no mesmo sentimentos de

energia e entusiasmo com o trabalho” (Bakker, 2017 p.67). O CO é, por sua vez, uma ligação afetiva com a organização onde o colaborador opera (Haque, Fernando & Caputi, 2017). Ambos os conceitos originam consequências positivas para a organização, como se pode observar resumidamente na tabela 1.

Autor	Consequências CO	Autor	Consequências E
Mathieu & Zajac (1990)	Satisfação Motivação Desempenho	Storm et al. (2014)	Sucesso Organizacional
Tavares (2011)	Produtividade Nacional e Crescimento Económico	Schaufeli & Bakker (2003)	Intenções de Saída
Shahid & Azhar (2013) Bakker (2017)	Maiores níveis de desempenho e de produtividade	Sacks (2006)	Resultados Individuais e Financeiros (melhoria da produtividade do colaborador, maior rotatividade do negócio, maior eficácia da gestão, promoção de comportamentos de cidadania organizacional e maior satisfação organizacional trazendo, portanto, uma melhoria da performance organizacional).
Silva (2014)	Envolvimento	Malash et al. (2011)	Compromisso Organizacional

Tabela I: Consequências do Envolvimento e Compromisso Organizacional.

Em suma, os dois conceitos estão positivamente relacionados, ou seja, quanto maior for o CO, maiores níveis de E existirão (Silva, 2014). Assim sendo, as organizações deverão repensar estes dois conceitos e a estrutura da sua organização, no sentido de criar uma resposta efetiva ao aumento da concorrência, aos recursos escassos e onerosos, às despesas laborais, às exigências dos clientes e, por último, às pressões oriundas dos investidores (Vance, 2004).

2.4. Hipóteses de Investigação

De acordo com Maak (2007), existem ainda poucos estudos sobre LR e, sobretudo, sobre como desenvolver um líder responsável e prepará-lo para os desafios crescentes inerentes a uma sociedade global e interconectada de *stakeholders*.

A IO traz um desafio contínuo à liderança de uma organização. Segundo Hogg e Terry (2000), os líderes são apontados como os principais representantes das reivindicações de identidade e dos valores expressos por meio de rótulos de identidade.

De acordo com a identificação por imitação da IO, o indivíduo assimila os valores e crenças da organização na sua própria identidade, alterando o seu autoconceito pela incorporação dos valores e crenças que o mesmo detém da visão da organização, considerando um num processo de similaridade e lealdade (Pratt, 1998). Assim, quando os colaboradores assumem uma forte identificação com a sua equipa, líderes ou organização, as sua atitudes e comportamentos encontram-se em sintonia e, por isso, irão trabalhar em conjunto para cumprir com as suas crenças e valores. Esta forma de agir justificasse porque, segundo a teoria da identidade social de Tajfel (1981), o indivíduo encontra-se emocionalmente ligado ao grupo social em que está integrado. Portanto, se existir uma forte identificação entre a equipa e um líder responsável, os colaboradores e a organização irão assumir comportamentos responsáveis. Posto isto, surge a hipótese 1:

H1: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com a Identificação Organizacional.

Quando os colaboradores são atraídos pelo seu líder, o processo de influência pode ser facilitado, visto que se geram expectativas positivas perante as suas intenções e comportamentos que irão aumentar a confiança no relacionamento com o seu líder (Haque, Fernando & Caputi, 2017; Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012). A LR afeta as atitudes dos colaboradores, nomeadamente a motivação e satisfação (Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012).

Num estudo realizado a 200 colaboradores australianos, Haque, Fernando e Caputi (2017), constataram que, para além da LR contribuir para uma cultura organizacional positiva, quando existe uma conformidade entre os valores pessoais e organizacionais, as práticas de LR tendem a aumentar os níveis de comprometimento dos colaboradores, existindo, portanto, uma relação positiva entre LR e CO (Haque, Fernando & Caputi (2017). Deste modo, surge a hipótese 2:

H2: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.

Existe ainda uma escassez de estudos sobre o impacto da LR sobre o E dos colaboradores numa organização. Contudo, este tem sido associado a vários resultados, incluindo a melhoria da produtividade individual, aumento da rotatividade do negócio, melhoria dos comportamentos de cidadania organizacional, maior eficácia e o aumento da satisfação

(Blomme, Kodden, & Beasley Suffolk, 2015). Bakker, Albrecht e Leiter (2011) concluíram que o nível de E no trabalho pode ser alcançado perante diferentes estilos de liderança, visto que o comportamento do líder não influencia apenas a motivação e a satisfação, mas também melhora o ambiente organizacional, originando o envolvimento dos seus colaboradores com o trabalho. Por outro lado, no estudo de Bakker (2017), podemos conferir que a liderança, para além de estar interligada com resultados emocionais, tal como a autonomia, a eficácia e a concordância, a relação chefia-colaborador influencia as características do trabalho do colaborador, norteando as suas atitudes e, conseqüentemente, o seu desempenho e bem-estar emocional. Por outro lado, Shuck e Herd (2013) confirmaram que atender às necessidades dos colaboradores é fulcral para garantir o envolvimento dos mesmos. Sendo um dos focos da LR atender às necessidades de todos os *Stakeholders*, surge, portanto, a hipótese 3:

H3: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Envolvimento.

Como foi referido anteriormente, a identificação organizacional pressupõe um sentimento de pertença na organização, em que o indivíduo se encontra emocionalmente vinculado com a organização a mesma (Dutton et al., 1994). Esta vinculação origina alteração de comportamento e de relação, tendo um impacto positivo nos níveis de retenção, compromisso organizacional e envolvimento (Mael & Ashforth, 1995), o que nos leva a considerar as seguintes hipóteses:

H4: A Identificação Organizacional está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.

H5: A Identificação Organizacional está positivamente relacionada com o Envolvimento.

Tendo em conta que, à partida a relação entre as variáveis será positiva, será interessante estudar sob uma outra perspetiva, com o objetivo de compreender e quantificar a relação entre elas. Posto isto, assumiu-se a IO como elemento mediador entre a relação de LR com o CO e E. Segundo Baron & Kenny (1986), o processo de mediação ocorre quando uma terceira variável revela ser o mecanismo potencializador onde a variável independente irá influenciar a variável dependente. Assim sendo, surgem as seguintes hipóteses:

H6: A relação entre Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é mediada pela Identificação Organizacional.

H7: A relação entre Liderança Responsável e Envolvimento é mediada pela Identificação Organizacional.

Todas estas hipóteses podem ser visualizadas na figura 3, que representa o modelo de investigação em análise.

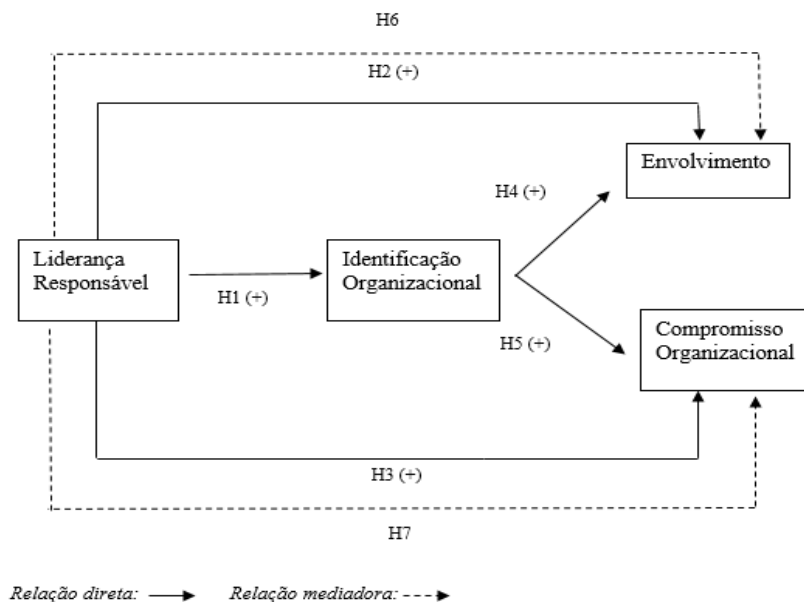


Figura 1: Modelo de Investigação 1.

A literatura não é inteiramente clara sobre o posicionamento da IO em relação à LR, ao CO e E, assim sendo o presente estudo tem ainda como objetivo estudar as hipóteses em duas configurações competitivas, considerando a IO como variável moderadora, tal como ilustra a figura 4.

H8: A relação entre Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é moderada pela Identificação Organizacional.

H9: A relação entre Liderança Responsável e Envolvimento é moderada pela Identificação Organizacional.

Para Baron & Kenny (1986), uma variável moderadora é aquela que “afeta a direção/força da relação de uma variável dependente com uma variável independente, alterando a sua direção para mais ou menos” (p.1174).

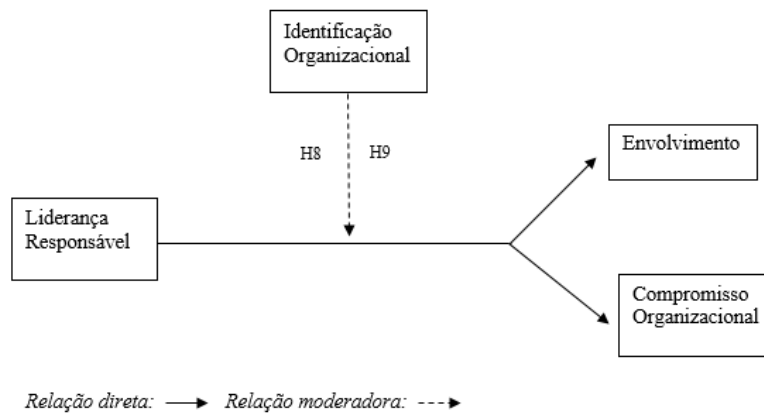


Figura 2: Modelo de Investigação 2.

3. Método

Neste estudo usou-se o inquérito por questionário. Segundo Park (2016), os inquéritos por questionário têm como objetivo descrever as particularidades de um grupo alargado de pessoas, objetos ou organizações, de maneira a compreender e interpretar a sua atual condição. A aplicação do questionário foi realizada via *Google Forms*, com o objetivo de atingir uma maior amplitude de respostas. Os dados foram recolhidos via direta a contactos pessoais e através de contactos de amigos ou conhecidos dos inquiridos e, também via indireta, através da *internet*, com recurso às redes sociais, correio eletrónico e fóruns *online*. A análise estatística foi realizada através do *SPSS, Statistical Package for the Social Science*.

3.1. Participantes

OTS são o conjunto de organizações particulares e iniciativas da sociedade civil, independentes do Estado, que produzem bens e serviços para a sociedade, sem um carácter lucrativo (Tachiazawa, 2012). De acordo com Tachizawa (2012), este setor é uma resposta a lacunas e desafios a que o setor privado não consegue dar uma resposta eficaz e eficiente. Para além disso, o terceiro setor “constitui uma força económica que não pode ser negligenciada, devido ao importante papel que desempenha nas economias modernas” (Almeida, 2005 p.55).

Com a mudança global, as OTS deparam-se com crescentes desafios. A literatura é escassa no que toca ao estudo do funcionamento de OTS, nomeadamente à gestão dos seus colaboradores e ao impacto da liderança sobre os mesmos. Recentemente surgiu um escândalo sobre a má gestão e funcionamento de uma IPSS em Portugal. O caso foi exposto a 9/12/2017 devido a irregularidades na gestão financeira por parte da Presidente da Associação Raríssimas – Associação Nacional de Doenças Mentais e Raras. Esta acusação de práticas de gestão pouco éticas afetou não só a imagem da associação, como de todo o setor social.

Se o terceiro setor é uma resposta a lacunas e desafios a que o setor privado não consegue dar uma resposta eficaz e eficiente, será de esperar que os seus líderes sejam responsáveis, uma vez que um dos aspetos atitudinais da LR é a adoção de comportamentos relacionados com ações e atividades de promoção de bem-estar social, sendo ações de

filantropia ou também de desenvolvimento comunitário (Stahl & De Luque, 2014). Posto isto, este estudo incidiu em colaboradores ativos de OTS.

A amostra final é constituída por 232 indivíduos, em que 91,4% são do sexo feminino e 8,6% são do sexo masculino, distribuídos pelas seguintes faixas etárias: entre os 25 e 34 anos – 34,1%; entre os 35 e 44 anos – 32,8%; entre os 18 e 24 anos – 10,8%; entre os 55 anos ou mais – 6,9%. No que concerne às habilitações académicas, as mesmas são diversificadas, desde a escolaridade básica até ao ensino superior, a saber: 3º ciclo do ensino básico – 1,3%; 12º ano – 9,5%; licenciatura – 61,2%; mestrado – 25%; doutoramento – 3%. A população inquirida pertence aos 18 distritos nacionais e, ainda, regiões autónomas Açores e Madeira, onde a maioria reside em Lisboa (48,7%), seguindo de Castelo Branco representando 11,2% e do Porto com uma percentagem de 8,6%. No que toca ao tipo de entidade do terceiro setor a maioria dos inquiridos trabalha em IPSS (62,1%), 22,8% dos indivíduos são colaboradores de misericórdias, 8,2% dos inquiridos trabalham em fundações e os últimos 6,9% dos indivíduos são colaboradores de organizações não-governamentais. Relativamente ao tempo de permanência na organização, 37,5% dos inquiridos encontram-se há 1 a 5 anos na atual organização, seguindo-se 27,6% que se encontram na organização há 11 ou mais anos, 21,6% são colaboradores na atual organização há 6 a 10 anos e, por último, 13,4% dos inquiridos encontram-se na organização há menos de 1 ano.

3.2. Variáveis e Instrumentos

O questionário final foi dividido em quatro partes: a primeira destinou-se à nota introdutória, a segunda teve como objetivo conferir os dados demográficos dos inquiridos, a terceira reservou-se às questões de cada variável e, finalmente, a quarta coube ao agradecimento da disponibilidade dos mesmos. É de salientar que foram tomadas as respetivas precauções para que o anonimato dos inquiridos fosse garantido.

Em primeiro lugar, pretendeu-se aferir a qualidade psicométrica das escalas, recorrendo a escalas já existentes, detetando as escalas viáveis e com elevado nível de confiabilidade, avaliando através da análise fidelidade, validade e sensibilidade. Seguidamente apresentam-se os resultados relativos a cada escala.

3.2.1. Liderança Responsável

No que diz respeito à variável LR, foi utilizada a escala de Doh, Stumpf e Tymon (2011). Esta escala tem um total de 13 itens, estando dividida em três subescalas: cultura dos *stakeholders*, práticas de GRH e suporte da chefia. Usa a escala ordinal de tipo *Likert*, sendo que o 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”. Uma vez que este questionário não se encontrava traduzido, foi feita a sua tradução através do uso da conversão.

Relativamente à sensibilidade, esta variável poderá não ser tão sensível uma vez que na primeira pergunta do questionário não existiram respostas na escala 1. Podemos verificar uma ligeira assimetria à esquerda (assimetria = -0,282). No que toca à distribuição, esta escala apresenta uma distribuição de frequências Platicúrtica (curtose = .0,504), visto que a curtose é superior a 0,263 (Reis, 2012). Em termos de Fidelidade da escala obteve-se Alpha de Cronbach de fidelidade muito boa (0,932), segundo Pereira e Patrício (2016). Avaliou-se minuciosamente cada item, onde se constatou não existir a necessidade de eliminar nenhum item, uma vez que o valor α não sofreria alterações significativas. Para avaliar a validade da escala recorreu-se à análise fatorial exploratória, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,903 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 2599,708), sendo considerada uma análise fatorial muito boa de acordo com Pereira & Patrício (2016). Podemos então concluir que existe uma boa qualidade métrica da escala Liderança Responsável.

3.2.2. Identificação Organizacional

Para a variável IO, foi utilizada a escala de Mael e Ashforth (1992), sendo considerada por Riketta (2005) a mais utilizada e recomendada para medir a identificação organizacional. As respostas foram também numa escala ordinal de tipo *Likert*, sendo que o 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”.

Em termos de sensibilidade, podemos verificar uma ligeira assimetria à esquerda (assimetria = -0,732) e uma distribuição de frequências Platicúrtica (curtose = 0,282), encontrando-se dentro do intervalo $]-2 ; 2[$, sendo, portanto, uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014). Relativamente à Fidelidade, obteve-se Alpha de Cronbach de

consistência boa (0,856), não existindo necessidade de retirar nenhum item (Pereira & Patrício, 2016). Utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin para avaliar a validade da escala, conferindo uma análise fatorial boa (KMO= 0,872), com o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 574,141), de acordo com Pereira e Patrício (2016) À semelhança da escala da LR, esta escala também possui uma boa qualidade métrica.

3.2.3. Compromisso Organizacional

Relativamente à variável CO, foi usada a escala de Meyer e Allen (1997) que mede as três dimensões do compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo). Foi solicitado ao inquirido que apresentasse o seu grau de concordância/discordância, conforme uma escala ordinal de 5 pontos de tipo *Likert*, sendo que o 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”.

Relativamente à sensibilidade, a escala apresenta uma ligeira assimetria à esquerda (assimetria = -0,272). Quanto à sua distribuição, a mesma ilustra uma distribuição de frequências leptocúrtica (curtose = -0,302), visto que a curtose é inferior a 0,263 (Reis, 2012). Visto que existiam perguntas na negativa, para uma melhor análise, utilizou-se a reconversão para a pergunta 3, 4, 6 e 14. Assim sendo, a escala obteve um Alpha de Cronbach de fidelidade boa (0,856), de acordo com Pereira e Patrício (2016). Avaliou-se minuciosamente cada item, onde se constatou não existir a necessidade de eliminar nenhum item, uma vez que o valor alfa não sofreria alterações significativas. Para avaliar a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,824 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 2018,098), tendo, assim, uma análise fatorial boa (Pereira & Patrício, 2016). Assim sendo, podemos confirmar que existe uma boa qualidade métrica da escala Compromisso Organizacional.

3.2.4. Envolvimento

Finalmente, para a variável E foi empregue o UWES (*Utrecht Work Envolvement Scale*) de Schaufeli e Bakker (2003). Este questionário está dividido em subescalas (“Vigor”, “Dedicação” e “Absorção”). Usou-se a escala ordinal de 5 pontos de tipo *Likert*, sendo que o 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”.

Relativamente à sensibilidade, a escala apresenta uma ligeira assimetria à esquerda (assimetria = -0,717). Face à distribuição de frequências, a escala exhibe uma distribuição platicúrtica (curtose = 0,493) (Reis,2012). No que diz respeito à fidelidade, a escala alcançou Alpha de Cronbach de fidelidade muito boa (0,938) segundo Pereira e Patrício (2016). Avaliou-se minuciosamente cada item, onde se constatou não existir a necessidade de eliminar nenhum item, visto que o valor do alpha não sofreria alterações significativas. Por último, para testar a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, conferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,933 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 2952,043), sendo considerada uma análise fatorial muito boa de acordo com Pereira & Patrício (2016). Em suma, esta escala, tal como as outras, demonstra uma boa qualidade métrica.

3.3. Procedimento e Recolha de Dados

A amostra deste estudo foi eleita de forma não probabilística intencional e “bola de neve”. O questionário foi previamente distribuído a 10 pessoas, com fim de fazer o pré-teste e testar a sua validade facial. Após a receção do feedback por parte dos inquiridos foram feitas as correções necessárias, em particular na escala LR para tornar o questionário uniforme com as restantes escalas. Para além disso, alteraram-se ainda palavras por sinónimos, a fim de facilitar a compreensão dos participantes.

4. Resultados

Após a sua validade, estudaram-se os resultados obtidos através da análise univariada, em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de *Pearson* e, por último, através da análise multivariada, com base em testes de mediação e de moderação, através do teste de Hayes. Assim sendo, neste capítulo são apresentados os resultados e a respetiva discussão do estudo empírico.

4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade

Para estudar melhor as variáveis deste estudo, realizou-se a análise descritiva das mesmas, de forma a avaliar as medidas de tendência central e de dispersão.

Variável	Média	Desvio-Padrão
Liderança Responsável	3,44	0,82
Cultura dos <i>Stakeholders</i>	4,02	0,75
Práticas de GRH	2,76	1,03
Suporte da Chefia	3,53	1,12
Identificação Organizacional	3,93	0,79
Compromisso Organizacional	3,31	0,62
Compromisso Afetivo	3,70	0,87
Compromisso Normativo	3,00	0,83
Compromisso Calculativo	3,25	0,95
Envolvimento	3,87	0,69
Vigor	3,84	0,70
Dedicação	4,10	0,82
Absorção	3,67	0,69

Tabela II: Medidas de tendência central dispersão e normalidade para as variáveis em estudo.

Segundo a tabela 1, podemos conferir que a perceção dos inquiridos às variáveis IO e E é superior às restantes, apresentando valores semelhantes (3,93 e 3,87). Por sua vez, os valores relativos à perceção dos colaboradores face às variáveis LR e CO são também semelhantes (3,44 e 3,31). Podemos afirmar que existe uma distribuição consistente, em que os colaboradores têm uma propensão para concordar parcialmente com as questões que foram expostas no questionário. Por outro lado, os desvios-padrão apresentam valores relativamente baixos, ou seja, a dispersão da perceção dos indivíduos é relativamente baixa (Pestana & Gageiro, 2014).

4.2. Teste de Hipóteses

O principal objetivo deste estudo passou por analisar o impacto da variável LR com as restantes variáveis. Para que fosse possível estudar a relação das diferentes variáveis, recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de *Pearson* de forma a constatar uma relação entre duas variáveis quantitativas, podendo variar entre -1 ; 1].

Variáveis		LR	IO	CO	E
Liderança Responsável	R	1	0,39**	0,47**	0,56**
	Sig.		0,00	0,00	0,00
Identificação Organizacional	R	---	1	0,56**	0,59**
	Sig.			0,00	0,00
Compromisso Organizacional	R	---	---	1	0,57**
	Sig.				0,00
Envolvimento	R	---	---	---	1
	Sig.				

** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 extremidades).

Tabela III: Coeficiente de Correlação de Pearson para as escalas em estudo.

Após análise da tabela 3, conclui-se que a relação entre as variáveis é significativa ao nível de 0,01, ou seja, existe uma correlação significativa positiva forte entre as variáveis, sendo a correlação entre LR e IO a mais baixa (0,39**).

De forma a estudar em detalhe as correlações entre as variáveis, analisaram-se as relações entre subescalas, onde foi possível constatar que a subescala compromisso normativo apresenta uma correlação significativa ao nível de 0,05 com a escala IO e E. Por outro lado, esta subescala não tem correlação significativa com a subescala “cultura dos *stakeholders*” e “suporte da chefia” da escala LR e, ainda, com as subescalas “vigor” e “dedicação” da escala E, como é possível confirmar no Anexo B.

Podemos, então, concluir que as H1, H2, H3, H4 e a H5 se confirmam, em que tanto a IO, CO e o E estão associados a comportamentos condicionados pela presença de uma LR. Da mesma forma, o nível de CO e E dos colaboradores estão associados à IO da empresa.

Para o estudo da H6 e H7, recorreu-se ao modelo 4 de mediação de Hayes para estudar a relação entre a variável independente e a variável dependente, com intervenção de uma terceira variável mediadora. Para tal, assumiu-se a IO como elemento mediador entre a relação da LR com o CO e E.

H6: A relação entre a Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é mediada pela Identificação Organizacional.

O total efeito da relação da variável independente (LR) e variável dependente (CO) é significativo ($p < 0,001$) em que a sua correlação é de $\beta = 0,36$. Por outro lado, o efeito da LR e IO (variável mediadora) é também significativo com $\beta = 0,38$. Quando se dá a entrada da variável mediadora, o modelo é significativo com correlação de $\beta = 0,22$. Como é possível ver, o efeito entre LR e CO diminui com a entrada da variável mediadora. Assim sendo, podemos confirmar a H6, visto que o efeito de LR e CO é parcialmente mediado por IO (Baron & Kenny, 1986).

Variáveis	B	P
LR -> CO	0,36	0,00
LR -> IO	0,38	0,00
Interação Mediadora	0,22	0,00

Tabela IV: Efeito mediador da IO na relação entre a LR e CO.

H7: A relação entre a Liderança Responsável e Envolvimento é mediada pela Identificação Organizacional.

O total efeito da relação de LR e E é significativo ($p < 0,001$) em que a sua correlação é de $\beta = 0,47$. Adicionalmente, o efeito da variável LR e da variável mediadora -IO é também significativo com $\beta = 0,38$, tal como foi possível confirmar na hipótese anterior. Quando se dá a entrada da variável mediadora o modelo é significativo com uma correlação de $\beta = 0,33$. À semelhança da hipótese 7, o efeito entre as duas variáveis LR e E diminui com a entrada da variável mediadora. Assim sendo, podemos também confirmar a H7, visto que o efeito de LR e E é parcialmente mediado por IO, (Baron & Kenny, 1986).

Variáveis	B	P
LR -> E	0,47	0,00
LR -> IO	0,38	0,00
Interação Mediadora	0,33	0,00

Tabela V: Efeito mediador da IO na relação entre a LR e E.

Por outro lado, o estudo da H8 e H9, recorreu-se de um modelo de moderação 1 de Hayes para estudar a relação entre a variável independente e a variável dependente, com intervenção de uma terceira variável moderadora. Para tal, assumiu-se, também, a IO como elemento moderador entre a relação da LR com o CO e E.

H8: A relação entre a Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é moderada pela Identificação Organizacional.

É possível verificar que o modelo é significativo, em que as variáveis isoladas influenciam significativamente, uma vez que o valor é menor que 0,05. Contudo, quando existe a interação, o valor de significância é de 0,43, ou seja, a relação entre LR e CO não é moderada pela IO.

Variáveis	<i>P</i>
LR	0,00
CO	0,00
IO	0,02
Interação Moderadora	0,43

Tabela VI: Efeito moderador da IO na relação entre a LR e CO.

Foi analisada ainda a avaliação das subescalas que, apesar de serem modelos significativos, quando existe a interação da variável moderadora o valor de significância é, também, superior a 0,05, não existindo, portanto, uma influência moderadora da IO na relação da LR com as subescalas do CO.

H9: A relação entre a Liderança Responsável e Envolvimento é moderada pela Identificação Organizacional.

À semelhança da hipótese anterior, o modelo é significativo onde as variáveis LR e E isoladas influenciam significativamente, uma vez que o valor é menor que 0,05. No entanto, com a introdução da variável moderadora o valor de significância é de 0,37, ou seja, a relação entre LR e E não é moderada pela IO.

Variáveis	<i>P</i>
LR	0,00
E	0,00
IO	0,00
Interação Moderadora	0,37

Tabela VII: Efeito moderador da IO na relação entre a LR e E.

Foram analisadas também as subescalas ao pormenor que, apesar de serem modelos significativos, quando existe a interação da variável moderadora, o valor de significância é, também, superior a 0,05, não existindo, portanto, a influência moderadora da IO na relação da LR com as subescalas do E.

Assim sendo, as hipóteses 8 e 9 não são suportadas.

5. Considerações Finais

5.1. Conclusões e Contributos

A presente investigação teve como objetivo estudar o papel da Liderança Responsável num contexto atual, nomeadamente a sua relação com a Identificação Organizacional e o seu contributo para o Compromisso Organizacional e Envolvimento dos colaboradores de Organizações do Terceiro Setor em Portugal. Para tal, foram construídas nove hipóteses de investigação para estudar a relação das diferentes variáveis e para, desta forma, este estudo fosse válido cientificamente. A H1 A Liderança Responsável está positivamente relacionada com a Identificação Organizacional teve como intuito perceber se os dois conceitos estão relacionados e se estes são influenciados um pelo outro. Esta hipótese foi confirmada, apesar da correlação observada ser moderada. Como foi referido, não existia um estudo que comprovasse a ligação positiva entre estes dois conceitos, contudo indo ao encontro da identificação por imitação da IO, podemos afirmar que o indivíduo assimila os valores e crenças da organização na sua própria identidade, alterando o seu autoconceito pela incorporação dos valores e crenças que o mesmo detém da visão da organização. Assim, quando os colaboradores assumem uma forte identificação com um líder responsável, as suas atitudes e comportamentos encontraram-se em sintonia com o líder e, por isso, irão trabalhar em conjunto para cumprir com as suas crenças e valores. Portanto, se existir uma forte identificação de um colaborador com um líder responsável, o mesmo irá assumir comportamentos responsáveis.

A H2 “A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional” foi também confirmada, visto que os níveis de correlação são positivos, apesar de existirem valores de correlação não significativos entre a dimensão compromisso normativo e as subescalas “cultura dos *stakeholders*” e “suporte da chefia” da escala da Liderança Responsável. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Haque, Fernando e Caputi (2017) que determina existir uma relação positiva entre os dois conceitos. Contudo esta relação surge, grande parte das vezes, mediada por outras componentes organizacionais, podendo explicar as correlações, já referidas, de níveis não significativos. A H3 “A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Envolvimento” foi suportada. Estudos realizados alegam que os níveis de envolvimento podem ser atingidos consoante o estilo de liderança adotado e, ainda, que a liderança influencia a motivação e a satisfação, trazendo então resultados emocionais (Bakker,

Albrecht & Leiter, 2011; Bakker, 2017). Com esta hipótese, podemos finalmente confirmar que a adoção da Liderança Responsável traz como resultado emocional o Envolvimento dos colaboradores. A H4 “A Identificação Organizacional está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional” foi confirmada.

Indo ao encontro de Mael & Ashforth (1995), podemos concluir que quando o indivíduo se encontra emocionalmente vinculado com a organização, os seus comportamentos alteram-se, tendo um impacto positivo no compromisso que o mesmo tem para com a organização onde opera. No entanto, já sabemos que a Identidade Organizacional e a identificação organizacional podem ser influenciadas por fatores internos, nomeadamente pelos membros da organização, afetando o comportamento do colaborador, podendo ser a razão para um baixo nível de correlação entre as subescalas nesta hipótese (Magnus et al., 2018). A H5 “A Identificação Organizacional está positivamente relacionada com o Envolvimento” foi também suportada, segundo a correlação positiva de *Pearson*, indo ao encontro dos estudos já realizados. Assim sendo, o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais e a vinculação e o sentimento de pertença que o colaborador tem para com a organização origina maiores níveis de Envolvimento nos seus colaboradores.

Relativamente às H6: A relação entre a Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é mediada pela Identificação Organizacional e H7: A relação entre a Liderança Responsável e Envolvimento é mediada pela Identificação Organizacional foram suportadas. Tanto na H6 como na H7, não existe uma mediação de efeito total, apenas diminuição do efeito entre a relação da variável independente (Liderança Responsável) com as variáveis dependentes (Compromisso Organizacional e Envolvimento), com a entrada da variável mediadora (Identificação Organizacional), sendo, portanto, considerada uma mediação parcial segundo Baron & Kenny (1986). Podemos, então, concluir que a Liderança Responsável terá um maior impacto no Compromisso Organizacional e Envolvimento através da Identificação Organizacional.

Por último, as H8 A relação entre Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é moderada pela Identificação Organizacional e H9 A relação entre Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é moderada pela Identificação Organizacional não foram confirmadas. Apesar dos modelos de investigação serem significativos, quando existe a introdução da variável moderadora (Identificação

Organizacional), o valor de significância é insuficiente. Não existindo estudos que analisem a relação moderadora da Identificação Organizacional com as restantes variáveis, explorou-se ao pormenor a relação com as dimensões da escala Compromisso Organizacional e Envolvimento, de forma a analisar a existência de um impacto significativo da variável moderadora. O estudo não comprovou nenhuma relação moderadora nas variáveis. Refletindo sobre o mesmo, podemos supor que poderá estar relacionado com a incidência do estudo, em Organizações do Terceiro Setor, uma vez que não foi analisado ao pormenor o clima, a cultura e o contexto geográfico das organizações desta amostra, podendo estas características traduzir num impacto negativo na variável moderadora. Para além disso, as Organizações do Terceiro Setor são normalmente lideradas por uma Direção composta por vários líderes, fator que poderá proporcionar um desalinhamento ao nível da liderança. Este desalinhamento poderá não só influenciar a identificação com a organização, como também condicionar o comportamento dos seus colaboradores, afetando os níveis de Compromisso Organizacional e de Envolvimento.

Em tom de conclusão, este estudo permitiu, a nível académico, testar instrumentos nunca antes testados em Portugal e, ainda, analisar a influência da Liderança Responsável em Organizações do Terceiro Setor e a sua relação com as variáveis Identificação Organizacional, Compromisso Organizacional e Envolvimento. Apesar de ser um estudo meramente exploratório, este permite ainda abrir “asas” a mentalidades para a importância deste estilo de liderança e para os seus benefícios relativamente às organizações. Este aspeto reveste-se de grande relevo na medida em que líderes e futuros líderes poderão perceber a dimensão, complexidade e desafios inerentes a este tipo de liderança, desafiando-os a moldarem os seus comportamentos, como resposta às exigências de um mercado cada vez mais conectado e competitivo.

5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Este estudo apresenta naturalmente algumas limitações. Em primeiro lugar, podemos afirmar que o tipo de amostra recolhido é limitado, uma vez que apenas incidiu em colaboradores de Organizações do Terceiro Setor em Portugal. Outro constrangimento foi a limitação temporal para a recolha de dados, tendo sido, efetivamente, num curto espaço de tempo, o que pode justificar o tamanho da amostra e a sua variabilidade. De

acordo com Podsakoff et al. (2003), dados recolhidos num curto espaço de tempo podem acarretar risco de contaminação pela variável do método comum. Uma outra limitação apontada prende-se com o facto de os inquiridos serem apenas colaboradores. De facto seria interessante estudar também se os líderes deste tipo de organizações são líderes responsáveis e de que forma promovem comportamentos igualmente responsáveis. Para além disto, a nível de literatura, podemos realçar a escassez de estudos recentes quer sobre Identificação Organizacional, quer sobre a Liderança Responsável com outras componentes organizacionais. Por último, uma análise estatística mais robusta poderia complementar esta investigação.

As limitações sentidas podem ser o ponto de partida para futuras investigações nesta área. Em primeiro lugar, existe ainda a necessidade de apostar no desenvolvimento da análise do conceito da Liderança Responsável e a sua relação com as múltiplas variáveis organizacionais. Seria ainda pertinente analisar gerações diferentes, de forma a comparar as possíveis divergências que apresentarão, assim como outros contextos culturais e organizacionais. Por último, sugere-se que as próximas investigações recorram a técnicas de estatísticas diferentes e mais completas, o que será uma mais-valia para o aprofundamento deste tema.

Referências

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (7th Ed.), 263-295. Greenwich: JAI Press.
- Albdour, A.A. & Altarawneh, I.I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2).
- Almeida, Vasco (2005). A Lógica Socio-Económica do Terceiro Sector. *Interacções*, 8, 55-82.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., e Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325 – 374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Azevedo, C., Franco, R. & Mendes, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imedições.
- Bakker, A.B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. 46, 67-75.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Balmer, John M.T. (2008). Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, 42 (9-10), 878-906.
- Billhim, J.F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (3^a Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21,125-144.

Brown, T.J., P.A. Dacin, M.G. Pratt, and D.A. Whetton (2006), Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106.

Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál. Florianópolis*, 11(1), 61-72.

Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? *Journal of Management*, 39(4), 366-385.

DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Ferreira, V., Marques, T. & Gomes, J. (2018). A liderança responsável como incentivo ao compromisso, comportamentos de cidadania e desempenho individual organizacional. *Área Científica para Submissão às XXVIII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica 2018: Recursos Humanos*.

Flores, J. & Castanheira, B. (2015). Capital Humano. *Jornal das Oficinas*, 8(9).

Gallup. (2017). State of the global workplace. Executive summary. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> [Acesso em 2018/11/05].

Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organization citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability* 2019, 11(3), 605.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, p. (2017). The Relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

He, Hongwei W., & Andrew D. Brown (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38, 3-35.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.

Lawrence, P.R. & Pirson, M. (2015). Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality: Toward a renewed Darwinian theory of leadership. *Journal of Business Ethics*, 128, 383-394.

Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder involvement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: Perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51-73.

Machado, H. V. (2005). Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista Administração de Empresas*, 7 (1).

Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

Mael, F. A., e Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.

Magnus, J. R., Asencio, R., Seeley, P. W., & DeChurch, L. A. (2018). How organizational identity affects team functioning: The identity instrumentality hypothesis. *Journal of Management*, 44(4), 1530-1550.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. S. (2018). Responsible leadership research: A bibliometric review. *ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 5(1). Rio de Janeiro: BAR.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miska, C., Hilbe, C., & Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349-360.

Oliveira, A. F. (2008). Identificação organizacional. In M. M. M. Siqueira (2008). (Org.) *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 179-188). Porto Alegre: Artmed.

Park, J. & Park, M. (2016). Qualitative Versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1-7.

Pereira, A. & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, (8ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pless, N. & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. L. & 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.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ravasi, D., & Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35.
- Reis, E. (2012). *Estatística Descritiva*, (7ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*, report 408.UK: Institute for Employment Studies.
- Sato, H. (2013). How do we understand organizational identity? *Annals of Business Administrative Science*, 13, 271–281.
- Stahl, G. & de 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.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). “UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual”. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–192
- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250.
- Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible leadership: review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8), 877-884.

Siegel, D. S. (2014). Responsible Leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221-223.

Silva, M. C. (2014). Envolvimento ou compromisso organizacional: conceitos iguais ou diferentes? (Dissertação de Mestrado). ISPA- Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting envolvimento among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 71-182.

Tachizawa, T. (2012). Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, 61-76.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of the intergroup relation. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-33.

Tajfel, H., e Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of group relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. Manual de Psicossociologia das Organizações, 347-377. Lisboa: Escolar Editora.

Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21, 133-149.

Vance, R. J. (2004). Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. USA: SHRM Foundation.

Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73.

Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Sage Journals*, 12(5), 581-608.

Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A.G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multilevel outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.

Waldman, D., & Galvin, B. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.

Whetten, David A., & Godfrey, Paul C. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversation*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Anexos

Anexo A – Questionário

A liderança responsável, a identidade organizacional, o *envolvimento* e o compromisso organizacional

O meu nome é Constança Ferreira Cabral e estou a realizar um estudo para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG/UL).

O presente estudo tem como objetivo estudar a relação entre os conceitos supramencionados, em organizações do Terceiro Setor.

Serão garantidas todas as respetivas precauções para que o anonimato da sua identidade seja garantido. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião conta, pelo que lhe solicitamos respostas sinceras e espontâneas a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

GÉNERO

- Feminino
- Masculino

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Doutoramento

IDADE

- 18 - 24 Anos
- 25 - 34 Anos
- 35 – 44 Anos
- 45 – 54 Anos
- 55 ou + Anos

TEMPO DE PERMANÊNCIA NA

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

ATUAL ORGANIZAÇÃO

- Menos de 1 Ano
- 1 - 5 Anos
- 6 - 10 Anos
- 11 ou + Anos

- Santarém
- Portalegre
- Setúbal
- Évora
- Beja
- Faro
- Açores
- Madeira

TIPO DE ENTIDADE

ONDE TRABALHA

- Misericórdias
 - IPPS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social)
 - ONG's (Organizações não Governamentais)
 - Fundação
 - Outro:
-

DISTRITO

- Viana do Castelo
- Braga
- Vila Real
- Bragança
- Porto
- Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Coimbra
- Castelo Branco
- Leiria
- Lisboa

LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala à direita.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo,	Concordo	Concordo totalmente
1- A minha organização assume um papel ativo na comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- A minha organização leva a sério a ética (por exemplo, está comprometida com a formação de ética).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- A minha organização responde bem a um grupo diversificado de partes interessadas (colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- A minha organização leva a sério a responsabilidade social corporativa (por exemplo, tem uma política clara que reflete o seu compromisso com uma ou mais causas sociais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Os nossos programas de avaliação de desempenho são utilizados de forma eficaz para reter os melhores talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Os nossos programas de compensação são usados de forma eficaz para reter os melhores talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- A minha organização acredita que todos os funcionários merecem ser geridos ativamente como talento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- A minha organização tem um programa formal de "alto potencial" - as pessoas sabem o que têm de fazer para entrar e avançar dentro dele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- O programa da minha organização para altos potenciais ajuda a reter talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- O meu superior imediato lidera pelo exemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- O meu superior imediato dá-me o apoio que preciso para que eu faça bem o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- O meu superior imediato é eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- O meu superior imediato é bom em desenvolver pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala à direita.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo,	Concordo	Concordo totalmente
1- Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- O sucesso desta organização é o meu sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVOLVIMENTO

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala à direita	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo,	Concordo	Concordo totalmente
1- No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Sou capaz de trabalhar por longos períodos de cada vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- No meu trabalho, sou mentalmente resistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- No meu trabalho sou perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Estou entusiasmado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Estou orgulhoso do trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Para mim, o meu trabalho é desafiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- O tempo voa quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Quando estou a trabalhar, esqueço tudo ao meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- É difícil separar-me do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à empresa, utilizando na escala à direita.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Esta organização merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Devo muito à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O questionário terminou.

Muito obrigado pela sua partici

Anexo B – Tabela de Correlações

		Correlations												
		LR_Total	LR1	LR2	LR3	IO	CO_TOTAL	CO1	CO2	CO3	E_Total	E1	E2	E3
LR_Total	Pearson Correlation	1	,782**	,864**	,870**	,398**	,475**	,503**	,160*	,468**	,566**	,535**	,551**	,423**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
LR1	Pearson Correlation	,782**	1	,558**	,529**	,423**	,413**	,509**	,074	,419**	,539**	,522**	,514**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,260	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
LR2	Pearson Correlation	,864**	,558**	1	,598**	,306**	,411**	,369**	,203**	,393**	,446**	,421**	,421**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
LR3	Pearson Correlation	,870**	,529**	,598**	1	,306**	,386**	,422**	,114	,381**	,467**	,433**	,474**	,335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,084	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
IO	Pearson Correlation	,398**	,423**	,306**	,306**	1	,567**	,663**	,154*	,523**	,593**	,540**	,526**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
CO_TOTAL	Pearson Correlation	,475**	,413**	,411**	,386**	,567**	1	,755**	,702**	,814**	,577**	,477**	,523**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
CO1	Pearson Correlation	,503**	,509**	,369**	,422**	,663**	,755**	1	,206**	,592**	,649**	,555**	,604**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
CO2	Pearson Correlation	,160*	,074	,203**	,114	,154*	,702**	,206**	1	,329**	,135*	,056	,107	,188**
	Sig. (2-tailed)	,015	,260	,002	,084	,019	,000	,002		,000	,040	,396	,104	,004
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
CO3	Pearson Correlation	,468**	,419**	,393**	,381**	,523**	,814**	,592**	,329**	1	,547**	,479**	,502**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
E_Total	Pearson Correlation	,566**	,539**	,446**	,467**	,593**	,577**	,649**	,135*	,547**	1	,883**	,903**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,040	,000		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
E1	Pearson Correlation	,535**	,522**	,421**	,433**	,540**	,477**	,555**	,056	,479**	,883**	1	,725**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,396	,000	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
E2	Pearson Correlation	,551**	,514**	,421**	,474**	,526**	,523**	,604**	,107	,502**	,903**	,725**	1	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,104	,000	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
E3	Pearson Correlation	,423**	,405**	,348**	,335**	,513**	,531**	,565**	,188**	,472**	,875**	,652**	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo C – Teste de Mediação e Moderação

H6: A relação entre a Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é mediada pela Identidade Organizacional

Model : 4
 Y : CO_TOTAL
 X : LR_Total
 M : IO

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	c_cs					
	,3615	,0441	8,1928	,0000	,2746	,4485
	,5782	,4753				

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs					
	,2256	,0426	5,2952	,0000	,1416	,3095
	,3607	,2965				

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
IO	,1360	,0272	,0859	,1914

H7: A relação entre a Liderança Responsável e Envolvimento é mediada pela Identidade Organizacional

Model : 4
 Y : E_Total
 X : LR_Total
 M : IO

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	c_cs					
	,4767	,0458	10,4096	,0000	,3864	,5669
	,6885	,5659				

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs					
	,3303	,0437	7,5540	,0000	,2442	,4165
	,4771	,3922				

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
IO	,1463	,0308	,0899	,2088

H8: A relação entre a Liderança Responsável e Compromisso Organizacional é moderada pela Identidade Organizacional.

Model : 1
Y : CO_TOTAL
X : LR_Total
W : IO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6303	,3973	,2387	50,1009	3,0000	228,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,3262	,0344	96,6818	,0000	3,2584
3,3940					
LR_Total	,2267	,0427	5,3147	,0000	,1427
,3108					
IO	,3452	,0462	7,4681	,0000	,2541
,4363					
Int_1	-,0379	,0483	-,7846	,4335	-,1331
,0573					

H8: A relação entre a Liderança Responsável e Envolvimento é moderada pela Identidade Organizacional.

Model : 1
Y : E_Total
X : LR_Total
W : IO

OUTCOME VARIABLE:
E_Total

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6945	,4824	,2514	70,8203	3,0000	228,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	3,8867	,0353	110,0919	,0000	3,8172
3,9563					
LR_Total	,3317	,0438	7,5765	,0000	,2454
,4179					
IO	,3706	,0474	7,8134	,0000	,2771
,4641					
Int_1	-,0439	,0496	-,8853	,3769	-,1416
,0538					