



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Qualidade da Relação Líder-Subordinado e o *Engagement*: O papel Moderador da
perceção das práticas de Responsabilidade Social**

Mariana Lucas de Paiva

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

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,

Business Research Unit – BRU-IUL

Coorientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,

ISCTE-IUL

2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os que de uma maneira ou de outra, contribuía para que este momento chegasse.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Patrícia Duarte, por ter aceite entrar comigo nesta viagem e por todo o apoio e disponibilidade ao longo deste último ano, permitindo-me fazer crescer como pessoa e como profissional e demonstrando como é possível ser empática e profissional ao mesmo tempo.

Ao Professor José Neves, pelas sugestões e partilhas de conhecimento, que fizeram com que eu me desafiasse e traçasse objetivos mais ambiciosos.

Aos meus pais, Isabel e Amilcar, pilares da minha vida, que me transmitiram os valores essenciais, como a confiança, perseverança e determinação. Sem o amor e apoio deles nunca seria a pessoa que sou.

Ao João, pela compreensão das minhas ausências nos últimos anos.

E aos meus amigos, pela amizade e partilhas.

A todos o meu sincero obrigado!

Resumo

Os estudos sobre a liderança foram, desde sempre, centrais na comunidade científica. Contudo, o aparecimento da teoria LMX veio dar um enorme contributo naquele que seria o entendimento desta relação de díade e não no estudo em separado dos dois intervenientes: líder e liderado. Nesse sentido, o presente estudo pretende compreender de que forma as relações LMX influenciam o *Engagement* dos colaboradores. Para além dessa hipótese, examinou-se ainda, o efeito potencializador da percepção das práticas de Responsabilidade Social das Organizações para os colaboradores, para a comunidade/ambiente e económica), na relação entre LMX e *Engagement*.

Para analisar estas duas questões, foi realizado um estudo correlacional, com recurso à aplicação de um questionário online, composto por três instrumentos, a 201 participantes dos mais variados setores.

Os principais resultados revelam que a qualidade das relações LMX encontra-se positivamente associada ao *Engagement*. No entanto, no que diz respeito ao efeito moderador da percepção das práticas de Responsabilidade Social das Organizações, embora apresente um valor marginalmente significativo para a dimensão RSO para com os colaboradores, o modelo não é significativo em nenhuma das dimensões de RSO. Isto é, a RSO para com os colaboradores, RSO para com a comunidade e o ambiente a RSO económica não têm um papel moderador na relação entre a LMX e o *Engagement*.

Face aos resultados obtidos conclui-se que, a percepção da implementação das práticas de RSO nas organizações não é tão visível como seria expectável. No entanto, o valor marginalmente significativo na dimensão RSO para com os colaboradores, leva-nos a especular que numa amostra de maior dimensão se possa vir a observar outros resultados.

Palavras-chave: Qualidade da Relação Líder-Liderado, Responsabilidade Social das Organizações, *Engagement*.

Abstract

The studies about leadership have always been central in the scientific community. However, the appearance of the LMX theory brought a huge contribution in what would be the understanding of this dyad relationship instead of the separate study of two stakeholders: leader and member. In that sense, the present study aims at understanding how the LMX relations influence employees' *Engagement*. In addition to that hypothesis, it was also examined the promoting effect of the perception of the company's engagement in Corporate Social Responsibility practices (towards the employees, the community/environment and economic), in the relationship between LMX and *Engagement*.

In order to analyze these two matters, it was conducted a correlational study with resource to an online survey, composed of three instruments, to 201 participants of the most varied sectors.

The main results reveal that the quality of the LMX relations are positively associated with *Engagement*. However, regarding the moderator effect of the perception of engagement in Corporate Social Responsibility practices, even though it shows a marginally significant value for the CSR (dimension for the collaborators) the model is not significant in none of the CSR dimensions. In other words, the CSR towards employees, the community and environment, and at the economical level do not have a moderator role in the relationship between LMX and *Engagement*.

In the light of the results, it is possible to conclude that the perception of the implementation of CSR practices in the organizations is not as visible as it would be expect. However, the marginally significant value on the CSR towards employees dimension that was observe, makes us speculate that in a bigger dimension sample, there may be other results to observe.

Keywords: Leader-Member-Exchange, Corporate Social Responsibility, Engagement.

Índice

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1 Teoria Leader-Member Exchange (LMX)	4
1.2 Work Engagement.....	14
1.3 O papel moderador da Percepção das práticas de Responsabilidade Social.....	19
II- MÉTODO	29
2.1 – Procedimento.....	29
2.2 – Participantes	29
2.3 - Instrumentos.....	30
II- RESULTADOS.....	33
IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	38
V - Referências	42
ANEXOS	49
ANEXO I –Escala LMX	50
ANEXO II – Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES).....	52
ANEXO III – Escala de responsabilidade social percebida.....	53

Índice de Quadros

QUADRO 1.1 - Principais conceitos de Liderança	4
QUADRO 1.2 - Antecedentes do engagement	16
QUADRO 1.3 - Outros estudos realizados sobre LMX e Work Engagement	19
QUADRO 1.4 - Quadro ilustrativo de algumas práticas de RSO nos diferentes níveis.	23
QUADRO 2.1- Caracterização da Amostra.....	30
QUADRO 3.1 -Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações.....	33
QUADRO 3.2 - Efeito da Moderação da percepção de RSO para com os Colaboradores na relação entre LMX e Engagement	35
QUADRO 3.3 - Efeito da Moderação da percepção de RSO para com a Comunidade e o Ambiente na relação entre LMX e Engagement.....	36
QUADRO 3.4 - Efeito da Moderação da percepção de RSO Económica na relação entre LMX e Engagement.....	37

Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmide de Responsabilidade Social, adaptada de Carroll (1991)	21
Figura 2 - Modelo de Investigação	28

INTRODUÇÃO

Tendo em conta as constantes mudanças e exigências, quer a um nível mais macro (sociedade), quer a um nível mais micro (organizações), tornou-se essencial a existência de uma maior capacidade de flexibilidade e de adaptação por parte das organizações. Para tal, é necessário recorrer à promoção de relações de trabalho mais próximas e de maior envolvimento por parte dos colaboradores, uma vez que são eles um grupo de *stakeholders* primário e que representa um dos fatores que mais contribui para o sucesso das organizações (Donaldson & Preston, 1995, cit. Duarte & Neves, 2009). Em consequência das mudanças de natureza económica e social (e.g., transição de uma sociedade industrial para uma sociedade focada no conhecimento e consequente alteração dos estilos de gestão e das forças de trabalho), o líder passou a ter um maior impacto nas dinâmicas das organizações, assumindo um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho envolvente, proporcionando uma cultura onde os colaboradores se sintam valorizados, escutados e apreciados (Schein, 1992).

Nesse sentido, e sendo a liderança umas das temáticas mais abordadas em contexto organizacional, é fundamental perceber de que forma é que este construto é percebido e como influencia os vários níveis de análise. Tradicionalmente, as abordagens teóricas que estudam a liderança podem ser analisadas a partir de três níveis: as teorias que focam os traços e comportamentos do líder, as teorias que focam os impactos naqueles que são liderados e por fim, as teorias que focam as situações contingências nas quais a liderança ocorre (Yukl, 2002), sendo que nenhuma delas se baseia na relação entre líder-liderado. No sentido de ultrapassar essa lacuna empírica, surge a teoria *Leader-Member-Exchange* (LMX), desenvolvida por Dansreau, Caschman e Graen (1973). De acordo com os autores, esta teoria defende que a liderança é baseada numa parceria entre chefia e subordinado em que existe um conjunto de benefícios mútuos, no sentido em que, por um lado, a chefia proporciona ao colaborador benefícios materiais e recompensas psicológicas, e por outro, o colaborador desenvolve a sua função com maior empenho, tornando-se, desta forma, parceiros com o objetivo de alcançar resultados favoráveis às suas interações e às da organização. Considerando os impactos que a qualidade da relação líder-liderado tem no desempenho dos colaboradores (Bakker, Demerouti & van den Heuvel, 2015) torna-se importante analisar em que medida esta qualidade de relação de trocas entre líder e liderado influencia não apenas os comportamentos, como também as atitudes dos colaboradores face ao trabalho.

Para uma organização ser bem sucedida é necessário satisfazer um conjunto de fatores. Um dos fatores que revelou ser fundamental para esse sucesso, à semelhança da qualidade da relação líder-liderado, é o *engagement*. O *engagement* no trabalho é um construto independente que resulta da construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho que assume três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). O estudo desta variável é bastante pertinente no sentido em que se trata de uma variável que potencia consequências positivas nas organizações (Saks, 2006), nomeadamente ao nível da performance (Andrews & Sofian, 2012) e de outros resultados organizacionais positivos.

Para além dos resultados organizacionais é também necessário alertar as organizações para a necessidade de investimento nouro tipo de práticas, indo mais além do simples lucro imediato e dos tradicionais rácios económicos. É igualmente importante a existência de um equilíbrio nos aspetos sociais e ambientais (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006, citado por Duarte, Neves & Teixeira, 2014). A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem sido uma das temáticas que mais tem suscitado interesse nos últimos anos, não apenas na comunidade científica, como também ao nível das práticas de gestão. A adoção de práticas de RSO por parte das organizações origina diversos benefícios tanto para a organização como para a sociedade em geral.

No entanto, os estudos realizados sobre esta temática têm-se focado sobretudo na perspectiva dos *stakeholders* externos e, sendo os colaboradores a unidade de análise menos estudada na literatura sobre RSO (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012), é relevante compreender a posição dos *stakeholders* internos, uma vez que também são a principal unidade responsável pela implementação dessas práticas (Collier & Esteban, 2007; Christensen, Mackey & Whetten, 2014).

Consequentemente, e verificadas as influências das relações LMX, considera-se pertinente analisar de que forma estas relações de trocas entre líder-liderado podem influenciar o *engagement* dos colaboradores e, por outro lado, tentar perceber qual o impacto que a percepção das práticas de Responsabilidade Social Organizacional (i. e., para com os trabalhadores, para com a comunidade e o ambiente e a nível económico) tem nessa relação, de acordo com a perspectiva dos *stakeholders* internos.

Desta forma, a presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: no capítulo I-Introdução será apresentada uma revisão de literatura referente às três variáveis em estudo e

quais os objetivos de investigação, assim como serão expostas as hipóteses objeto de análise. Seguidamente, no capítulo II- Método, será apresentado o método utilizado para o presente estudo, designadamente, caracterização da amostra, apresentação dos instrumentos utilizado para medir cada uma das variáveis e, quais os procedimentos realizados para a recolha de dados. Posteriormente, no capítulo III- Resultados, serão analisados os dados recolhidos, assim como as principais conclusões do estudo. Finalmente, no capítulo IV- Discussão e Conclusão, serão discutidos os resultados, propostas novas linhas de investigação e apontadas algumas limitações da presente dissertação.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Teoria Leader-Member Exchange (LMX)

Neste capítulo, pretende-se criar uma base teórica que permita entender a temática da liderança, nomeadamente com enfoque na teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), devido às suas características únicas na criação de díades entre líder-liderado e devido às suas implicações neste estudo.

Ao longo das últimas décadas, vários autores têm tentado explicar a liderança, contudo, devido à sua complexidade torna-se insuficiente explicá-la à luz de uma única abordagem. Para melhor compreender o fenómeno, verifica-se um aumento significativo de pesquisas realizadas no âmbito da liderança. Como resultado desse esforço por parte dos investigadores, surgiram na comunidade científica, a formulação de diversas tentativas de conceptualizar e explicar a liderança, a partir de diferentes tipos de análise.

Muitas das teorias existentes abordam diferentes aspetos da liderança e nem sempre apresentam coesão e/ou complementaridade entre si. A liderança é, sem dúvida, uma das temáticas mais estudadas, mas também é um dos fenómenos menos compreendidos (Stewart, 2006) e, como tal, defini-la e analisá-la com absoluta precisão como os fenómenos próprios das ciências exatas, é praticamente impossível. O Quadro 1.1 apresenta algumas definições do conceito de liderança desenvolvidos ao longo dos anos.

QUADRO 1.1 - *Principais conceitos de Liderança (adaptado Amaral, 2007)*

Conceito	Autor(es)	Ano
“É o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.	Hemphill Coons	e 1957
“É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo”.	Janda	1960
“É uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se	Jacobs	1970

tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.		
“E o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.	Stogdill	1974
“Liderança é uma relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas... Implica que seguidores devem consentir explícita ou implicitamente em sua parte dessa relação de influência”.	Fiedler e Chemers	1970
“Liderança envolve a natureza das trocas verticais que são feitas entre um supervisor e um membro”. “A influência está ancorada nos relacionamentos que permitem trocas interpessoais entre um supervisor e um membro”. “A maior iniciativa de negociação dá ao membro a noção da importância da negociação de suas tarefas. Quando isto ocorre, há maior probabilidade do supervisor estar experimentando a liderança. Quando não ocorre, há probabilidade do superior ser simplesmente supervisor do seu membro”.	Dansereau, Graen e Haga	1975
“É o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.	Katz e Kahn	1978
“... Um processo recíproco de mobilização, por pessoas... Visando atingir objetivos independente ou mutuamente defendidos por ambos, líderes e seguidores”.	Burns	1979
“É uma interação entre duas ou mais pessoas de um grupo, que frequentemente envolve construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas dos membros. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou a competência de outros membros do grupo. Qualquer membro do grupo pode apresentar uma certa liderança...”.	Bass	1990
“Liderança ... Sempre uma transação entre um líder e seus ou suas seguidoras com a finalidade de atingir um objetivo ou	Bennis	1998

sonho. Uma ressonância existe entre líderes e seguidores que faz deles aliados em abraçar uma causa comum”

“É um processo de influenciar outros a compreenderem e concordarem a respeito das necessidades que devem ser satisfeitas e como elas podem ser eficazmente realizadas e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados...”.

Yukl

2002

“Liderança é um conceito complexo que inclui pelo menos um líder de equipa, um membro da equipa e um relacionamento de troca entre o líder e o membro... Sem que haja a presença destes três elementos a liderança não pode ser invocada”.

Graen

2003

Para Stogdill (1974), citado por Yukl (2010), existem tantas definições de liderança quanto aos autores que se dedicam a estudá-la. Como é possível verificar pelo Quadro 1.1, a partir dos anos 70, a liderança é definida maioritariamente como um processo de influência. Essa influência pode ocorrer em vários níveis, como por exemplo, nas interações entre líder e liderado.

De acordo com o Projeto GLOBE (*Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness*), a liderança é caracterizada como a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e capacitar os outros com o objetivo de melhorar a eficácia dos processos das organizações de que são membros (House *et al.*,1999).

Para Ferreira e colaboradores (2001), a liderança tem sido entendida como uma característica de personalidade que serve para induzir obediência, através da prática de influência. Para se ser um líder é necessário que o indivíduo possua características distintivas tais como, integridade, motivação, proatividade, confiança e sociabilidade (Kirkpatrick & Locke, 1991; Mann, 1959; Neves, 2001; Stogdill, 1948; Zaccaro, Kemp & Bader, 2004). Assim sendo, a estratégia utilizada pela organização é moldada pelo líder, ou seja, a personalidade que este apresenta, influencia as suas escolhas, valores e crenças de todos os que com ele trabalham diretamente (Northouse, 2013).

Frequentemente, a liderança é confundida com a gestão, contudo uma pessoa pode ser um líder sem que seja um gestor. Os gestores têm no seu foco de trabalho, a execução, enquanto

que os líderes têm o propósito (Gardner, 1989). A liderança não é algo que surja diretamente com uma posição hierárquica superior, pois muitas vezes é possível identificar um líder em posições hierárquicas inferiores.

Nos últimos anos, muitos estudos têm sido realizados com o objetivo de estudar a liderança. Utilizando uma metodologia variada, é possível verificar que a visão e o foco são características universais nessas investigações. Com a recente pesquisa observou-se que os líderes têm um papel determinante na articulação da visão estratégica, no estabelecimento de padrões de desempenho e na criação e desenvolvimento do foco e da direção (Bolman & Deal, 2017).

Yammarino (2013, p. 150) sugere uma definição abrangente de acordo com a qual a liderança “é um processo de interação multinível (pessoa, díade, equipa, grupo ou organização) que ocorre em determinada situação (contexto) onde o líder (por exemplo: o superior hierárquico, supervisor) e os seguidores (por exemplo: os subordinados, reportes diretos) partilham um propósito (visão, missão) e concretizam, em conjunto, objetivos ou tarefas de forma intencional (sem coerção).”

Recentemente, Bolman e Deal (2017), definiram a liderança como sendo um processo subtil de influência mútua que rege o pensamento, o sentimento e a ação, sendo capaz de produzir esforços cooperativos entre líder e liderado ao serviço de propósitos comuns. Assim sendo, grande parte dos investigadores é da opinião que a liderança se trata de um processo em que um indivíduo tem a capacidade de influenciar o outro indivíduo ou grupo com o intuito de alcançar os objetivos numa dada situação.

Como foi referido anteriormente, é impossível explicar a liderança com base numa única abordagem, porém existem dois estilos dominantes na investigação: liderança transacional e liderança transformacional.

A liderança transacional foi inicialmente descrita por Burns em 1978. Segundo o autor, o líder transacional reconhece as necessidades dos seus colaboradores e procura satisfazer as mesmas, com o objetivo de receber em troca uma melhor *performance*. Isto é, o líder transacional faz um investimento desde que os colaboradores desempenhem bem as suas funções.

Por outro lado, a liderança transformacional, diz respeito aos efeitos que gera nos seus seguidores, ou seja, os líderes estimulam o empenho dos seus colaboradores, induzindo-os a

ultrapassar os seus próprios interesses em prol dos objetivos da organização Cunha *et al.*, 2006). Os colaboradores neste tipo de liderança desenvolvem pelo seu líder, sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito (Bass, 2003). A notoriedade desta abordagem pode estar associada à “... ênfase que coloca na motivação intrínseca e desenvolvimento dos seguidores, o que vem de encontro às necessidades atuais das equipas que querem ser inspiradas e ter *empowerment* para ter sucesso em tempos de incerteza.” (Bass et al., 2006; citado por Northouse, 2013, p.186). A liderança transformacional centra-se “... no processo através do qual certos líderes conseguem inspirar os seguidores a atingir os objetivos.” (Northouse, 2013, p. 214). Estes líderes são reconhecidos pela sua preocupação para com os seus liderados enquanto pessoas e pela sua capacidade em estimular-lhes o desenvolvimento e crescimento, dando-lhes *empowerment*. Para além disso, os líderes transformacionais também são caracterizados pela sua visão clara, pelo exemplo a seguir e pela sua capacidade enquanto agentes de mudança.

Apesar da liderança transacional ser satisfatória e eficaz, a liderança transformacional é aquela que produz um impacto mais significativo (Bass & Riggio, 2005).

Ainda recorrendo ao Quadro 1.1, é possível observar que as definições feitas até à década de 70, estavam centradas no líder, contudo, com a inserção da conceção da influência mútua na interação, o poder que até então estava focado no líder, dilui-se igualmente entre líder e liderado. A liderança passa, então, a ser vista como um processo recíproco de mobilização de pessoas e como um resultado de uma ação conjunta com o objetivo de alcançar metas e expectativas comuns.

As investigações realizadas no âmbito da liderança enfatizam essencialmente o papel do líder e as consequências que esse papel tem para os liderados, isto é, os estudos são na maioria das vezes centrados nos comportamentos e atitudes do líder e o impacto que os mesmos têm nos colaboradores. Apesar do estudo em cada domínio ser analisado separadamente, para uma melhor compreensão, torna-se importante analisar o processo da liderança através de uma taxionomia conjunta entre vários níveis da análise: líderes, colaboradores e relação diádica entre líder e liderado.

Após a década de 80, as abordagens à liderança passaram a incluir vários níveis de análise, por exemplo, conhecimentos e aptidões da equipa, regras e procedimentos de gestão internos ou a própria estrutura organizacional.

De acordo com Judge e Bono (2000), a liderança tem um papel determinante tanto no sucesso e/ou fracasso profissional como no comportamento organizacional dos indivíduos. A própria literatura tem-nos mostrado que os líderes têm a capacidade de influenciar significativamente o indivíduo, o grupo e a performance organizacional (Gerstner & Day, 1997).

Uma das teorias que se adapta a esta nova perspectiva é a *Leader-Member Exchange*, pois incorpora a abordagem baseada no relacionamento entre líder e liderado. Esta é uma teoria diferenciadora das restantes, uma vez que é a única que tem o seu foco de análise na relação diádica entre líder e colaborador (Bakker, Demerouti & Heuvel, 2015).

Em diversos estudos é possível observar o investimento e o esforço feito pelos investigadores em tentar compreender qual a amplitude e a complexidade das interações entre líder-liderado e as suas contingências organizacionais. É nesse campo que as pressuposições da Teoria da Troca Líder-Liderado surgem, como ampla possibilidade de investigação, no que diz respeito às interações didáticas em contexto organizacional.

Vários autores, como Graen e Uhl-Bien (1991), defendem que a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) é das mais profícuas e úteis para o estudo dos processos de liderança, pois procura demonstrar a importância do estudo da relação das trocas líder-liderado e não apenas focar um dos elementos da interação separadamente.

A LMX, tem por base a Teoria da Troca Social de Blau (*Social Exchange Theory*, 1964) que defende que as pessoas permanecem nas relações, pois acreditam que vão receber proporcionalmente àquilo que oferecem, estabelecendo assim elementos de troca. De acordo com Uhl-Bien e Maslyn (2003), quando as relações laborais são desenvolvidas na base de uma troca social, estas apresentam maiores níveis de lealdade, comunicação aberta, compromisso, apoio e confiança.

Ao longo dos tempos, a abordagem LMX tem vindo a sofrer alterações significativas. O que inicialmente era entendido como uma alternativa aos estudos dos estilos de liderança, posteriormente progrediu para efetividade da liderança.

De acordo com Browe, Shoorman e HoonTan (2000) esta teoria assenta na qualidade das trocas efetuadas entre um líder e os seus subordinados. Os membros da díade (líder-liderado), estabelecem diferentes níveis de análise, desenvolvendo uma relação interpessoal, marcada por

influências mútuas entre eles, com o objetivo de atingirem ganhos pessoais e organizacionais comuns.

Segundo Yammarino e Dansereu (2002), para compreender a abordagem LMX, é necessário analisar os investimentos e retornos do líder e do seu liderado. Quando um dos membros da díade oferece algo a outro membro da díade, este espera que existe um retorno no sentido de estabelecer um equilíbrio, favorecendo a qualidade da relação entre os dois membros da díade.

A teoria LMX foi originalmente proposta por Dansereau, Caschman e Graen (1973) e surgiu após a realização de um estudo dirigido a 261 trabalhadores e às suas chefias. A hipótese de investigação consistia na possibilidade de que a chefia estabelecia diferentes interações com cada um dos seus liderados, podendo assim ser criadas dois tipos de díades: alta qualidade e de baixa qualidade.

A Teoria *Leader-Member Exchange* defende que os líderes desenvolvem relações distintas com cada colaborador, durante um conjunto de trocas na relação no trabalho (Graen & Haga, 1975; Graen & Scandura, 1987). As trocas estabelecidas entre os líderes e liderados não apresentam os mesmos níveis de qualidade, isto é, podem-se estabelecer relações LMX de elevada qualidade ou LMX baixa qualidade (Dienesch & Liden, 1986; Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000).

Para Liden e Maslyn (1998), o LMX é um conceito multidimensional composto pelo: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional. O afeto, é caracterizado pela “afeição mútua que os membros da díade têm uns pelos outros, baseados principalmente na atração interpessoal, em vez de valores profissionais ou profissionais” (Liden & Maslyn, 1998, p. 50). A lealdade, por sua vez, ocorre quando um indivíduo expressa publicamente o apoio ao outro membro da díade de LMX. A contribuição é caracterizada como sendo a “percepção do nível atual de atividade orientada para o trabalho que cada membro apresenta em direção aos objetivos mútuos (explícitos ou implícitos) da díade” (Liden & Maslyn, 1998, p. 50). Finalmente, o respeito diz respeito à “percepção do grau em que cada membro da dupla construiu uma reputação, dentro e / ou fora da organização, de se destacar em sua linha de trabalho” (Liden & Maslyn, 1998, p. 50). Assim, um relacionamento LMX de alta qualidade é caracterizado por afeto mútuo, lealdade, contribuição pessoal de ambos os membros da díade e respeito profissional um pelo outro. Contudo, neste estudo empírico, a dimensão de LMX será

analisada de forma unidimensional devido aos maiores recursos obtidos através da sua análise como um único fator.

As díades de alta qualidade de relacionamento, ou também denominadas como díades de endogrupo, são caracterizadas pelo reconhecimento que a chefia faz ao membro da díade, ou seja, o colaborador é visto pela sua chefia como sendo um membro integrante do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Nas LMX de alta qualidade estabelecem-se ligações mútuas, lealdade, respeito profissional e comportamentos que contribuem para alcançar objetivos partilhados tanto pelo colaborador como pela sua chefia (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2002). Neste tipo de díades, as relações estabelecidas entre chefia e membro são de mútua proximidade e ambos apresentam papéis distintos na relação. A chefia, à medida que vai exercendo e recebendo influência do membro, vai desempenhando cada vez mais o papel de líder. Nesse papel de líder, a chefia passa a delegar tarefas de maiores responsabilidades, a promover a participação em tomadas de decisão, a possibilitar de forma mais significativa a progressão de carreiras e a fornecer um maior acesso a informações privilegiadas (Howell & Shamir, 2005). Por outro lado, o membro da díade privilegia um maior suporte e atenção do líder na execução das tarefas que executa. É ainda importante referir que para Golden e Veiga (2008), as relações LMX de elevada qualidade estão relacionadas também a elevados níveis de compromisso, satisfação na função e desempenho.

No outro tipo de díades que se estabelecem, isto é, nas díades de baixa qualidade de relacionamento, ou também conhecidas como díades de exogrupo, ocorre o oposto do proposto na teoria para a díade acima referida. Nesta díade, a chefia considera o membro como alguém não pertencente ao seu círculo de comunicação pessoal e do seu conhecimento, ou seja, não se mantém nenhum relacionamento de reciprocidade. Também nas díades de baixa qualidade, os papéis que desempenham a chefia e membro são distintos um do outro. O supervisor desempenha um papel de gerente ou de chefe, à medida que faz o subordinado cumprir o que foi estabelecido e formalizado no contrato, quando de sua admissão. Por outro lado, o membro uma vez que, apenas executa aquilo que foi acordado, realiza tarefas sem grandes impactos no dia-a-dia do funcionamento organizacional.

Quando são estabelecidas relações LMX de baixa qualidade não significa que o membro do exogrupo seja de alguma forma maltratado. O seu líder é que não dispõe do tempo e dos recursos sociais necessários para tratar todos os membros da mesma maneira. Este ponto torna questionável, para Graen e Uhl-Bien (1998), o desenvolvimento de uma relação LMX de alta

qualidade. Quando estes dois tipos de relações de troca líder-liderado são estabelecidas, tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo (Liden & Graen, 1980).

Pesquisas realizadas por Dienesch e Liden (1986) e posteriormente por Graen e Uhl-Bien (1998), demonstram a existência de três fatores determinantes na formação de díades de alta qualidade: lealdade, afeto e contribuição no que diz respeito aquilo que são as obrigações mútuas dos membros da díade.

Quando se menciona a teoria LMX é impossível não fazer referência à questão de reciprocidade. Para Liden (1997), aquilo que se encontra na génese das relações, quer de alta ou baixa reciprocidade, é a reciprocidade. Isto é, o membro corresponde, em termos de atitudes e de comportamentos, em resposta à forma de tratamento que recebe por parte do seu superior hierárquico. Esta resposta, quando favorável, visa à possibilidade de retorno social ou económico, dependendo da situação. Adicionalmente, também o facto de atingir os interesses mútuos dos membros da díade e a vontade de corresponder às expectativas do outro, faz com que essa reciprocidade esteja presente nas relações LMX.

Esta forma de abordagem à liderança foi pioneira em dois sentidos. Por um lado, devido ao seu foco nas relações de díade que se estabelecem entre o líder e cada um dos seus subordinados e, por outro lado, pela previsão que os líderes não desenvolvem o mesmo tipo de relação com cada um dos seus liderados. O ideal é aquilo que a recente pesquisa mostra é a capacidade que todos os líderes deveriam desenvolver relações LMX de alta qualidade com cada um dos seus colaboradores (Graen & Uhl-Bien, 1995).

De acordo com Danserau e colaboradores (1975) as relações desenvolvidas na díade líder-liderado podem variar desde trocas estritamente relacionadas com o trabalho até a relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito e influência recíproca. Esta diferenciação deve-se sobretudo, à limitação de tempo, energia e recursos por parte do líder, inerentes à responsabilidade que a ocupação do cargo exige (Brant, 2012).

Os dois tipos de relação que se estabelecem, LMX de baixa qualidade e LMX de elevada qualidade, são precursoras do desempenho do liderado (Dunegan; Duchon; Uhl-Bien 1992). Ao longo das décadas, é possível verificar a existência de diversos estudos que relacionam a LMX com resultados organizacionais. Os mesmos autores revelam que a LMX correlaciona-se tanto ao nível de comportamentos organizacionais como ao nível das atitudes. No que diz respeito às

correlações entre LMX e comportamentos organizacionais podemos observar essa correlação nos estudos desenvolvidos por Gerstner e Day, (1997), Dulebohn e colaboradores (2012) e Ilies, Nahrgang e Morgeson (2007). Esses autores demonstraram a existência de uma forte correlação entre a LMX e outras variáveis tais como: desempenho organizacional, intenções de *turnover* e comportamentos de cidadania organizacional.

Para Northouse (2013), uma boa qualidade de relação entre o líder e o membro origina resultados satisfatórios tanto para os membros da díade como para toda a organização. Os colaboradores sentem-se melhores, atingem maiores resultados e acrescentam valor à organização.

Para se conseguir bons resultados organizacionais é fundamental que haja um investimento de ambas as partes da relação (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Quando esse investimento ocorre, os membros da díade beneficiam em termos de resultados organizacionais (Cogliser, Schriesheim, Scandura e Gadner, 2009). Dulebohn e colaboradores (2012) defendem que, apesar do líder desempenhar um papel determinante na qualidade da relação entre líder e liderado, também o liderado tem a capacidade de influenciar o processo.

O elevado número de possibilidades no estudo em torno da Teoria LMX, no contexto organizacional, contribuiu para o melhor conhecimento e compreensão de outras temáticas. Nomeadamente, como são estabelecidos os relacionamentos, qual o grau de influência que eles exercem nos tipos de díades desenvolvidas, como é que afetam o desenvolvimento individual, grupal e organizacional. Assim, o estudo dos diferentes tipos de relações que se podem estabelecer entre líderes e os seus subordinados, é determinante para compreender as diferentes experiências vividas em contexto laboral (Brower, Schoorman & Tan, 2000), uma vez que essas relações são muitas vezes consideradas como agentes influenciadores do desempenho dos colaboradores e da própria organização (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005).

Conforme apresentado anteriormente, com vista a compreender os diferentes resultados que os diversos tipos de qualidade de relações LMX podem exercer ao nível dos colaboradores será seguidamente apresentado um consequente: *Work Engagement*, uma vez que se tem vindo a verificar a importância que o papel do líder assume, na criação de um ambiente de trabalho envolvente (Muniño- Ruiz, 2010).

1.2 Work Engagement

A psicologia, desde o início da sua história, teve como principal foco o estudo dos aspectos menos positivos do ser humano, isto é, na sua gênese era dada primazia ao estudo dos problemas, dos sintomas e das doenças (Bakker et al., 2008). Para contrariar esta tendência, surgiu nas últimas décadas uma corrente denominada de “Psicologia Positiva” com o intuito de estudar os aspectos psicológicos positivos. É nesse sentido que Kahn, nos anos 90, começou a desenvolver os primeiros estudos sobre envolvimento no trabalho (*work engagement*).

O conceito de *work engagement* foi definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), como sendo um estado de espírito positivo e persistente relacionado com o trabalho, caracterizado por três dimensões de natureza distinta: vigor (natureza comportamental), dedicação (natureza emocional), e absorção (natureza cognitiva). A dimensão de “vigor” é caracterizada por elevados níveis de energia, vontade de investir esforço e resiliência mental, mesmo perante uma dificuldade. Por outro lado, a dimensão de “dedicação” está associada ao forte envolvimento e entusiasmo que o colaborador experiencia no trabalho, com sensações de significado ao trabalho desenvolvido, entusiasmo, inspiração no desempenho da atividade profissional, orgulho e desafio. Finalmente, na dimensão da “absorção”, esta está associada à eficácia no trabalho e à completa concentração do colaborador no cumprimento das suas tarefas de tal modo que possui dificuldades em despegar-se do seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta última dimensão, é como um estado de “*flow*” mas de forma mais prolongada, ou seja, representa o grau em que os colaboradores estão mais cognitivamente concentrados no trabalho que estão a desenvolver (Csikszentmihalyi, 1990, citado por Christian & Slaughter, 2007).

Apesar de tradicionalmente o *engagement* considerar as três dimensões, estudos empíricos demonstram que apenas o vigor e a dedicação são dimensões fundamentais do construto *engagement* (e.g., González Romá et al., 2006; Llorens et al., 2006; Schaufeli et al., 2002). Por outro lado, a absorção embora tenha sido identificada como aspeto relevante para o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2001), poderá, tal como foi dito anteriormente, estar relacionada com o conceito de “*flow*” (Csikszentmihalyi, 1990) e por isso, assume um papel diferente no *work engagement* quando comparado com as outras duas dimensões. Desta forma, na presente dissertação, o *work engagement* será analisado como fator unidimensional.

Esta definição revela que quando um colaborador apresenta elevados níveis de *engagement*, não se foca num objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular, isto é, este é um estado afetivo-cognitivo persistente e generalizado e não apenas momentâneo (Schaufeli & Bakker, 2004). Mais tarde, verificou-se que o *engagement* não se trata de um fenómeno tão estático como se acreditava anteriormente, uma vez que este varia de dia para dia (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) e de tarefa para tarefa (Saks, 2006).

De acordo com a literatura, o aumento do estudo sobre o *engagement* está relacionado com a pesquisa sobre o seu polo negativo – o *burnout* (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Apesar de não ser consensual, alguns autores defendem que o *engagement* e o *burnout* são opostos entre si, apesar da sua dependência. Contrariamente aos colaboradores que sofrem de um esgotamento profissional (*burnout*), os colaboradores que experienciam um maior envolvimento no trabalho desenvolvem uma sensação de energia (*engagement*), ligação emocional com as tarefas que desenvolvem e vêm-se com as capacidades necessárias para corresponder às exigências do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

De acordo com Bakker (2011), citado por Dhivya e Sripirabaa (2015), o *engagement* está positivamente relacionado com o bem-estar no trabalho. Para o autor, o bem-estar do sujeito é baseado na visão bidimensional de Russel (2003) que defende a existência de dois sistemas neuropsicológicos fundamentais: uma dimensão associada ao prazer-desprazer e outra dimensão associada à excitação e ativação. Segundo Bakker (2011), citado por Dhivya e Sripirabaa, (2015), os colaboradores com elevados níveis de *engagement* são caracterizados por altos níveis de ativação e prazer.

Engagement é um construto complexo e nem sempre existe consenso quanto à sua definição. A literatura tem vindo a demonstrar que o *work engagement* pode ser analisado a partir de diversos conceitos relacionados tais como, envolvimento com o trabalho (e.g., Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010), compromisso organizacional (e.g., Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010), *flow* (e.g., Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010), *burnout*, (e.g., Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2008), satisfação no trabalho (e.g., Schaufeli & Bakker, 2010), entre outros.

Kahn (1990) descreveu *engaged employees* como sendo colaboradores que utilizam toda a sua energia, quer seja ela física, cognitiva e emocional no desenvolvimento dos seus objetivos que se encontrem relacionados com o trabalho, permitindo assim obter um melhor desempenho. Contudo, para o mesmo autor, todos os recursos físicos, cognitivos e emocionais investidos

pelo colaborador numa determinada tarefa, vão necessariamente depender daquilo que a própria organização poderá oferecer em termos de recursos económico e sócio-emocionais. Por outro lado, quando a organização não concede esses recursos aos seus colaboradores, os mesmos não estão tão dispostos a dar mais de si e, portanto, verifica-se um menor *engagement* (Saks, 2006).

Para Bakker e Demerouti (2008), este tipo de colaboradores apresentam níveis superiores de energia e de autoeficácia, sentem-se entusiasmados com o trabalho que desenvolvem e estão mais focados no seu trabalho, não dando pelo tempo passar. Devido a estas atitudes positivas face ao trabalho, os *engaged employees* têm capacidade para criarem o seu próprio feedback positivo, em termos de reconhecimento, apreciação e sucesso.

Tendo em consideração as várias vantagens apresentadas para a existência de *engaged employees* faz sentido perceber quais poderão ser alguns antecedentes, isto é, quais os fatores que levam a que os colaboradores das organizações apresentem valores mais elevados de *work engagement*. No quadro seguinte estão apresentadas várias respostas a esta questão.

QUADRO 1.2 - *Antecedentes do engagement. (baseado em Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Saks, 2006; Saks & Gruman, 2014)*

Antecedentes	Autores
Significado psicológico da tarefa	Kahn (1990)
Reconhecimento e recompensas apropriadas	Maslach e colaboradores (2001)
Suporte organizacional e suporte dado pelos superiores hierárquicos diretos	Kahn (1990)
Característica da tarefa	
Recompensas	Lawer (1993)
Autonomia, feedback, oportunidade de desenvolvimento, ambiente de trabalho positivo, recuperação, recompensas, reconhecimentos, apoio, variedade do trabalho e ajuste à função	Crawford, Lepine & Rich (2010)
Liderança transformacional, <i>empowering leadership</i> e trocas líder-liderado	Bakker, Albrecht & Leiter (2011)
<i>Feedback</i> do superior hierárquico	Menguc, Auh, Fisher & Haddad (2013)

<p>Relação com os colegas de trabalho, contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos da organização, significado do trabalho, oportunidade para colocar em prática competências e capacidades, relação com o superior hierárquico, o trabalho em si mesmo e a estabilidade financeira da organização.</p>	<p>Society for Human Resource Management (2015)</p>
---	---

Nos dias que correm, e com as mudanças a acontecerem a um ritmo acelerado, para as organizações serem capazes de resistir às pressões constantes do meio é necessária uma maior atenção ao bem-estar dos colaboradores. Lu, Wang, Lu, Du e Bakker, (2014), consideram ser fundamental, mais do que nunca, dispor de colaboradores nas empresas, altamente enérgicos, dedicados e totalmente comprometidos com o trabalho que estão a executar, uma vez que é também a qualidade dos recursos humanos que permitem o sucesso das organizações, ainda mais em contextos de trabalho incertos.

Numa perspetiva organizacional é fundamental existir vantagem competitiva, e o facto de dispormos de colaboradores em elevado nível de *engagement* é entendido como uma mais-valia, uma vez que o *engagement* no trabalho incentiva os colaboradores a desenvolverem as tarefas a um nível superior de desempenho profissional (Macey & Schneider, 2008). Um estudo desenvolvido por Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker e de Jonge (2001), revelou que os colaboradores que experienciavam o *work engagement* demonstravam tomar mais iniciativas no trabalho. Por outro lado, também Schaufeli e Salnova (2007), verificaram a vantagem de ter *engaged employees*. Segundo eles, colaboradores com elevados níveis de *engagement* proporcionam uma maior retenção de talentos, promovem uma imagem corporativa mais positiva e tornam a organização mais competitiva e eficaz. Numa perspetiva económica é mais rentável para as organizações promoverem o bem-estar psicológico dos colaboradores através do incremento de *engagement*, do que através de outro tipo de iniciativas que necessitem de uma intervenção de elevado custo económico para a organização.

Através dos vários estudos realizados observa-se que o *engagement* apresenta uma forte associação aos resultados organizacionais (Harter & colaboradores, 2002), nomeadamente ao nível da *performance* individual e da produtividade organizacional (Kahn, 1992). Também os

estudos realizados por Schaufeli e Bakker (2004) e Sonnentag (2003) revelaram que as experiências de *engagement* são descritas como recompensadoras e positivas, estando relacionadas com variáveis como o bem-estar e saúde. Assim, colaboradores que dispõem de níveis mais elevados de *engagement* apresentam uma maior probabilidade de sentirem uma ligação mais forte à organização e conseqüentemente com menores intenções de saída Schaufeli & Bakker (2004).

As pesquisas empíricas têm demonstrado que a aplicação dos pressupostos do *engagement* às áreas organizacionais e do trabalho em si têm tido um maior foco na procura da melhoria da eficácia, mas também da qualidade de vida nas organizações. Saks (2006) defende que um maior nível de *engagement* dos colaboradores possibilita ao estabelecimento de relações com maiores níveis de confiança e com maior qualidade com o seu empregador. Assim, é essencial que as organizações se foquem em conceitos positivos, por forma a desenvolver as condições necessárias para que os colaboradores encontrem em si aquilo que têm de melhor e, desta forma procurar estabelecer pontes entre o desenvolvimento humano e o desenvolvimento económico (Froman, 2009).

Relação entre LMX e *Work Engagement*

Um dos objetivos da presente dissertação é poder dar um contributo no sentido de analisar a relação entre as diferentes qualidades de relação estabelecidas entre o líder-subordinado e o *work engagement*. Um estudo elaborado por Matta, Koopman e Conlon (2015) demonstrou como a qualidade da relação entre o líder e o subordinado tem efeitos significativos na motivação e nos comportamentos dos colaboradores. Nessa investigação, os autores focam o seu estudo na percepção da qualidade da relação em ambos os membros da díade simultaneamente. Os resultados demonstraram que quando o líder e o subordinado percecionavam o mesmo tipo de qualidade de relação existe um maior *work engagement* e, conseqüentemente, maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional.

Outros estudos revelam iguais conclusões, por exemplo, Bakker e Bal, (2010) também realçam que a relação de troca com o supervisor relaciona-se positivamente com o *engagement* no trabalho. Mais recentemente, também Dhivya e Sripirabaa (2015) chegaram a conclusões semelhantes. Para os autores, a qualidade da relação entre o líder e o subordinado, parece ser um preditor de *work engagement*.

Dhir e Shukla (2013) também encontraram evidências na relação entre a qualidade das relações líder-liderado e *engagement*. O Quadro 1.3, revela alguns dos estudos realizados que demonstram a existência de associação entre LMX e *Work Engagement*.

QUADRO 1.3 - *Outros estudos realizados sobre LMX e Work Engagement*

Autor(es) e ano	Evidências encontradas
Rousseau, 1989	Relação entre chefia-subordinado é um aspeto importante na vida organizacional que influencia os resultados comportamentais, assim como nos processos de <i>engagement</i> .
Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011	As relações de LMX de alta qualidade exercem influência sobre os comportamentos organizacionais dos colaboradores através de processos de <i>engagement</i> .
Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011 Cheung & Wu, 2012.	As relações de alta qualidade entre líder e liderado promove junto dos colaboradores uma maior motivação a exercer um esforço em prol da organização.
Breevaart, Demerouti, Bakker & Van den Heuvel, 2015	Colaboradores com relações de LMX de alta qualidade, geralmente desenvolvem o seu trabalho em ambientes com mais recursos. Esses meios, por sua vez, facilitam e promovem o <i>engagement</i> no trabalho e o desempenho profissional.

Como tal, a percepção da qualidade das relações estabelecidas entre o líder e o liderado poderá ajudar a compreender algumas atitudes e comportamentos face ao trabalho e, mais concretamente, ao nível do *work engagement*. Assim, propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 1: A qualidade da relação LMX apresenta uma relação positiva com o Work Engagement.

1.3 O papel moderador da Percepção das práticas de Responsabilidade Social

A emergência de vários estudos em torno da Responsabilidade Social proporcionou não só um maior entendimento e visibilidade do conceito, como também aumentou o desenvolvimento organizacional sustentável. De acordo com Carroll e Buchholtz (2009) foi a

partir da década de cinquenta que o conceito de Responsabilidade Social ganhou uma crescente evolução no que diz respeito à sua aceitação e aplicação daquilo que realmente representava.

Para além do crescente interesse na investigação em torno da Responsabilidade Social, também a adoção voluntária de práticas de Responsabilidade Social por parte das organizações tem sido cada vez mais evidente, quer devido a uma maior consciência ambiental, quer devido às evidências claras dos impactos das mesmas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores face à organização e ao trabalho desenvolvido. Desta forma, a integração deste tipo de práticas tem sido considerada como um dos principais temas de investigação do século XXI, tanto ao nível académico como ao nível da própria prática de gestão (Godfrey & Hatch, 2007).

A definição do construto nem sempre foi consensual e homogénea na comunidade científica e, só partir dos anos 70 é que se começou a verificar uma maior preocupação com a sua definição e com o seu impacto nos negócios e para a sociedade. De acordo com Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995), citado por Duarte e Neves (2011), a Responsabilidade Social trata-se de um construto multidimensional que se refere à integração voluntária das organizações em causas sociais e ambientais no sentido de adaptarem as suas práticas e trabalharem no desenvolvimento da relação entre os vários *stakeholders*.

Um dos principais autores que se debruçou na temática da Responsabilidade Social, foi Carroll (1970) criando um modelo de referência composto por quatro componentes. Este modelo caracteriza uma das perspetivas mais marcantes sobre responsabilidade social: a Perspetiva Americana.

De acordo com o autor, a Responsabilidade Social é entendida como a capacidade das organizações integrarem as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, de forma a cumprirem as diversas obrigações que uma organização tem para com a sociedade. Este

é um modelo apresentado sob a forma piramidal, no entanto as responsabilidades mencionadas não devem ser obedecidas sequencialmente, mas sim em simultâneo (Figura 1).

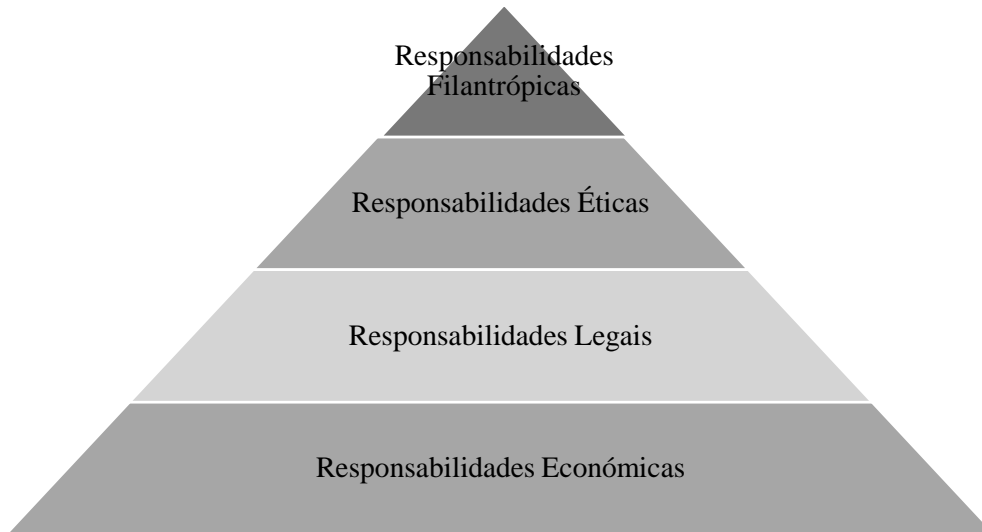


Figura 1- *Pirâmide de Responsabilidade Social, adaptada de Carroll (1991)*

De acordo com Carroll (1991), as Responsabilidades Económicas são caracterizadas pela procura da maximização do lucro, ou seja, é muito importante que as organizações sejam as mais lucrativas possíveis, assim como mantenham de forma constante uma posição competitiva no mercado. Adicionalmente, é também importante a manutenção de um alto nível de eficiência operacional assim como a rentabilidade.

Por outro lado, as Responsabilidades Legais são entendidas como a necessidade de executar as práticas e políticas organizacionais de acordo com as expectativas das leis estabelecidas pelo governo. É essencial o respeito e o cumprimento dos vários regulamentos existentes, tanto a nível local como estatal, uma vez que só assim é possível o sucesso organizacional.

As Responsabilidades Éticas são descritas pelo autor como a necessidade de executar as práticas e políticas organizacionais, respeitando normas e costumes da sociedade. Para o autor é fundamental não colocar em causa as normas éticas em detrimento do cumprimento dos objetivos organizacionais. É imprescindível reconhecer a integridade corporativa e o comportamento ético, para além da conformidade das leis e regulamentos.

Por fim, as Responsabilidade Filantrópicas vão para além do carácter obrigatório por lei. É importante que, quer os colaboradores com níveis hierárquicos superiores, quer os

colaboradores com níveis hierárquicos inferiores, sintam a necessidade de participar em atividades dentro da sua comunidade local, promovendo o bem-estar e a boa vontade humana.

É importante ainda ressaltar que as responsabilidades económicas e legais são impostas pela sociedade, enquanto que as responsabilidades éticas e filantrópicas são as desejadas pela sociedade (Carroll, 1999).

Assim, analisando o modelo piramidal desenvolvido por Carroll, espera-se que as organizações, sejam lucrativas, cumpram a lei, respeitem as normas éticas e os regulamentos e, que se envolvam na comunidade em prol de causas sociais.

No entanto, e apesar da vasta utilização do modelo, o mesmo apresenta algumas limitações. De acordo com Rego e colaboradores (2006), o modelo ao apresentar uma configuração piramidal poderá dar a entender que existe uma hierarquia entre as responsabilidades, que não corresponde à realidade. Um outro aspeto referido pelos autores diz respeito à não ilustração das sobreposições e das influências mútuas entre os quatro tipos de responsabilidade. Por outro lado, existe ainda uma escassez no que diz respeito ao desenvolvimento teórico de cada uma das responsabilidades apresentadas.

O desenvolvimento da investigação sobre a teoria e a prática de Responsabilidade Social iniciou-se na América do Norte, sendo que só mais tarde abrangeu também a Europa, originando por isso diferentes perspetivas no que diz respeito à definição e caracterização do construto.

No caso da Europa é perceptível uma melhor compreensão das práticas de Responsabilidade Social ao nível dos vários *stakeholders* e, como tal, também a Comissão Europeia procurou acompanhar esta tendência sugerindo uma definição para o construto.

Neste sentido, as práticas organizacionais são, segundo a Comissão Europeia (2011), estruturadas em torno de duas dimensões, consoante o foco da sua ação: dimensão interna e dimensão externa. A dimensão interna está associada a questões relacionadas com a gestão dos colaboradores e ao impacto ambiental decorrente do funcionamento da organização. Alguns dos exemplos de práticas de RSO que dignificam os colaboradores e integram a dimensão interna são os seguintes: promoção do equilíbrio trabalho-família, igualdade de oportunidades, possibilidade do desenvolvimento das competências, entre outros. Em suma, esta dimensão diz respeito à própria empresa, onde se pressupõe um maior investimento nos recursos humanos. Por outro lado, a dimensão externa, diz respeito a questões relacionadas com os *stakeholders* externos da organização, nomeadamente, comunidade onde está inserida, clientes, parceiros, fornecedores, entre outros. Alguns dos exemplos deste tipo de práticas de RSO são:

conservação empresarial, voluntariado empresarial, participação em projetos de solidariedade social, entre outros (Duarte & Neves 2010). Nesta dimensão, as práticas de Responsabilidade Social atravessam as fronteiras da própria empresa, estendendo-se à comunidade local.

Neves e Bento (2005), citado por Duarte e Neves (2010), defendem que, independentemente da dimensão, interna ou externa, as organizações podem organizar as suas práticas de responsabilidade social em função da área específica em que são desenvolvidas: social, económica ou ambiental. Estas três áreas correspondem aos três pilares da sustentabilidade ou *triple bottom line* (Elkington, 1998): social (assenta nas necessidades humanas e na sua equidade), económico (foco principal no lucro e eficácia económica) e ambiental (atenção principal dada na preservação do planeta e dos seus recursos). Este é o referencial utilizado pela Perspetiva Europeia. O Quadro 1.4 ilustra algumas das práticas assentes nos três pilares que podem ser realizadas numa dimensão interna, mas também numa dimensão externa.

QUADRO 1.4 - *Quadro ilustrativo de algumas práticas de RSO nos diferentes níveis (adaptado de Neves & Bento, 2005).*

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

Sendo a Perspetiva Europeia uma abordagem mais contemporânea da RSO recorreu-se à definição de responsabilidade social das organizações desenvolvida por Aguinis (2011),

segundo a qual é caracterizada como um conjunto de “ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que têm em consideração as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* referente ao desempenho económico, social e ambiental” (p. 858). É, portanto, neste sentido que devemos olhar para a Responsabilidade Social das Organizações como sendo um construto multidimensional no que diz respeito à integração voluntária das suas práticas.

De acordo com Duarte, Gomes e Neves (2014), a principal diferença nestas duas perspetivas diz respeito ao carácter voluntário da adoção de comportamentos socialmente responsáveis das organizações ao contexto cultural e legal. Por outras palavras, a Perspetiva Europeia, diz que uma organização é socialmente responsável quando adota comportamentos voluntários ao nível económico, social e ambiental, enquanto que na Perspetiva Americana, as questões de voluntariedade só existem nas dimensões ética e filantrópica.

O impacto das práticas de RSO podem sentir-se a vários níveis. De acordo com Blau e Scott (1977), citado por Oliveira (1984), existem cinco principais categorias que podem ser beneficiárias deste tipo de práticas:

- a) Colaboradores – estes são os principais constituintes da empresa e como tal, devem ser devidamente recompensados pelo seu contributo e empenho;
- b) Proprietários, acionistas e sócios – são eles os que mais arriscaram, investindo o seu capital, acreditando num futuro promissor para a organização e, sendo assim, esperam que exista a restituição do capital investido, em forma de lucro;
- c) Consumidores e clientes – são eles os responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Eles esperam que as organizações produzam com qualidade, dando garantia dos seus produtos e que tenham uma relação baseada na lealdade para com os seus consumidores;
- d) Público ou comunidade – nesta categoria, o público ou a comunidade onde a organização opera esperam que ela disponha de comportamentos socialmente responsáveis;
- e) Fornecedores ou credores – esperam que as organizações cumpram as suas obrigações nos prazos estipulados entre si, com lealdade e reciprocidade nas relações comerciais.

Todas as organizações, independente da sua atividade, têm efeitos na sociedade positivos e/ou negativos quer na economia quer no ambiente, por isso torna-se imperativo que as empresas

integrem uma gestão estratégica e política que passe obrigatoriamente pela prática de responsabilidade social.

Tal como foi referido anteriormente, os colaboradores são os principais constituintes da empresa e como tal, são um grupo primário fundamental para o sucesso organizacional (Donaldson & Preston, 1995, citado por Duarte & Neves, 2010). São os colaboradores os principais responsáveis pela implementação e aplicação das práticas de RSO nas organizações.

Efeitos da percepção de práticas de RSO nos colaboradores

De acordo com inúmera pesquisa realizada no âmbito das práticas de RSO é evidente a influência que a percepção deste tipo de práticas tem nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Estudos elaborados por diversos autores relevam a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em práticas de RSO e as atitudes de trabalho dos colaboradores. Sendo o capital humano um elemento com cada vez maior relevância dentro das organizações torna-se fundamental intervir em múltiplos mecanismos que permitam de alguma maneira influenciar positivamente os indivíduos e o seu desempenho.

Segundo Duarte e Neves (2010), dessas atitudes é possível destacar os níveis mais elevados de implicação organizacional (Brammer, Millington & Rayton, 2007), satisfação no trabalho (Koh & Boh, 2001), identificação organizacional (Jacinto & Carvalho, 2009) e percepção de suporte organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2009). Para além disso, também foi possível encontrar evidências na relação positiva das práticas de RSO e os comportamentos de cidadania organizacional (Duarte & Neves, 2010), assim como na confiança organizacional (Duarte & Neves, 2011). Ainda segundo a literatura e de acordo com os estudos realizados por Maignan e Ferrell (2001), verificou-se que os colaboradores que percecionam nas suas organizações práticas de responsabilidade social aumentam os seus níveis de autoestima e bem-estar, assim como aumentam o desenvolvimento de laços efetivos com a organização.

Os estudos sobre a temática de RSO tem principal enfoque ao nível dos *stakeholders* externos e por isso, na presente investigação pretende-se que seja analisada numa perspetiva de *stakeholders* internos uma vez que são estes a base de qualquer organização e, por outro lado, porque são a unidade menos estudada na literatura no que diz respeito ao estudo de RSO (Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012).

Relação entre práticas de Responsabilidade Social das Organizações e Leader-Member-Exchange e *Engagement*

Com o objetivo de aumentar o conhecimento científico existente, a presente dissertação visa compreender o papel intensificador da percepção das práticas de Responsabilidade Social na relação entre a qualidade da relação líder-liderado e o *engagement* dos colaboradores.

Tal como foi referido anteriormente, é inquestionável o papel e a influência que um líder tem nos comportamentos e ações dos seus colaboradores. Como tal, e pelo exposto anteriormente, a liderança constitui um fator decisivo para o comprometimento de uma organização com a aplicação das práticas de RSO (Wheeler & Sillanpaa, 1997, cit. por Borger, 2001) e, ao mesmo tempo, para o desenvolvimento da percepção do fomento deste tipo de práticas junto dos seus colaboradores. Por outras palavras, os líderes têm um papel crítico na passagem de informação para as suas equipas sobre a implementação das práticas de Responsabilidade Social a serem aplicadas na organização.

No entanto, os estudos que relacionem as variáveis de Responsabilidade Social com as variáveis de *Leader-Member Exchange* ainda são escassos, sendo que os únicos apresentados na literatura dizem respeito à liderança transformacional. Nomeadamente, num estudo desenvolvido por Waldman, Siegel e Javidan (2006), revelou-se que existe um efeito significativo e positivo entre a teoria transformacional e o comprometimento das organizações com as práticas de RSO. Contudo, é importante lembrar que numa relação LMX de alta qualidade, os líderes estabelecem junto do colaborador uma relação baseada também na confiança, valores éticos, justiça, honestidade, respeito, partilha e na noção de comunidade (Babic, 2014). Neste sentido, este tipo de líderes com características éticas leva a pressupor que “tomam decisões que considerem as necessidades dos diferentes *stakeholders*, apoiam atividades de serviço à comunidade, promovem melhorias ao nível da segurança do produto e recomendam práticas que reduzam efeitos nocivos para o ambiente” (Yukl, 2001, p. 28), e assim participem e fomentem mais o desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social dentro das suas organizações.

Relação entre práticas de Responsabilidade Social Organizacional e *Engagement*

Tendo em conta a revisão de literatura exposta, torna-se também evidente o papel que as práticas de Responsabilidade Social desempenham nos diferentes *stakeholders* de qualquer organização. Nomeadamente, no que diz respeito aos *stakeholders* internos, quando a organização promove a RSO na sua estratégia de gestão, permitindo aos colaboradores uma

maior participação nessas atividades e conseqüentemente um maior desenvolvimento da relação com a organização (Harwood & Broderick, 2008). Vários estudos realizados nos últimos anos mostram de que forma a RSO pode influenciar positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente na satisfação no trabalho (Koh & Boh, 2001), no *commitment* organizacional (Turker, 2008), nos comportamentos de cidadania organizacional (Lin, et al., 2010). Contudo, são poucos os que relacionam RSO com o *Engagement*, sobretudo numa perspetiva ao nível dos colaboradores.

Apesar disso, estudos evidenciam um relacionamento positivo entre o *work engagement* e a percepção de práticas socialmente responsáveis.

De acordo com Glavas e Piderit (2009), citado por Duarte (2011), os colaboradores que percecionam a organização onde trabalham como sendo uma organização que se preocupa em envolver práticas de Responsabilidade Social, apresentam níveis superiores de *engagement*. Por outro lado, também Lin (2010), citado por Duarte (2010), também encontrou evidencias no seu estudo, que comprovam a existência de uma relação positiva entre a RSO e o *engagement*.

Num outro estudo, citado por Mirvis (2012), revelou um maior *engagement* nos colaboradores que percecionavam por parte da empresa, comportamentos socialmente responsáveis.

Assim, e pelo exposto, apresentam-se assim a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A qualidade da relação LMX e o *Engagement* é moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social

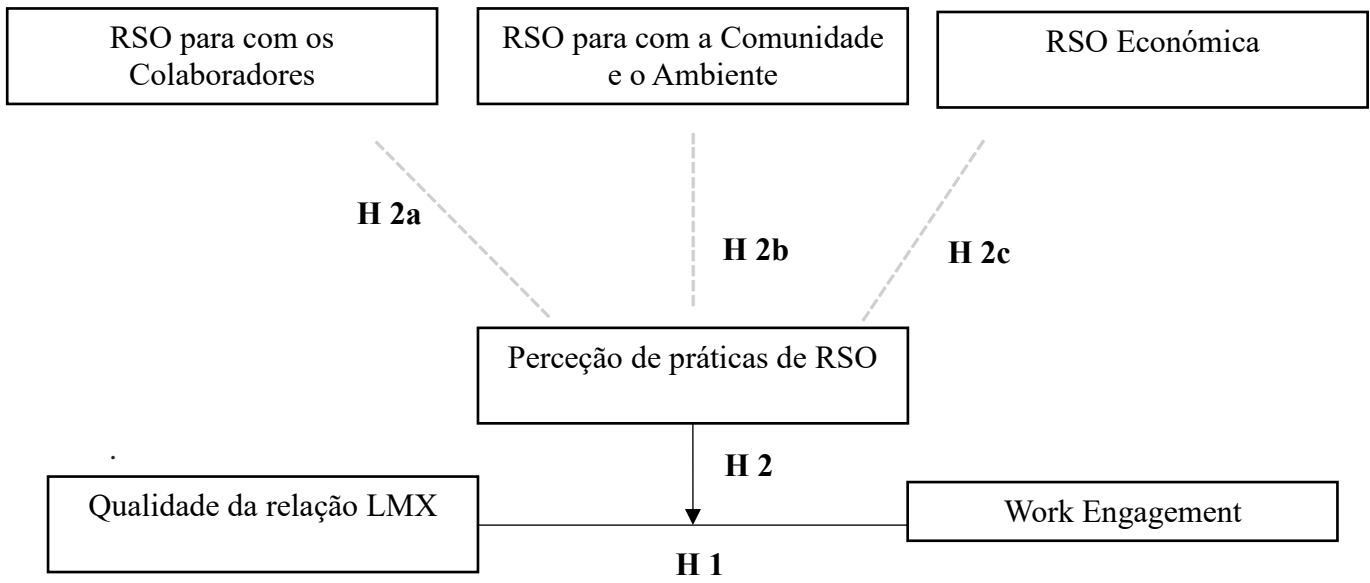
Hipótese 2a: A qualidade da relação LMX e o *Engagement* é moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social para com os colaboradores

Hipótese 2b: A qualidade da relação LMX e o *Engagement* é moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social para com a Comunidade e o Ambiente

Hipótese 2c: A qualidade da relação LMX e o *Engagement* é moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social económica

Tendo em conta as hipóteses apresentadas no decorrer da presente investigação, será testado o modelo de investigação presente na figura seguinte (Figura 2). Por forma a testar o modelo de moderação, realizou-se um estudo correlacional, cujo o método utilizado se apresenta no capítulo seguinte.

Figura 2 - Modelo de Investigação



II- MÉTODO

Nesta secção será realizada uma breve descrição quanto ao método utilizado para a recolha de dados. Será caracterizada a amostra em estudo, descritos os questionários utilizados para avaliar as variáveis e enumerados os procedimentos efetuados na recolha dos dados.

2.1 – Procedimento

De forma a proceder-se à recolha de dados, utilizou-se uma metodologia quantitativa, sendo por isso necessário recorrer à elaboração de uma medida de autopreenchimento. O questionário *online*, foi desenvolvido com recurso ao *software Qualtrics* e divulgado através das redes sociais Facebook e *LinkedIn*. Antes do acesso ao questionário, os participantes foram contextualizados sobre os objetivos da investigação, instituição de ensino, reforçado o carácter voluntário do preenchimento e ainda garantindo o anonimato quanto à confidencialidade dos dados recolhidos. Após preencherem o consentimento informado, iniciava-se o questionário com a escala de *engagement*, seguido da escala de Leader-Member Exchange e terminado com a escala de Responsabilidade Social Percebida. No final, surgem algumas questões sociodemográficas. O tempo previsto de resposta era de aproximadamente 15 minutos. Aos participantes, foi ainda solicitada a partilha do questionário pelos seus contactos através de um efeito de bola de neve. A recolha de dados ocorreu entre março e abril de 2017.

2.2 – Participantes

A amostra inicial para este estudo apresentava uma dimensão de 268 participantes, no entanto, foi necessário eliminar alguns participantes por não cumprirem as condições estabelecidas previamente. Os participantes eram eliminados do estudo caso: não vivessem em Portugal, preenchessem de forma incompleta o questionário, não tivessem chefia direta ou não permanecessem na empresa há pelo menos 3 meses. Assim, a amostra final, obtida por conveniência, é constituída por 201 participantes. A maioria dos participantes é do sexo feminino (62.2%), com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos ($M=37.3$; $DP= 10.29$), com habilitações académicas ao nível do Ensino Superior concluído (68.7%), sendo que a maioria trabalha na Grande Lisboa (45.8%). No quadro 2.1, é possível analisar de forma detalhada como é constituída a amostra deste estudo.

QUADRO 2.1- Caracterização da Amostra

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	125	62.2 %
	Masculino	76	37.8%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	63	31.3%
	Ensino Superior	138	68.7%
Vínculo Laboral	Sem termo	189	62.6%
	A termo certo	113	37.4%
Regime	Tempo parcial	17	8.5%
	Tempo inteiro	184	91.5%
Horário de Trabalho	Rotativo	40	19.9%
	Fixo	161	80.1%
Tipo de Contrato de Trabalho	Contrato sem termo	144	71.6%
	Contrato a termo certo	36	17.9%
	Estágio	10	5.0%
	Trabalho Temporário	4	2.0%
	Outra situação	7	3.5%
Natureza	Pública	44	22.2%
	Privada	126	63.6%
	Público-Privada	28	14.1%
Fins	Sem fins lucrativos	67	33.8%
	Com fins lucrativos	131	66.2%

2.3 - Instrumentos

Para se proceder à realização deste estudo foi necessário construir um questionário, o mesmo é composto pelos seguintes instrumentos de medida:

Qualidade da relação líder-liderado (LMX)(variável preditora)

Para avaliar a qualidade das relações de troca entre o líder e o liderado, recorreu-se à escala Leader-Member Exchange, desenvolvida por Scandura e Graen (1984) adaptada à

população portuguesa por Curral, Chambel, Castanheira e Marques-Pinto (2010). Esta escala inclui sete itens e apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos, onde quando mais alto o valor, melhor será a qualidade da relação (e.g. “De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?”; $\alpha = .94$).

Work Engagement (variável critério)

Com o objetivo de avaliar o *engagement* dos colaboradores utilizou-se a escala UWES-Utrecht Work Engagement na sua versão reduzida, elaborada por Schaufeli e Bakker (2003), adaptada à população portuguesa por D’Oliveira (2012). Esta escala é composta por nove itens e contempla as três dimensões do *engagement*: vigor (e.g. “No meu trabalho sinto-me cheio de energia”), dedicação (e.g. Estou entusiasmado com o meu trabalho”) e absorção (e.g. “No meu trabalho sinto-me com força e energia”). A escala de resposta varia entre “0” que corresponde a “Nunca/Nenhuma vez” e “6” que corresponde a “Sempre/Todos os dias). Neste estudo, a escala apresenta um $\alpha = .94$.

Responsabilidade Social das Organizações (variável moderadora)

Para avaliar a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas de Responsabilidade Social a serem exercidas nas suas organizações, recorreu-se à escala de Responsabilidade Social Percebida, desenvolvida por Duarte (2011). Esta é uma escala composta por 16 itens, com escala de resposta tipo *Likert*, variando entre “1”- “Discordo Totalmente” e “5”-“Concordo Totalmente”. Esta escala operacionaliza as três dimensões do modelo de análise: Responsabilidade para com os Trabalhadores (e.g. “Esta organização incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores”), com um $\alpha = .88$; Responsabilidade para com a Comunidade e Ambiente (e.g. “Esta organização desenvolve projetos de conservação da natureza”), com um $\alpha = .89$, e Responsabilidade Económica (e.g. “Esta organização esforça-se por ser lucrativa”), com um $\alpha = .80$.

Para além das escalas acima mencionadas, o questionário continha ainda algumas questões sociodemográficas cujo objetivo é caracterizar a amostra com o máximo de informação possível. É solicitado aos participantes informações tais como: sexo, idade, nível de escolaridade, permanência na empresa, características do trabalho (e.g. tempo inteiro vs. tempo parcial, horário fixo vs. horário rotativo), se exercem cargos de chefia, situação contratual, setor de atividade, localização geográfica da organização e fins da mesma (e.g. pública, privada ou público-privada).

De acordo com os níveis de consistência interna apresentados, é possível verificar que todas as escalas apresentam níveis superiores a .70, valor considerado como o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003), podendo-se por esse motivo avançar com as análises correlacionais.

II- RESULTADOS

Após a recolha dos dados, foi necessário transpô-los para uma base de dados no *IBM SPSS* de forma a que fosse possível verificar as eventuais correlações entre as variáveis presentes neste estudo. Os resultados obtidos podemos observar no Quadro 3.1, assim como as médias, desvios-padrão e consistência interna das variáveis de cada uma das variáveis

Analisados os índices de correlação de Spearman verificou-se que todas as variáveis presentes no estudo, encontram-se positivamente associadas entre si, o que permite a continuidade da análise.

De acordo com os dados obtidos através da análise, podemos verificar que a qualidade da relação líder-liderado tem uma associação positiva moderada com o *engagement* ($r = .39$; $p < .001$), o que nos indica que níveis mais elevados de LMX, estão associados a níveis mais elevados de *engagement* dos colaboradores.

No que diz respeito à associação entre a qualidade da relação líder-liderado e os três domínios de RSO, observa-se que as relações da RSO para com os colaboradores ($r = .56$; $p < .001$) e para com a RSO Económica ($r = .41$; $p < .001$), são relações positivas e moderadas. Por outro lado, no que diz respeito à associação entre o LMX e a outra dimensão de RSO, RSO para com o Ambiente e Comunidade ($r = .30$; $p < .001$), verifica-se que é uma relação igualmente positiva, mas fraca.

Em relação ao *engagement*, este apresenta uma relação positiva e moderada com a RSO dos colaboradores ($r = .49$; $p < .001$) e, uma relação positiva e fraca com os restantes domínios de RSO, isto é, com a RSO para com o Ambiente ($r = .38$; $p < .001$) e com a RSO económica ($r = .28$; $p < .001$).

Ao analisar as variáveis sociodemográficas, é possível observar que nenhuma das variáveis sociodemográficas se encontra associada significativamente com a variável critério.

QUADRO 3.1 -Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5
1. LMX	3.67	.89	(.94)				
2. RSO Colaboradores	3.56	.79	.56**	(.88)			
3. RSO Ambiente e Comunidade	3.33	.90	.30**	.70**	(.89)		

4. RSO Económica	4.14	.79	.41**	.52**	.41**	(.80)	
5. Engagement	4.39	1.35	.39**	.49**	.38**	.28**	(.94)

Nota. ** $p < .001$

Com o objetivo de analisar o modelo de investigação e verificar o efeito de moderação da percepção da Responsabilidade Social Organizacional na relação entre a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e os níveis de *engagement*, procedeu-se ao teste das hipóteses. Para tal, recorreu-se ao procedimento estatístico elaborado por Baron e Kenny (1986) pelo que foi necessário centrar a variável preditora (LMX) e variável moderadora (três dimensões de RSO percebida: RSO para os Colaboradores, RSO para o Ambiente e Comunidade e RSO Económica) e, posteriormente construir os termos de interação.

Seguidamente, testaram-se as moderações através da regressão múltipla hierárquica, de acordo com o proposto por Frazier, Tix e Barron (2004), culminando na realização de três regressões que possibilitaram uma análise estatística mais detalhada.

De acordo com Marôco (2018), uma variável diz-se moderadora se afetar a correlação entre a variável preditora e a variável critério, quer em magnitude quer em sinal, isto é, se os efeitos de LMX sobre os efeitos dos níveis de *engagement*, forem influenciados pelos domínios da RSO. De seguida são descritos os principais resultados obtidos.

Efeito da Moderação da percepção de RSO para os Colaboradores na relação entre LMX e Engagement

De acordo com o Quadro 3.2, é possível verificar que a qualidade da relação líder-liderado tem um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes ($\beta = .25$; $p = .001$), o que nos indica que quanto melhor a percepção da qualidade da relação líder-liderado, mais elevado será o nível de *engagement*, sendo por isso possível corroborar a *Hipótese 1* que referia que a qualidade da relação LMX, apresenta uma relação positiva com o *engagement*.

Por outro lado, é ainda possível observar que a RSO para com os colaboradores também apresenta um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes deste estudo ($\beta = .38$; $p < .001$). Por outras palavras, quanto maior a percepção de práticas de RSO para com os colaboradores, maiores níveis de *engagement*.

Quanto ao efeito de moderação da RSO para com os colaboradores na relação entre a LMX e o *engagement*, este, apesar de ser considerado marginalmente significativo ($\beta = -.11$; $p = .077$), não apresenta efeitos de interação estatisticamente significativos. No primeiro passo obteve-se um $r^2_a = .32$, enquanto que no segundo passo um $r^2_a = .33$. Estes resultados indicam-nos que houve um acréscimo da explicação de variabilidade de .01.

Assim, e de acordo com os valores obtidos, a RSO para com os colaboradores não exerce um papel moderador na relação entre a LMX e o *engagement*, refutando a Hipótese 2ª que nos indicava que a qualidade da relação LMX e o *engagement* era moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social para com os colaboradores.

QUADRO 3.2 - *Efeito da Moderação da percepção de RSO para com os Colaboradores na relação entre LMX e Engagement*

Variáveis Predictoras	Engagement	
	β Step 1	β Step 2
LMX	.28***	.25**
RSO para com os Colaboradores	.37***	.38***
Efeito da Interação		-.11
F	48.42***	33.68***
R^2_a	.32	.33
Δ		.01*

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Efeito da Moderação da percepção de RSO para com a Comunidade e o Ambiente na relação entre LMX e Engagement

Tal como é possível verificar, através do Quadro 3.3, a qualidade da relação líder-liderado tem um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes ($\beta = .38$; $p < .001$), o que nos indica que quanto melhor a percepção da qualidade da relação entre o líder e o liderado, mais elevado o seu nível de *engagement*. É possível ainda observar que a RSO para a Comunidade e o Ambiente, tem também um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes deste estudo ($\beta = .32$; $p < .001$), ou seja, quanto maior for a percepção das práticas de RSO para com a Comunidade e o Ambiente, maiores os níveis de *engagement*, por parte dos colaboradores participantes neste estudo.

Relativamente ao efeito de moderação da RSO para com a Comunidade e o Ambiente na relação entre a LMX e o *engagement*, este não é significativo ($\beta = -.05$; $p = .390$), refutando a hipótese 2b.

No primeiro passo, obteve-se um $r^2_a = .32$ e no segundo passo um $r^2_a = .32$. Estes valores indicam-nos que não houve um acréscimo da explicação da variabilidade.

QUADRO 3.3 - *Efeito da Moderação da perceção de RSO para com a Comunidade e o Ambiente na relação entre LMX e Engagement*

Variáveis Predictoras	Engagement	
	β Step 1	β Step 2
LMX	.39***	.38**
RSO para com a Comunidade e o Ambiente	.32***	.32***
Efeito da Interação		-.05
F	47.96***	32.18***
R^2_a	.32	.32
Δ		.00

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Efeito da Moderação da perceção de RSO Económica na relação entre LMX e Engagement

Com recurso ao Quadro 3.4, verifica-se que a qualidade da relação líder-liderado tem um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes ($\beta = .41$; $p < .001$), o que nos indica que quanto melhor a perceção da qualidade da relação entre o líder-liderado, mais elevado o seu nível de *engagement*.

Podemos ainda observar que a RSO Económica, apresenta também tem um efeito significativo e positivo nos níveis de *engagement* dos participantes deste estudo ($\beta = .15$; $p < .05$).

Quanto ao efeito de moderação da RSO Económica na qualidade da relação entre a LMX e o *engagement* este não é significativo ($\beta = -.03$; $p = .632$), refutando a hipótese 2c.

No primeiro passo obteve-se um $r^2_a = .25$ e no segundo passo um $r^2_a = .24$. Estes resultados indicam-nos que houve um decréscimo ligeiro de capacidade de explicação da variabilidade do envolvimento das pessoas no trabalho.

QUADRO 3.4 - *Efeito da Moderação da percepção de RSO Económica na relação entre LMX e Engagement*

Variáveis Predictoras	Engagement	
	β Step 1	β Step 2
LMX	.41***	.41***
RSO Económica	.16***	.15*
Efeito da Interação		-.03
F	33.66***	32.18***
R ² _a	.25	.24
Δ		-.01

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A presente dissertação pretendeu contribuir para o melhor entendimento de um conjunto de variáveis em contexto organizacional. Nesse sentido, os principais objetivos foram compreender a associação entre a qualidade da relação líder-liderado e o *engagement* dos colaboradores no trabalho e ainda, analisar o possível efeito moderador da percepção de práticas de RSO para com os colaboradores, comunidade e ambiente e, económicas na relação mencionada.

Neste sentido, procurou-se responder às hipóteses de investigação assim como, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre as temáticas apresentadas, numa perspetiva tão importante como a dos trabalhadores. A importância do estudo desta unidade é fundamental, não só por ser a unidade na literatura menos estudada, como também por ser das que mais contribui para a criação, implementação e manutenção diária da maioria das práticas de RSO (e.g. Aguinis & Glavas, 2012).

No que diz respeito ao estudo das variáveis, foi adotada uma abordagem unidimensional ao nível da variável preditora (Leader-Member-Exchange) e variável critério (*engagement*). O mesmo não aconteceu ao nível da variável moderadora que foi analisada através de uma abordagem multidimensional (RSO para com os colaboradores, RSO para a comunidade e ambiente e, RSO económica), permitindo desta forma avaliar o impacto relativo de cada dimensão de RSO sobre o *engagement*.

De acordo com a análise das hipóteses formuladas, verificou-se que Hipótese 1, que previa que a qualidade da relação LMX apresentasse uma relação positiva com o *engagement*. Tais resultados, vão ao encontro do que foi defendido na literatura. Vários autores, salientam a importância do papel do líder e a forma como estes influenciam atitudes e comportamentos dos colaboradores. Caso o líder fomente um ambiente de trabalho envolvente (*engaging*), tal permitirá que os colaboradores se sintam valorizados apreciados e ouvidos (Schein, 1992). Os líderes têm ainda a capacidade de promover, através de uma relação LMX eficaz, o compromisso, lealdade, confiança e desempenho dos colaboradores (Mouriño-Ruiz, 2010). Assim, verifica-se que a qualidade da relação entre o líder e o subordinado tem efeitos significativos na motivação e nos comportamentos dos colaboradores (Matta, Koopman & Conlon, 2015), podendo mesmo a LMX ser preditora de *engagement* (Dhivya & Sripirabaa, 2015). Neste sentido, e de acordo com os resultados, podemos acrescentar que existiu uma contribuição significativa para a literatura, no sentido em que houve um reforço da evidência da relação positiva entre LMX e *engagement*.

Desta forma, verifica-se a necessidade de trabalhar juntos dos líderes, o desenvolvimento das suas competências sociais e emocionais no sentido de reforçar junto dos colaboradores a confiança e o respeito e desta forma, alcançar resultados satisfatórios tanto para os membros da d'ade como para toda a organização. Enquanto psicóloga organizacional, o foco da minha atuação são as pessoas e como tal, um dos objetivos passa pelo desenvolvimento de estratégias que permitam que os recursos humanos tenham atitudes mais positivas com o seu trabalho, com níveis superiores de energia e autoeficácia, com maior entusiasmo e maior foco, sejam eles detentores ou não de cargos de chefias.

Contrariamente à *Hipótese 1*, e analisando o papel moderador da RSO, as restantes hipóteses propostas, *Hipótese 2a*, que previa que a qualidade da relação LMX e o *engagement* era moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social para com os colaboradores; *Hipótese 2b*, que previa que a qualidade da relação LMX e o *engagement* era moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social para com a Comunidade e o Ambiente; e *Hipótese 2c*, que previa que a qualidade da relação LMX e o *engagement* era moderado pela percepção de práticas de Responsabilidade Social económica, não foram corroboradas.

Assim, revelou-se que apesar do valor da interação ser marginalmente significativo, na *Hipótese 2a*, não existe efeito de interação da RSO no modelo, isto significa que a interação da RSO (para com os colaboradores, para a comunidade e ambiente e económica) com a variável preditora, não acrescenta valor explicativo ao modelo. Por outras palavras, verifica-se que percepção de práticas de RSO, não influencia a relação entre a LMX e o *engagement*. No entanto, e apesar da percepção de práticas de RSO não influenciar a relação entre LMX e o *engagement*, verifica-se a existência de efeitos principais, isto é, as dimensões de RSO (para com os colaboradores, para a comunidade e ambiente e económica) ajudam a explicar os níveis de *engagement*. Por outras palavras, quanto maior for a percepção das práticas de RSO nas três dimensões analisadas, maiores os níveis de *engagement*, por parte dos colaboradores participantes neste estudo.

Estes resultados, não vão ao encontro do defendido por Glavas e Piderit (2009), onde afirmavam que os colaboradores que percecionam a organização onde trabalham como sendo uma organização que se preocupa em envolver práticas de Responsabilidade Social, apresentam níveis superiores de *engagement*. Também num outro estudo, citado por Mirvis (2012), revelou um maior *engagement* nos colaboradores que percecionavam por parte da empresa, comportamentos socialmente responsáveis, facto contraditório aos resultados obtidos.

De facto, são vários os estudos que demonstram a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em práticas de RSO e as atitudes de trabalho dos colaboradores. Como tal, e sendo o capital humano, um elemento cada vez mais importante nas organizações, torna-se fundamental intervir em múltiplos mecanismos que permitam de alguma maneira influenciar positivamente os indivíduos e o seu desempenho, através de práticas de gestão sustentáveis. A criação e implementação deste tipo de práticas, apesar dos resultados obtidos no presente estudo, não devem ser descurados no sentido que se observam efeitos diretos entre a RSO e o *engagement*, isto é a percepção de práticas de responsabilidade social influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores. Desta forma, devemos desenvolver nas nossas organizações uma cultura mais orientada para a sustentabilidade e delinear estratégias que visem uma intervenção ao nível interno e externo.

Posto isto, e pelo apresentado anteriormente, é fundamental que os Psicólogos Organizacionais desempenhem um papel ativo por forma a satisfazer as necessidades do capital humano, promovendo o bem-estar no trabalho.

Seguindo as temáticas utilizadas na presente dissertação, deverão ser trabalhadas as relações entre líder-liderado, no sentido de promover uma visão mais genuína da implementação das práticas de RSO, potenciando o desenvolvimento de atitudes favoráveis no contexto de trabalho. Os colaboradores percecionarem relações de elevada qualidade com o seu líder, proporcionará um maior envolvimento, fortalecendo o aspeto emocional e relacional da ligação do colaborador com a organização, aumentando o sentimento de estabilidade e identificação organizacional, assim como o sentimento de pertença para com a organização.

Tal como todos os contributos teóricos e práticos, também o presente estudo aporta um conjunto de limitações que devem ser tidas em conta na interpretação e generalização dos resultados. A dimensão da amostra e o facto da mesma ter sido recolhida por conveniência, poderá levar à ocorrência de enviesamentos e condiciona a generalização dos resultados. Adicionalmente, também o procedimento de recolha de dados online condiciona os aspetos mencionados, uma vez que caso os participantes tenham alguma dúvida no preenchimento, não nos é possível esclarecer de imediato, podendo levar por isso a erros no preenchimento ou abandonos de participação. Ainda relativo à recolha de dados, o recurso exclusivamente a um único instrumento e apenas num único momento, poderá incrementar a ocorrência de enviesamentos do método comum e fonte única (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). O recurso à escala para aferição da percepção da qualidade da relação líder-subordinado

(LMX-7 - Scandura & Graen, 1984), apesar de estar validade e ser bastante utilizada, poderá apresentar uma limitação ao presente estudo devido à sua escala de resposta, que embora seja de resposta tipo *Likert* de cinco pontos, não é igual para cada um dos itens, podendo por isso levar a alguma dificuldade/desatenção no preenchimento. Um outro aspeto que pode igualmente os resultados na percepção da qualidade da relação líder-subordinado, deve-se ao não controlo do grau de proximidade entre o líder-liderado, isto é, os participantes poderão já ter à priori uma relação de confiança e de amizade para com o seu líder, influenciando assim a qualidade da relação líder-liderado. Um outro aspeto que poderá ainda enviesar os resultados obtidos deve-se ao possível desconhecimento do que realmente são consideradas práticas de RSO por parte dos participantes. Finalmente, por ser um estudo de natureza correlacional, existe sempre alguma dúvida quanto à direção das relações estudadas.

Nesse sentido e de forma a colmatar algumas as limitações apresentadas, em estudos futuros, deveria ser analisada uma amostra de maior dimensão e com várias formas e momentos de recolha. Por outro lado, deveria ainda existir uma questão que avaliasse o grau de proximidade/amizade entre o líder e o liderado, antes de existir essa distinção hierárquica, uma vez que uma relação de proximidade/amizade prévia já poderia antever uma LMX de elevada qualidade. Finalmente, deveriam ainda ser considerados modelos mais complexos de investigação que permitam tirar conclusões inequívocas sobre a direção da relação, nomeadamente recorrendo a outras variáveis tais como justiça organizacional, pelo seu carácter preditor nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, como por exemplo, da satisfação do trabalho, intenção de turnover, cidadania organizacional, comportamento extra-papel e ainda commitment organizacional (Colquitt et al., 2001; Hassan & Mohd Noor, 2008; Martin & Bennett, 1996; Masterson et al., 2000; Sweeney & McFarlin, 1993). Por outro lado, seria ainda pertinente a utilização de outros construtos mais relacionadas com a gestão estratégica dos recursos humanos, nomeadamente variáveis como suporte organizacional e desenvolvimento de carreiras, uma vez que ambas se encontram positivamente correlacionadas, como mediadoras, na relação da LMX, *engagement* e performance organizacional (Breevaart, Bakker, Demerouti, & van den Heuvel, 2015).

V - Referências

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. e Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- Bass, B. M. e R.E. Riggio (2005), *Transformacional Leadership*, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Dissertação de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Brant, P. S. (2016). A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, 7(1).

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & HoonTan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, II (2), 227-250.
- Burn, J. M (1978). *Leadership*: Harper e Row, Publishers.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. (K. 2009). *Business and society: ethics and stakeholder management* (7th Ed.). South-Western Cengage Learning.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465-493.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20, 452-465.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manua de Comportamento Organizacional e gestão*. 5ª Ed. RH Editora
- Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W. J. (1975). A vertical Dyad Linkage approach to leadership within formal organization – a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human performance*, [S. l.], v. 13, p. 46-78
- Dhivya, A. S., & Sripirabaa, B. (2015). The impact of leader member exchange on work engagement: An empirical study. *International Journal of Management*, 6(1), 139-150.

- Duarte, P. e Neves, J. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quasi-experimental. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010b). Fostering employees' organizational citizenship behavior: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (Ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 725-732).
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Duarte, A. P. (2011). Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes. Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL
- Duarte, A. P., Neves, J. G. D., & Teixeira, R. L. (2014). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos: contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*, 211.
- Dulebohn, H. J., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dunegan, K.J.; Duchon, D.; Uhl-Bien, (1992) M. Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, vol.18, n.1.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1-F6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ferreira, J.M.C., Neves, J., Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações (1ª Ed.) MacGraw-Hill.
- Froman, L. 2009. Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17 (2): 59-69.
- Gardner, J. W. (1989). On Leadership. New York: Free Press

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), 425-445
- Godfrey, P. & Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70: 87–98.
- Glenn Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-15.
- Graen, G. B.; Scandura, T. (1987). Toward a psychology dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMING, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, v. 9, p. 175-208.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1991). Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of management Systems*, [S. l.], v. 33, p. 49-54
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual worker. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Harwood, G., & Broderick, A. 2008. *Relationship marketing: perspectives, dimensions and contexts*. McGraw-Hill: Berkshire.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at

- work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Liden, R., & Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24: 43-72.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research*, 51, 37-51.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Mouriño-Ruiz, E. L. (2010). Leader-member exchange (LMX): The impact of leader employee relationships in the 21st century workplace. *The Business Journal of Hispanic Research*, 4, 35-42.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). Sage
- Oliveira, J. (1984). Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração Empresarial*, 24(4), pp.203-210

- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: Edidora RH.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. Doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532
- Yammarino, F.J.; Dansereau, F. (2002) Individualized leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.9, n.1.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20: 149-155.
- Yukl, G. (2010), "Leadership in Organizations". New York. Global Adition
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244.

ANEXOS

ANEXO I –Escala LMX

De seguida, são apresentadas sete questões que remetem para a sua relação com a sua chefia. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim relativamente ao seu trabalho.

1- É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	Por vezes	Com Alguma Frequência	Frequentemente

2- Em que medida o chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito

3- Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito

4- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1	2	3	4	5
Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito Elevada

5- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

1	2	3	4	5
Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito Elevada

6- A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

1	2	3	4	5
Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da Média	Extremamente Eficaz

ANEXO II – Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) - ECT / UWES©

(versão curta) Desenvolvido por W. Schaufeli & A. Bakker (2003) Tradução e adaptação por Alexandra Marques-Pinto.

Nesta secção as seguintes perguntas referem-se aos sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Por favor responda a cada um dos itens de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento, crença ou comportamento) e 6 (se tem esse sentimento, crença ou comportamento todos os dias). Para responder pense nas suas tarefas profissionais e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. 0 1 2 3 4 5 6

Estou entusiasmado com o meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

... Esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu sector/área de atividade

... Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas

... Apoia eventos desportivos