



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL  
NO ENVOLVIMENTO E NO DESEMPENHO DOS  
COLABORADORES**

**RITA JOÃO DIAS MONTEIRO DE JESUS NEVES**

**JUNHO 2018**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL  
NO ENVOLVIMENTO E NO DESEMPENHO DOS  
COLABORADORES

RITA JOÃO DIAS MONTEIRO DE JESUS NEVES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES  
PROFESSORA DOUTORA TÂNIA M. G. MARQUES

JUNHO 2018

## **Agradecimentos**

O presente estudo centra-se numa temática que creio ser pertinente para todas as gerações, mas particularmente para a minha geração, que em breve se tornará a geração proeminente em cargos de Liderança. Enfrentamos novos desafios e novas realidades, e em parte, toda a dinâmica por detrás de todo este estudo reflete um pouco do que é a nova realidade: aquela em que temos que constantemente competir connosco próprios, de forma a sermos melhores a cada dia que passa, a nos mantermos atualizados e a par do fluxo de informação, e conscientes de tudo aquilo que nos rodeia.

Quero agradecer ao Prof. Dr. Jorge F.S. Gomes, pela sua energia e boa disposição, sabedoria e dedicação, e pela incrível disponibilidade que demonstrou para esclarecer até a mais simples das dúvidas. Uma palavra especial também à Prof. Dra. Tânia M.G. Marques, que apesar da distância demonstrou sempre grande prontidão e iniciativa, abrindo sempre a porta a novas ideias e novos métodos.

Um agradecimento especial às minhas colegas de mestrado e amigas, Beatriz, Karyna e Natália, que sempre me encorajaram a seguir em frente, e foram um apoio absolutamente crucial e indispensável no meu percurso de trabalhadora-estudante.

À minha família, agradeço os valores que me transmitiram e que me fizeram ir em frente sem nunca desistir. Agradeço o amor e apoio incondicional ao longo de todo este processo, sem os quais certamente não estaria aqui hoje. Em especial, agradeço ao meu namorado e companheiro de vida Bruno Cruz, que assistiu e me apoiou ao longo de todo o processo, e que sempre me transmitiu paz nos momentos de maior agitação, força nos momentos de maior fraqueza, e amor nos momentos de maior dúvida.

## Resumo

Atualmente, e tendo em conta o contexto organizacional atual, creio que se torna pertinente discutir a verdadeira importância de um líder responsável, e a dimensão do seu impacto na dinâmica laboral dos indivíduos e na sua relação com a organização, e consequente desempenho. Cenários tais como a evolução tecnológica, a globalização, a renovação geracional que está a ocorrer de momento no mundo laboral, novos conceitos de gestão de carreira, entre outros, colocam o tema da liderança em destaque. O conceito de “emprego para a vida” está a ser abandonado rapidamente, e os indivíduos procuram agora desafios e contextos profissionais que os motivem, que os inspirem, que os façam crescer e desenvolver-se tanto pessoalmente, como profissionalmente dentro das organizações. Tudo isso tem impacto na vida das organizações, e este pode tanto ser positivo como devastador. Face a isto, a liderança surge como o pilar que pode suportar harmoniosamente a dinâmica indivíduo-organização, ou simplesmente deixar ruir tudo. E é com esta dinâmica em mente, que creio ser imperativo estudar a relação líder – colaborador, medindo o impacto da liderança no envolvimento do indivíduo, e consequente desempenho individual e organizacional.

**Palavras-Chave:** Liderança; Liderança Responsável; Envolvimento; Desempenho Individual;

## **Abstract**

Nowadays, while looking at the organizational context, I believe it is pertinent to discuss the real importance of what it means to be a responsible leader, and how strong this kind of leadership is, regarding the impact on employee dynamics within the organization, their commitment and involvement and overall performance. Realities such as technological evolution, globalization, the renewal of generations within the labour markets, the new meaning of the concept of careers, etc., put the word “leadership” on display. The idea of “a job for life” is being rapidly abandoned, and individuals now search for new challenges and job realities that can motivate, inspire and help them develop their personal and professional lives. All these facts have direct impact regarding the organizational structure, and this impact can be either positive or devastating. Facing this reality, leadership appears as the “pillar” that can hold everything together in a harmonic, functional way, or let everything fall apart. With all these facts in mind, I believe it is imperative to study the relation between leaders and employees, measuring the impact of responsible leadership regarding the employees’ job engagement, and consequential individual and organizational performance.

**Keywords:** Leadership; Responsible Leadership; Job Engagement; Job Involvement; Individual Performance;

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Liderança Responsável.....	3
2.1.1. Definição e Génese.....	3
2.1.2. Liderança Responsável e Capital Social.....	4
2.1.3. Liderança Responsável, <i>Stakeholders</i> e Responsabilidade Social.....	4
2.2. Envolvimento.....	5
2.2.1. Definição e Génese.....	5
2.2.2. A Dinâmica entre Envolvimento e outras Variáveis Organizacionais.....	6
2.3. O Desempenho Individual.....	8
2.3.1. Conceito e Definição.....	8
2.3.2. Volatilidade do Desempenho Individual.....	9
2.4. Hipóteses de Investigação.....	10
3. Método.....	12
3.1. Participantes.....	12
3.2. Variáveis e Instrumentos.....	13
3.2.1. Liderança Responsável.....	13
3.2.2. Envolvimento.....	14
3.2.3. Desempenho Individual.....	15
3.3. Procedimento e Recolha de Dados.....	15
4. Resultados.....	16
4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade.....	16
4.2. Correlações.....	17
4.3. Testes de Hipóteses.....	18
5. Considerações Finais.....	21
5.1. Conclusões e Contributos.....	21
5.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	23
Referências.....	25
Anexos.....	28
Anexo A – Escalas Aplicadas.....	29
Anexo B - Análise Psicométrica da Liderança Responsável.....	33
Anexo C – Análise Psicométrica do Envolvimento.....	34
Anexo D – Análise Psicométrica do Desempenho Individual.....	36
Anexo E – Estatística Descritiva e Coeficiente de Correlação de Pearson.....	37
Anexo F – Regressão Linear- Análise de Pressupostos.....	38
Anexo G – Regressão Linear.....	41
Anexo H – Efeito de Mediação / Teste de Sobel.....	44

### Índice de Tabelas

Tabela I: Envolvimento: Fidelidade das Subescalas Valor, Dedicção, Absorção.....	14
Tabela II: Medidas de Tendência Central Dispersão e Normalidade - Variáveis em Estudo.....	16
Tabela III: Coeficiente de Correlação de Pearson para as Escalas em Estudo.....	17

### Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Mediação: Liderança Responsável – Envolvimento – Desempenho Individual.....	11
Figura 2: Diagrama de Trajetórias Liderança Responsável- Envolvimento- Desempenho Individual.....	20

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, o conceito de G.R.H. tem vindo a ganhar forma e força, abandonado a sua definição puramente administrativa, e assumindo um papel chave como elemento estratégico. Diversos investigadores afirmam inclusive, que os Recursos Humanos poderão ser os únicos impulsionadores de vantagem competitiva sustentável dentro de uma organização (Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; Snell et al., 1996; Wright & McMahan, 1992, cit. por Ferris et al., 1999). Nas palavras de Cunha et al., (2012) “As pessoas são, inegavelmente, um fator chave para o sucesso organizacional”. Consequentemente, o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação (Cunha, et al., 2012). Desde a génese do conceito de GRH, este tem sofrido várias mutações e adaptações. Aquando da sua estruturação nas primeiras décadas do século XX (Pina e Cunha, et al., 2012), a GRH servia um propósito puramente administrativo, tendo-se verificado um enriquecimento do conceito ao longo dos anos. Consoante se foram aprofundando os conhecimentos na área, a GRH foi ganhando força e importância no contexto organizacional, adicionando à componente administrativa, outra mais estratégica. Com a introdução desta componente, o foco outrora centrado na produtividade e resultados, vira-se agora para as contribuições que advêm do capital humano, para as capacidades estratégicas e para a vantagem competitiva da organização (Lengnick-Hall et al., 2009). Por outras palavras, dá-se agora nova importância aos recursos-humanos, vindo para além da capacidade produtiva e focando agora no imenso potencial (muitas vezes oculto) que estes recursos possuem, e que podem ser uma mais valia para a organização na qual se inserem.

Contudo, muda também o paradigma na perspetiva do trabalhador. Surgem novas exigências, novos objetivos, novas metas pessoais e profissionais. O papel da GRH é chave: práticas de GRH fortes e bem implementadas estão diretamente relacionadas com o envolvimento dos trabalhadores na organização, bem como com o crescimento e aumento de produtividade, inovação, comportamentos de sobrevivência e desempenho organizacional generalizado (Bakker, 2017). Nestas práticas inclui-se a avaliação do desempenho, formação e desenvolvimento, e o recrutamento. E, naturalmente, comportamentos de liderança (Bakker, 2017). Estudos indicam que os trabalhadores respondem de forma consistente e positiva ao comportamento da liderança, quando este é orientado para os mesmos (Haque, 2017), o que se traduz num demonstrar de diversos comportamentos desejados no contexto organizacional. No entanto, pouco se sabe sobre

a relação entre a noção de liderança responsável e a resposta dos indivíduos, nomeadamente em termos de desempenho, envolvimento, compromisso, entre outros. O facto de o conceito ser relativamente recente é a principal causa (Haque, 2017).

É desta recentidade que surge a importância deste estudo, que apresenta como objetivo principal analisar o verdadeiro impacto da liderança responsável no envolvimento do colaborador e, conseqüentemente, no seu desempenho individual e no desempenho da organização no seu todo, averiguando assim a sua verdadeira importância. Pretende-se com esta investigação examinar a dinâmica entre as variáveis liderança responsável, envolvimento e desempenho, contribuindo desta forma o desenvolvimento da literatura sobre os temas e para o enriquecimento das práticas de GRH que naturalmente terão impacto na vida dos indivíduos e na vida das organizações.

No capítulo que se segue, expõem-se de forma abrangente o tema, através da revisão de literatura que incidirá sobre as variáveis que são o pilar deste estudo. Através da revisão de literatura far-se-á o ponto de situação em termos de investigação feita até à data sobre os temas Liderança Responsável, Envolvimento e Desempenho, definindo os conceitos e interpretando alguns dos diversos estudos empíricos associados, de forma a obter um base conceptual sólida para o estudo que será desenvolvido.

Posteriormente à revisão de literatura e ainda dentro do mesmo capítulo, apresentar-se-ão as hipóteses que definem e estruturam a investigação.

No capítulo seguinte surge a metodologia, da qual constam as opções feitas para orientação desta investigação, particularmente no que diz respeito a instrumentos de recolha de dados e a participantes. Após apresentação da metodologia, apresentar-se-ão de forma expositiva e minuciosa os resultados obtidos, prosseguindo com a sua análise, e no capítulo final serão finalmente apresentadas as principais conclusões provenientes da investigação, nomeadamente contribuições e limitações, e conseqüentes recomendações para investigações futuras.



## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Liderança Responsável

#### 2.1.1. Definição e Gênese

Segundo Maak e Pless (2006, pp. 104), podemos definir a liderança responsável como “a arte e capacidade envolvidas na construção, cultivo e desenvolvimento de relações de confiança entre os diferentes *stakeholders*, tanto no interior como no exterior da organização, e na coordenação de ações responsáveis de forma a atingir uma visão de negócio partilhada e com significado”.

Nos dias de hoje, o conceito de liderança responsável tem ganho uma atenção acrescida em diversas áreas de estudos organizacionais (Haque et al., 2017). Tendo as diversas práticas de G.R.H. ganho notoriedade no que diz respeito ao impacto nas atitudes das pessoas e no alinhamento dessas mesmas atitudes com a estratégia da empresa (Bowen & Ostroff, 2004), a liderança tem vindo a ser evidenciada como condutora e influenciadora de comportamentos. No entanto esta importância só foi notada recentemente. Segundo os autores Waldman e Galvin (2008), o conceito de “responsabilidade” tem estado ausente num meio em que outros estilos de liderança coabitam, tais como liderança transformacional, carismática, participativa e até mesmo liderança ética. Por outras palavras, o foco na componente responsável da liderança tem sido fraco, perto de inexistente. Mas em que consiste exatamente a liderança responsável? E em que difere este conceito dos outros já existentes? A liderança responsável representa um conceito que foi criado da interligação de duas áreas já existentes: A responsabilidade social e a liderança (Waldman & Balyen, 2014; Antunes & Franco, 2016). Para ser mais exata, a noção foi conceptualizada envolvendo noções chave de estudos na área da ética, liderança, e da responsabilidade social organizacional mais especificamente (Waldman & Galvin, 2008). A liderança responsável tornou-se assim uma espécie de fenómeno ético-relacional, que ocorre em processos sociais de interação com aqueles que afetam e são afetados pela liderança, e que participam diretamente no propósito e na visão da liderança responsável (Maak & Pless, 2006).

Assim sendo, podemos afirmar que a liderança responsável surge da necessidade de aproximar socialmente as partes envolvidas em qualquer conceito de liderança: os líderes e os liderados. Esta aproximação traduz-se consequentemente em diversos benefícios tanto pessoais como organizacionais.

### **2.1.2. Liderança Responsável e Capital Social**

A necessidade de liderança responsável surge associada a diversos acontecimentos menos éticos, nos quais diversas organizações são protagonistas dos mais variados escândalos, com impacto direto na sociedade. Estes escândalos e lapsos éticos fizeram-nos questionar a gestão organizacional e o verdadeiro papel da liderança (Fernando, 2016; Stahl & Luque, 2014; Fernando & Sim, 2011, cit por Haque et al., 2017). Face a isto, podemos facilmente deduzir que é necessária uma noção mais forte e definida de responsabilidade, e uma maior ligação entre líder e *stakeholders*, e envolvimento em termos de capital e responsabilidade social.

A liderança responsável e o capital social são dois conceitos que se interligam. Podemos definir capital social como um conceito que engloba redes, relações, normas, confiança e, naturalmente, a boa-vontade inerente das relações sociais (Adler & Kwon, 2002; Putnam, 1993 cit. por Maak, 2007). É uma noção antiga, mas que ganha agora destaque no contexto organizacional.

O encontro dos dois conceitos é então um fenómeno ético e relacional que ocorre ao nível das interações sociais, envolvendo as partes que afetam e são afetadas pelo conceito de liderança e que conseqüentemente, são diretamente influenciados no propósito e visão da liderança responsável (Freeman et al., 2006; Maak & Pless, 2006b cit. por Maak, 2007). Sendo que “confiança” e a “reciprocidade” são palavras chave em termos de Capital Social, estas são naturalmente características que deveriam provir de um líder responsável, o que nem sempre é visível. Maak (2007) argumenta que a liderança responsável no seu exponencial máximo representa a capacidade de criar e manter relações sustentáveis e benefícios mútuos para entre líderes e *stakeholders*, de forma a criar a confiança indispensável a qualquer organização de confiança na sociedade. No entanto, o papel da liderança responsável como criador de e impulsionador de capital social, e a relevância da mesma em termos relações sustentáveis com os *stakeholders*, carece de investigação relevante e esclarecedora.

### **2.1.3. Liderança Responsável, Stakeholders e Responsabilidade Social**

Seguindo a linha de pensamento de Pless (2007), podemos olhar para a liderança responsável como sendo um fenómeno moral e social, que tal como referido anteriormente, foi posto em evidência não só graças aos diversos escândalos organizacionais que têm ocorrido em anos recentes, mas também devido à súbita

realização de que tanto as organizações como os seus líderes possuem um tremendo potencial para contribuir ativamente para o melhoramento mundial.

Este melhoramento resulta inevitavelmente em “fazer o bem” a todos os níveis, o que significa uma abertura aos pontos de vista de todos os envolventes. Por outras palavras, os líderes devem estar em perfeita sintonia de valores com os *stakeholders*. Devem também estar intimamente familiarizados com a responsabilidade social. Segundo Siegel (Waldman & Siegel, 2008, cit. por Doh & Quingley, 2014) a liderança verdadeiramente responsável deve incluir o uso estratégico da Responsabilidade Social Organizacional, de forma a beneficiar os diversos *stakeholders*. Surge desta forma novamente em destaque a importância que a componente “responsável” tem na liderança, e o impacto direto que tem no meio envolvente, nomeadamente meio social, mercado e *stakeholders*. A liderança responsável, à semelhança de outros tipos de liderança, deve ter em conta a perspectiva dos *stakeholders* e não apenas a económica. Deve igualmente procurar um equilíbrio que é por vezes difícil de atingir. Segundo Doh e Quingley (2014) um líder pode por vezes ser responsável por um grupo de *stakeholders*, mas negligenciar um outro, o que resulta de uma dificuldade em priorizar as necessidades dos mesmos ou de erros de perceção quanto à importância dos mesmos para o sucesso organizacional.

Esta dinâmica entre a liderança responsável, *stakeholders* e mercado demonstra-se desta forma frágil, podendo facilmente ditar um rumo errado em termos de contexto organizacional. Consequentemente, e reforçando a ideia anteriormente exposta, deve vigorar a componente “responsável” na liderança, que deve ter como fundamento principal a noção clara de que o líder pode influenciar diretamente a interação dos liderados com a organização. Esta influência faz-se sentir claramente tanto nos *outcomes* pessoais dos indivíduos, como nos da organização no seu todo.

## **2.2. Envolvimento**

### **2.2.1. Definição e Génese**

O envolvimento é outra das temáticas que tem sido estudada e analisada com mais detalhe nos últimos anos no contexto organizacional. Bakker (2017, pp. 67) define envolvimento como “um estado mental no qual um indivíduo, aquando do desempenho da sua atividade laboral, se encontra totalmente conectado com essa mesma atividade, sentindo-se enérgico e entusiasmado em relação ao trabalho”. O conceito foi primeiramente evidenciado por Lodahl e Kejner (1965, pp. 25), que definem envolvimento como “o nível

de associação entre a autoestima de um indivíduo e o seu desempenho no âmbito da função que desempenham”. Lodahl e Kejner foram pioneiros na investigação sobre o envolvimento, evidenciando a correlação entre o envolvimento e outros conceitos do género tais como o desempenho organizacional. Foram igualmente autores de uma escala de medida de 20 itens, que é ainda nos dias de hoje, das mais utilizadas. Khan foi também uma contribuição importante, já que foi ele que em 1990 definiu o termo “*engagement*” (Bakker, 2017), que traduzindo de forma direta para a língua portuguesa, significa “envolvimento”. Podemos dividir o envolvimento em dois grupos, ou olhar para o conceito de duas perspectivas: a perspectiva organizacional, chave para potenciar a motivação dos funcionários e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva no mercado (Lawler, 1986; Pfeffer, 1992, cit. por Brown, 1996), e a perspectiva individual, considerada igualmente indispensável para o crescimento pessoal e satisfação dos funcionários no local de trabalho, tal como para a motivação e para comportamentos relacionados com o alcance de metas e objetivos (Hackman & Lawler, 1971; Kahn, 1990; Lawler & Hall, 1970, cit. por Brown, 1996). Independentemente das perspectivas, podemos afirmar que o envolvimento é um fator importante e muitas vezes decisivo na vida do indivíduo dentro de uma organização, e por consequência, na vida da organização em si. Desta forma, é importante manter um nível alto de envolvimento dentro das organizações. Aumentar o envolvimento pode acrescentar à eficácia organizacional e à produtividade, através da implicação dos funcionários nas suas atividades, fazendo com que o trabalho se mostre como sendo uma experiência enriquecedora e de autorrealização (Brown, 1996).

Em abordagens mais recentes, e realçando a importância crescente do envolvimento no meio organizacional, Bakker (2017) refere a ligação direta entre envolvimento e desempenho, argumentado que, ao estarem envolvidos de forma autêntica, os funcionários aumentam naturalmente a sua presença, não só fisicamente, mas também cognitiva e emocionalmente, o que leva a um desempenho pleno. Funcionários envolvidos canalizam esforços significativos para o desempenhar das suas funções, porque se identificam fortemente com as mesmas.

### **2.2.2. A Dinâmica entre Envolvimento e outras Variáveis Organizacionais**

A relação entre envolvimento e outras variáveis organizacionais tem vindo a ser estudada de forma intensiva ao longo dos últimos anos (Kanungo, 1982; Lodahl & Kejner, 1965; Saleh & Hosek, 1976, cit. por Diefendorff, 2002). O envolvimento tem sido usado tanto

em estudos de carácter experimental ( nos quais se estuda a relação do mesmo com a percepção, retenção, níveis de aspiração, capacidade de resolução de problemas, entre outros), como estudos de carácter empírico ( com ênfase na relação com variáveis tais como qualidade e quantidade do desempenho, absentismo, satisfação, etc.) (Saleh & Hosek, 1976). No entanto, embora que conceptualmente seja de esperar que o envolvimento se relacione positivamente com outras variáveis organizacionais (tais como produtividade, desempenho, motivação, compromisso, entre outras), investigações tais como a meta análise de Brown (1996) mostram-nos que isto nem sempre se verifica. Esta meta análise constata que, embora o envolvimento esteja fortemente relacionado com as denominadas atitudes no trabalho (“*job attitudes*”), nomeadamente a satisfação, compromisso e intenção de *turn-over*, a sua ligação a variáveis tais como comportamento e resultados no trabalho, nas quais se incluem o desempenho, o absentismo e o empenho, é fraca. No entanto, investigações conduzidas por Diefendorff et al., (2002), Paullay et al., (1994), entre outros, refutam os resultados de Brown (1996) aquando da sua afirmação de que envolvimento e performance não estão diretamente relacionados. Paullay et al., (1994) justifica esta desconexão, com a confusão na definição entre os conceitos de envolvimento e centralismo no trabalho (“*work centrality*”) que são muitas vezes medidos como sendo um só, resultando na contaminação da definição. Diefendorff et al., (2002) por sua vez argumenta que esta desconexão se poderá dever à definição insuficiente e minimalista do conceito performance.

O envolvimento dos indivíduos é também, direta ou indiretamente, influenciado pelas relações interpessoais que ocorrem no contexto organizacional. A liderança é um exemplo. Estudos indicam que a liderança está diretamente ligada a diversos resultados do foro motivacional dos indivíduos, destacando-se a autonomia, a eficácia e a concordância (Bakker, 2017). Concluiu-se ainda que a liderança quando bem implementada, e quando da qual resulta uma boa relação funcionário-líder, influencia as características do trabalho do funcionário, o que indiretamente influencia as atitudes dos indivíduos, bem como o seu desempenho e o seu bem-estar psicológico e emocional (Bakker, 2017).

É possível desta forma concluir que estudos futuros são necessários de forma a definir as ajudar no estabelecimento da ligação entre envolvimento e as diversas variáveis organizacionais. É, no entanto, inegável que existe uma dinâmica poderosa e necessária entre as mesmas.

## **2.3. O Desempenho Individual**

### **2.3.1. Conceito e Definição**

Ao longo dos anos, diversas teorias têm vindo a ser apresentadas, fundamentadas e amplamente discutidas no que diz respeito ao desempenho e à sua importância no contexto organizacional. Viswesvaran e Ones (2000) afirmam que diversos constructos organizacionais são inclusive influenciados e moldados em volta do desempenho: aquando dos processos de recrutamento e seleção, são escolhidos os indivíduos que apontam para níveis de desempenho desejáveis; muitos dos programas de formação são desenvolvidos com o intuito de aumentar o desempenho; sistemas de avaliação do desempenho, feedback e gestão de benefícios são criados a partir de indicadores provenientes do desempenho dos indivíduos. Podemos formalizar o conceito através das palavras de Campbell (1990), que define como desempenho as ações levadas a cabo pelos indivíduos (onde podemos enquadrar por exemplo o comportamento), que influenciam de forma relevante os objetivos da organização. No entanto, esta definição não é linear. Campbell (1990) defende ainda em diversas investigações a multidimensionalidade do conceito: definir e medir a performance não é um processo estandardizado. A performance individual em si difere em termos de padrão resultando em variações diversas. Por outras palavras, a performance não provém apenas e só do indivíduo, mas de fatores externos, tais como a função, o ambiente no qual exerce essa mesma função, o nível hierárquico, entre outros. Um exemplo sólido de um fator externo é a relação estabelecida por McDaniel e Schmidt (1988) entre performance e experiência profissional. McDaniel e Schmidt (1988) conseguiram, através do cruzamento de variáveis associadas à performance (relacionadas com qualidade, quantidade, eficiência conhecimento da função e performance geral) com o número de meses no desempenho de determinada função, provar que existe uma correlação positiva entre performance e experiência (na mesma função), independentemente do nível de complexidade da função desempenhada.

Podemos facilmente detetar na literatura uma evolução no que define o conceito de desempenho, evolução esta que surge do aprofundamento e consolidação de informação, que resultou naturalmente em modelos distintos, mas coesos e consistentes entre si: Hunter (1983, cit. por Viswesvaran & Ones, 2000) faz a ligação da habilidade cognitiva tanto com o desempenho como com a sabedoria relativa à função. Ones e Viswesvaran (1996, cit. por Viswesvaran & Ones, 2000) por sua vez, e à semelhança de diversos outros

autores, argumentam que a consciência é também um indicador de desempenho, associando-se diretamente a comportamentos de aprendizagem e cidadania organizacional.

É possível desta forma concluir que, embora a definição do conceito seja consistente entre os diversos autores, os modelos são diversos, e embora que coesos, podem ser complementados através de futuras investigações, nomeadamente na construção de um paralelismo entre o desempenho e outras componentes organizacionais.

### **2.3.2. Volatilidade do Desempenho Individual**

À semelhança do que ocorre com o envolvimento, também o desempenho é volátil aquando da sua relação com outras variáveis organizacionais, e aquando de outras componentes, oscilando positiva ou negativamente nessa mesma interação. Investigações diversas, quer as mais recentes como as mais antigas, (Bass et al., 2004; Bass & Avolio, 1990; Stogdill, 1963, cit por Haque et al., 2017) defendem, por exemplo, a existência de uma relação positiva entre os vários estilos de liderança e os diversos *outcomes* no que diz respeito à dinâmica do indivíduo com a organização, entre eles o desempenho.

As características pessoais dos indivíduos podem ser igualmente consideradas fortes influenciadores, no que diz respeito ao desempenho individual. Chen e Silverstone (2018) sugerem através de um estudo desenvolvido em Taiwan, que indivíduos com forte locus de controlo interno (resultante numa redução significativa nos níveis de stress), apresentam níveis de desempenho superiores, em comparação com aqueles que possuem maior locus de controlo externo. Qadri (2017), num estudo mais *avant garde*, traça a relação entre a performance e a inteligência espiritual, afirmando que o indivíduo com elevado nível de inteligência espiritual possui níveis de desempenho superiores.

A relação entre o desempenho e as diversas variáveis organizacionais não é, no entanto linear ou estável em termos temporais. Por exemplo, Bakker e Bal (2010) analisaram a flutuação do envolvimento dos colaboradores semanalmente: na presença de momentos de aumento de autonomia e oportunidades para desenvolvimento pessoal e profissional que surgiam em determinadas alturas, o nível de envolvimento dos colaboradores durante essa semana e a seguinte aumentava visivelmente, e com o envolvimento, consequentemente, o desempenho.

As possibilidades de estabelecer uma relação entre o desempenho e os mais diversos construtos são abundantes e por vezes contraditórias. O desempenho pode ser

influenciado não apenas por outros construtos organizacionais, mas também pelas diversas características intrínsecas a cada indivíduo, ou até o próprio tempo. Torna-se desta forma necessário estabelecer a veracidade e fiabilidade destas mesmas relações, através de investigações futuras.

## **2.4. Hipóteses de Investigação**

Após revisão da literatura existente, é possível determinar que, não obstante dos diversos estudos, teóricos e/ou empíricos, conduzidos ao longo dos anos designadamente nas áreas centrais do presente estudo (liderança responsável, envolvimento e desempenho), existem lacunas por preencher nesta área. Em particular, urge desenvolver mais estudos sobre os efeitos ou consequências da liderança responsável, tal como desenvolver escalas de medida, de forma a dar origem a informação mais substancial e relevante (Maak & Pless, 2011; Miska & Mendenhall, 2015). Por outras palavras, é necessário e fundamental aprofundar conhecimentos, e definir a verdadeira importância e influência que as diversas variáveis exercem umas sobre as outras. É este o verdadeiro intuito do presente estudo.

A questão que conduz este estudo é:

- Qual a relação entre a Liderança Responsável, o Envolvimento e o Desempenho Individual?

De forma a responder a esta questão, e a melhor definir e compreender a dinâmica na relação entre as 3 variáveis, formularam-se as seguintes hipóteses:

**H1: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com Envolvimento.**

**H2: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Desempenho Individual.**

**H3: A Envolvimento está positivamente relacionado com o Desempenho Individual.**

Face á relação entre as diversas variáveis, que à partida será positiva, pretendeu-se olhar para esta relação de uma outra perspetiva, de forma a entender e quantificar esta mesma relação. Assim sendo, assumiu-se o Envolvimento como elemento mediador da relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual. Podemos definir formalmente o processo de mediação como um processo que ocorre quando uma terceira variável representa o mecanismo potencializador através do qual a variável independente



influencia a variável dependente (Baron & Kenny, 1986). A relação entre as 3 variáveis apresenta-se da seguinte forma (ver Figura 1):

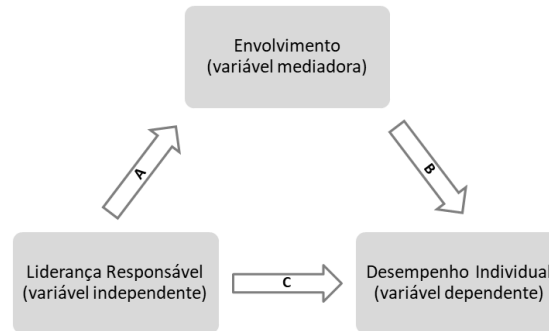


Figura 1. Modelo de Mediação: Liderança Responsável – Envolvimento – Desempenho Individual

O esquema sugerido por Baron e Kenny (1986) ilustra os dois caminhos possíveis até ao *outcome* ou variável independente (neste caso, o Desempenho Individual): o caminho “c”, representante do impacto direto da variável independente sobre a dependente, e o caminho “b”, que representa o impacto da variável independente sobre a dependente, através da variável moderadora. Existe igualmente um caminho “a” que representa a relação entre a variável independente e a variável mediadora (que discutiremos com mais detalhe posteriormente).

Desta forma surge uma quarta hipótese do presente estudo:

**H4: A relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual é mediada pelo Envolvimento.**

A variável é classificada como sendo mediadora quando preenche os seguintes requisitos (Baron & Kenny, 1986):

- 1) As variações ocorridas ao nível da variável independente estão fortemente relacionadas com variações ocorridas ao nível da assumida variável moderadora;
- 2) As variações ocorridas ao nível da variável moderadora estão fortemente relacionadas com as variações ocorridas ao nível da variável independente;
- 3) Quando os caminhos “a” e “b” são considerados válidos e fiáveis, a relação entre as variáveis dependente e independente, que anteriormente era sólida e forte, se torna fraca e quase que insignificante. Por outras palavras, a relação direta (caminho “c”) é desvalorizada consideravelmente.

Através de análise estatística relevante, explicar-se-á posteriormente a validade do modelo de mediação apresentado.

### **3.Método**

O método eleito para este estudo foi o método quantitativo. Recorreu-se desta forma, à recolha de dados através de questionários. O objetivo dos inquiridos por questionário passa pela descrição de características específicas de um grupo alargado de indivíduos, objetos ou instituições, de forma a analisar e compreender a sua condição atual (Park, 2016). A aplicação do inquirido por questionário foi feita via *Google Forms*, de forma a criar maior amplitude de distribuição e volume de resposta. Foram obtidas 216 respostas, sendo que 13 foram invalidadas. A análise estatística foi feita através do *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*.

#### **3.1. Participantes**

A amostra final é constituída por 203 indivíduos, sendo que 60.1% são do sexo feminino e 39.9% são do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, a maioria dos indivíduos tem entre os 25 e 45 anos de idade, representando um total de 61.1%, seguindo-se os indivíduos com menos de 25 anos representando 24.6% da população, e por fim os indivíduos com 45 anos ou mais, que representam um total de 14.3%. No que diz respeito a habilitações literárias, cerca de metade da população é licenciada (52.2%), 24.1% têm o ensino secundário, 18.7% fizeram mestrado, 3.4% têm o 9º ano (ensino básico) e apenas 1.5% da população é doutorada, o que equivale a um total de 3 indivíduos. Os inquiridos pertencem a 9 distritos nacionais (havendo 3% residente no estrangeiro), sendo que a maioria se concentra nos distritos de Leiria (45.3%) e de Lisboa (36%). Relativamente à permanência dos inquiridos na empresa, a maioria encontra-se na empresa atual há menos de 5 anos, representando 40.9% da população, seguindo-se de 25.1% que se encontram na empresa há menos de 1 ano, 21% que se encontra na empresa há mais de 10 anos e 12.8% que se encontram na empresa atual entre os 5 e os 10 anos. Os inquiridos pertencem aos mais diversos setores de atividade, sendo que as maiores incidências correspondem às tecnologias da informação (18.7%), indústria (15.8%) e serviços (9.4%).

## 3.2. Variáveis e Instrumentos

De forma a medir as diversas variáveis necessárias a este estudo, recorreu-se a escalas já existentes para a medição das mesmas. Foi efetuada pesquisa de forma a encontrar escalas viáveis e com alto nível de confiabilidade, sendo as variáveis operacionalizadas em forma de questionário. As qualidades métricas das escalas e subescalas foram posteriormente avaliadas através da análise da fidelidade, validade e sensibilidade (Anexos B, C e D).

### 3.2.1. Liderança Responsável

A primeira parte diz respeito à Liderança Responsável cuja mensuração foi feita através do questionário proposto por Voegtlin (2011), composto por 16 itens, sendo que os primeiros 12 itens (adicionados posteriormente aquando da construção e validação do questionário) foram adicionados para que tanto participantes como futuros investigadores se familiarizassem com o termo *stakeholders* (Voegtlin, 2011) e os 4 últimos medem o conceito de Liderança Responsável. A variável é medida através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 5 “Frequentemente, se não sempre”, 4 “Bastante frequentemente”, 3 “Às vezes”, 2 “De vez em quando”, 1 “De modo nenhum”. Em termos de Sensibilidade da escala, podemos verificar que a mesma apresenta uma ligeira assimetria à esquerda (assimetria = -0.673) e segue uma distribuição mesocúrtica (curtose=0.083). Os resultados apresentam, no entanto, uma distribuição normal, dado que estão dentro do intervalo ]-2 ; 2[ ( Pestana & Gageiro, 2005). Relativamente à Fidelidade da escala, obteve-se um Alfa de Cronbach muito elevado, de 0,926. Através da análise a cada um dos itens individualmente, verificou-se que não seria necessário recorrer à eliminação de nenhum item, visto que o valor de alpha não sofreria alterações significativas. De forma a aferir a Validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, obtendo-se um valor *Kaiser-Meyer-Olkin* igualmente consistente, (KMO= 0.850) com esfericidade dos dados (Sig=0,000) demonstrando que as variáveis estão significativamente correlacionadas (Maroco, 2007). Seguidamente procedeu-se com a análise das Comunalidades, recorrendo ao Método das Componentes Principais, obtendo-se valores acima e 0.758, o que demonstra a existência de uma relação entre variáveis e fatores retidos. A ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), verificou-se a extração de um único componente, que explica 82,290% da variância total.

### 3.2.2. Envolvimento

A segunda parte é referente ao envolvimento no trabalho. Para medir este conceito foi utilizado o UWES, *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), sendo a escala do envolvimento constituída por três subescalas, que posteriormente serão relacionadas com as escalas “Liderança” e “Desempenho”: As subescalas são “Vigor” (medido do item 1 ao item 6 inclusive), “Dedicação” (medida entre o item 7 e o item 11 inclusive) e “Absorção” (medida entre o item 12 e o item 17, inclusive). Tal como a anterior, esta secção do questionário é apresentada numa escala de tipo Likert de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 5 “Concordo totalmente”, 4 “Concordo”, 3 “Não concordo nem discordo”, 2 “Discordo”, 1 “Discordo totalmente”. Relativamente à Sensibilidade da escala, os resultados demonstram que em termos de simetria, tanto a escala no seu total como as subescalas “Vigor” e “Dedicação” apresentam uma ligeira assimetria à esquerda, enquanto que a subescala “Absorção” apresenta uma ligeira assimetria à direita. Em termos de curtose as subescalas apresentam uma distribuição mesocúrtica, enquanto que a escala no seu todo apresenta uma distribuição ligeiramente leptocúrtica. É, no entanto, possível validar que a distribuição é próxima da normal. Após teste para aferir a Fidelidade da escala, obteve-se um valor de Alpha de Cronbach bastante elevado ( $\alpha=0,940$ ) em termos de escala global. Relativamente às subescalas os valores são os que se podem observar na tabela 1:

Subescala	Itens	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	Valor – Fidelidade
Vigor	6	0,838	Bom
Dedicação	5	0,919	Excelente
Absorção	6	0,871	Bom

**Tabela I: Envolvimento: Fidelidade das Subescalas Valor, Dedicação, Absorção**

Seguidamente, de forma a aferir a Validade da escala, procedeu-se com a análise fatorial para a escala no seu todo. Foi obtido um valor de KMO considerado excelente (0,916), e o valor resultante do teste de Bartlett (Approx. Chi-Square = 2627,343) é de  $p=0,000$ , o que significa que as variáveis estão correlacionadas (Pestana & Gageiro, 2005). A ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), evidencia a extração de 3 fatores principais, que explica 68,174% da variância total. Contudo, visto que o 4º fator apresenta ainda um nível significativo em termos de explicação da variância, optou-se pela extração forçada de 4 fatores, explicando 73.321% da variância. Em relação às Comunalidades, o output (ver anexo C) revela que as variáveis têm uma relação com os fatores retidos, encontrando-se acima de 0.584. É possível observar também que a

totalidade dos itens da escala saturam os fatores extraídos. Dos resultados obtidos é possível concluir que:

1. O 1º fator reflete a dimensão “Dedicação”;
2. O 2º e 4º fatores refletem a dimensão “Vigor”;
3. O 3º fator reflete a dimensão “Absorção”.

Embora os dados não permitam agrupar as subescalas pela ordem desejada (o que reflete que as subescalas não são tão evidentes e distintas como o indicado na teoria por Schaufeli & Bakker (2003), em termos genéricos há uma boa qualidade métrica da medida do envolvimento.

### **3.2.3. Desempenho Individual**

A terceira e última parte é referente ao Desempenho Individual. Foi utilizada uma escala de 6 itens, de Visversweran, Ones & Schmidt (1996), apresentada mais uma vez numa escala tipo *Likert* com 5 pontos. As medidas são as seguintes: 5 “O melhor nesta atividade”, 4 “Melhor que a maioria dos outros”, 3 “Melhor que muitos”, 2 “Igualmente aos outros”, 1 “Pior que os outros”. Analisando a Sensibilidade da escala, é possível observar uma ligeiríssima assimetria à direita. No que diz respeito à curtose, estamos perante uma distribuição mesocúrtica. É possível validar que a distribuição é próxima da normal. Em termos de Fidelidade da escala utilizada, obteve-se um valor de Alpha de Cronbach bastante satisfatório ( $\alpha = 0,921$ ). Relativamente à Validade da escala, e recorrendo novamente ao método de análise fatorial, foi possível obter um valor de KMO considerado excelente ( $KMO = 0.878$ ) para a realização da análise fatorial. Podemos igualmente aferir a correlação entre as variáveis, através do valor resultante do teste de Bartlett ( $\text{Chi-Square} = 902.964$  e  $p = 0.000$ ). Em termos de Comunalidades, o Método dos Componentes Principais permite-nos obter valores superiores a 0.601, o que permite conferir a relação entre variáveis e fatores retidos.

### **3.3. Procedimento e Recolha de Dados**

A amostra deste estudo foi escolhida de forma não probabilística, através do método de amostragem por conveniência, “bola de neve” e autosseleção no qual se recorre a indivíduos que estejam facilmente disponíveis para participar no estudo. O questionário foi distribuído previamente a uma amostra de 10 (dez) indivíduos, de forma a testar a

fiabilidade do mesmo e facilidade de aplicação. Foi recebido feedback por parte dos participantes, levando a algumas alterações, nomeadamente correção de erros de sintaxe e gramaticais. Feitas as correções e descartadas as respostas do teste, procedeu-se com a divulgação do inquérito pelas diversas vias, nomeadamente e-mail (pessoal e institucional), redes sociais (Facebook e LinkedIn), fóruns online, *newsletters* e pessoalmente.

## 4. Resultados

Neste capítulo, após aferição da qualidade psicométrica das escalas, são apresentados os resultados obtidos através da observação das variáveis e os resultados relativos aos testes de hipóteses.

### 4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade

Em termos de estatística descritiva, iniciou-se com a análise descritiva das diversas variáveis (incluído as subescalas da variável Envolvimento, “vigor”, “dedicação” e “absorção”), avaliando as medidas de tendência central e de dispersão (tabela II):

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Liderança Responsável	3.684	3.750	0.920
Envolvimento	3.619	3.647	0.722
Vigor	3.757	3.833	0.669
Dedicação	3.774	4.000	0.881
Absorção	3.352	3.333	0.865
Desempenho Individual	3.215	3.167	0.818

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

Ao analisar a tabela pode concluir-se que existe uma distribuição normal e bastante consistente relativamente às diversas variáveis, sendo que existe uma tendência a concordar parcialmente com as questões apresentadas para as diversas escalas. Analisando os valores referentes ao desvio padrão (que são favoravelmente baixos), podemos igualmente concluir que o nível de perceção entre os inquiridos é semelhante para as questões que compõem as escalas.

## 4.2. Correlações

De forma a analisar a relação entre as diversas variáveis, recorreu-se à aplicação do Coeficiente de Correlação de Pearson (ver anexo E). O Coeficiente de Correlação de Pearson é indicativo de que existe uma relação linear entre duas variáveis, quando o valor de  $p$  se encontra num intervalo  $]-1 ; 1[$ .

Testou-se desta forma a correlação entre as diferentes escalas, mas também entre as subescalas da variável “Envolvimento”, de forma a validar a linha teórica de Schaufeli e Bakker, (2003) no que diz respeito à escala (tabela III).

Variáveis		1	2	2.1	2.2	2.3	3
<b>1. Liderança Responsável</b>	R	1	.390**	.324**	.446**	.293**	.142*
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.043
<b>2. Envolvimento</b>	R	---	1	.903**	.901**	.902**	.362**
	Sig.		-	.000	.000	.000	.000
<b>2.1. Vigor</b>	R	---	---	1	.769**	.710**	.365**
	Sig.	---	---	---	.000	.000	.000
<b>2.2. Dedicção</b>	R	---	---	---	1	.687**	.266**
	Sig.	---	---	---	---	.000	.000
<b>2.3. Absorção</b>	R	---	---	---	---	1	.348**
	Sig.	---	---	---	---	---	.000
<b>3. Desempenho Individual</b>	R	---	---	---	---	---	1
	Sig.	---	---	---	---	---	---

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0.01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa ao nível de 0.05 (2 extremidades).

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

É possível observar através dos valores obtidos que existe uma correlação positiva forte entre as subescalas “Vigor -Dedicção” e “Vigor – Absorção”, e uma correlação positiva moderada entre as subescalas “Dedicção – Absorção”. Tendo em conta a importância das subescalas da escala “Envolvimento”, procedeu-se com a análise da correlação das mesmas com as escalas que constituem o estudo. As correlações são todas positivas e como seria de esperar, a correlação das mesmas com a variável “Envolvimento” é muito forte, apresentando valores de  $p$  superiores a 0.9. Relativamente à correlação das mesmas com as outras duas variáveis, a relação é positiva moderada. Podemos concluir pelos valores obtidos que todas as correlações são positivas, sendo a correlação mais fraca a que se verifica entre as variáveis “Liderança Responsável” e “Desempenho Individual” ( $p= 0.142$ ).

### 4.3. Testes de Hipóteses

De forma a estudar e validar as hipóteses definidas para este estudo, recorreu-se à análise multivariada dos dados obtidos, através da estimação de modelos de regressão linear múltipla ( ver anexo G). Segundo Pestana e Gageiro (2014) o modelo de regressão linear permite analisar a relação existente entre uma variável dependente e variáveis independentes (também denominadas variáveis explanatórias ou regressores). De forma a validar a hipótese de mediação (H4) e testar o seu nível de significância do efeito mediador, recorreu-se também ao teste de Sobel sugerido por Baron e Kenny (1986).

#### H1: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com Envolvimento.

Foram efetuadas três regressões lineares (ver anexo G), de forma a relacionar e estudar a interação da variável Liderança Responsável com as três dimensões do Envolvimento: Vigor, Dedicção e Absorção. A Liderança Responsável assume-se como Variável Independente (VI) e as dimensões do Envolvimento, como Variáveis Dependentes (VD). No que diz respeito à relação da VI com a VD Vigor, pode observar-se que apenas 10,5% ( $R^{2b}=0,105$ ) da variabilidade do Vigor é explicada pela Liderança Responsável, o que indica que a relação linear entre ambas é não é muito forte, sendo os restantes 89,5% explicados por outros fatores dentro da variável aleatória. O erro padrão da estimativa é de 0,635. No entanto, podemos considerar o modelo como tendo explicação significativa ( $\beta=0,324$ ;  $t=4,851$ ;  $p=0,000$ ). Passando à análise da relação entre a VI e a VD Dedicção, pode concluir-se após análise de resultados que 19,9% da variabilidade da Dedicção é explicada pela Liderança Responsável ( $R^{2b}=0,199$ ), sendo a qualidade do ajustamento um pouco melhor do que a do modelo anterior. O erro padrão da estimativa é de 0,790. Os restantes 80,5% são explicados por outros fatores dentro da variável aleatória. O modelo é igualmente significativo ( $\beta=0,446$ ;  $t=7,064$ ;  $p=0,000$ ). Finalmente, quanto à relação entre a VI e a VD Absorção, verificou-se que apenas 8,6% ( $R^{2b}=0,086$ ) da variabilidade da Absorção se deve à Liderança Responsável, sendo que os restantes 91,9% são explicados por outros fatores dentro da variável aleatória. O erro padrão da estimativa é de 0,829. Contudo, podemos aferir novamente a significância do modelo, apesar da fraca relação linear ( $\beta=0,293$ ;  $t=4,347$ ;  $p=0,000$ ). Embora todas as dimensões do Envolvimento sejam positivamente influenciadas pela Liderança Responsável, é possível concluir que a dimensão que mais é influenciada é a Dedicção. Podemos igualmente concluir que existe efetivamente um efeito positivo por parte da Liderança Responsável no Envolvimento.



## **H2: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Desempenho Individual.**

Para estabelecer a relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual, efetuou-se uma única regressão linear simples (ver anexo G), em que se assume a Liderança Responsável como Variável Independente (VI) e o Desempenho Individual como Variável Dependente (VD). A qualidade do ajustamento é muito fraca, sendo que apenas 2,0% ( $R^{2b}=0,020$ ) da variabilidade do Desempenho Individual se deve à Liderança Responsável. O erro padrão da estimativa é de 0,813. O modelo apresenta explicação significativa ( $\beta=0,142$ ;  $t=2,037$ ;  $p=0,043$ ), no entanto, considerando a percentagem insignificante no que diz respeito à variabilidade, a hipótese é rejeitada, sendo que não podemos estabelecer uma ligação significativa (e positiva) entre Liderança Responsável e Desempenho Individual.

## **H3: O Envolvimento está positivamente relacionado com o Desempenho Individual.**

De forma a aferir a validade desta hipótese e a estudar a relação entre as variáveis que a compõem, recorreu-se novamente à estimação do modelo de regressão linear (ver anexo G) tendo como Variáveis Independentes (VI) as três dimensões do Envolvimento: Vigor, Dedicção e Absorção, e como Variável Dependente (VD) o Desempenho Individual. A qualidade de ajustamento do modelo é pouco forte, explicando apenas 13,3% ( $R^{2a}=0,133$ ) da variabilidade do Desempenho Individual. O erro padrão da estimativa é de 0,764. Os restantes 86,7% da variação são explicados por outros fatores não especificados incluídos na variável aleatória. Apenas o Vigor ( $\beta=0,365$ ;  $t=5,554$ ;  $p=0,000$ ) influencia significativamente e de forma positiva o Desempenho Individual, enquanto que a dedicação ( $\beta=-0,036$ ;  $t=-0,345$ ;  $p=0,730$ ) e a absorção ( $\beta=0,180$ ;  $t=-1,944$ ;  $p=0,053$ ) revelaram não ter capacidade explicativa significativa. No entanto, e dado que a correlação entre o Envolvimento (e as suas dimensões) e o Desempenho Individual é significativa, podemos confirmar a hipótese, afirmando que existe de facto uma ligação positiva entre ambas as variáveis.

## **H4: A relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual é mediada pelo Envolvimento.**

Para o estudo da H4, recorreu-se a um modelo de mediação (ver anexo H), no qual se expõe e estuda a dinâmica associada à relação entre a Variável Independente (VI) e a Variável Dependente (VD) através da intervenção de uma terceira variável, denominada

de Variável Mediadora (VM) (Maroco, 2007). No presente estudo. Assumem-se como VI a Liderança Responsável, como VD o Desempenho Individual, e como VM o Envolvimento. Para análise do efeito mediador do Envolvimento sobre a relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual, recorreu-se ao teste de Sobel (Baron & Kenny, 1986, cit. por Maroco, 2007).

Na Figura 2 podemos observar o diagrama de trajetórias obtido para as três variáveis:

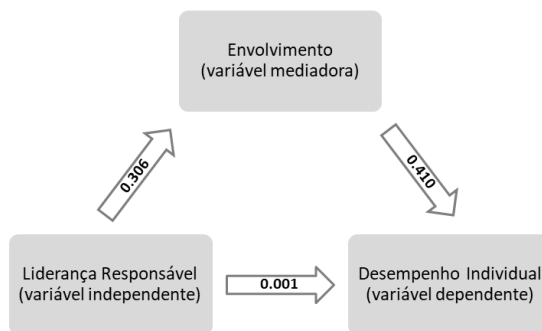


Figura 2. Diagrama de Trajetórias Liderança Responsável- Envolvimento- Desempenho Individual

De acordo com o modelo, a Liderança Responsável surte os seguintes efeitos sob o Desempenho Individual:

- A. Efeito Direto: O efeito direto da VI sob a VD é de **0,001**;
- B. Efeito Indireto: O efeito indireto da VI sob a VD, mediado pela VM é de **0,125** (coeficiente de trajetória da Liderança Responsável (0,306) multiplicado pelo coeficiente de trajetória do Envolvimento (0,410)).
- C. Efeito Total: O efeito total é **0,126** (soma entre efeito direto e efeito indireto). Sendo a correlação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual de **0,126** é possível afirmar que 100% ( $0,126/0,126 = 1$ ) da relação entre as variáveis é causada por um efeito total, hipoteticamente causal, entre as duas variáveis.

Neste estudo, a análise do efeito mediador do Envolvimento demonstrou o valor estimado para o teste de Sobel ( $Z=3,834$ ,  $p=0,001$ ) o que leva à confirmação da hipótese de mediação do Envolvimento entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual. A variável mediadora é desta forma aceite e revela ter força no modelo de mediação, visto que o efeito indireto (0,125) é superior ao efeito direto (0,001), considerando-se desta forma o modelo de mediação como sendo significativo. É igualmente importante salientar que as relações entre a Liderança Responsável (VI) e o Envolvimento (VM), e o

Envolvimento (VM) e o Desempenho Individual (VD) são ambas significativas, o que valida a variável mediadora e o modelo de mediação.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo foi construído com o intuito de analisar e conhecer o papel da Liderança Responsável no contexto organizacional atual, com especial enfoque no relacionamento da mesma com os níveis de Envolvimento e, conseqüentemente, com o Desempenho Individual. Pretendeu-se assim observar até onde é realmente possível estabelecer um fio condutor, que parte dos comportamentos e atitudes de um líder, e que está interconectado com o envolvimento de um colaborador com a sua função e com o desempenho desse mesmo colaborador.

### **5.1. Conclusões e Contributos**

De forma a apresentar uma investigação valida do ponto de vista científico, foram formuladas quatro hipóteses que permitiram estudar a relação das diversas variáveis entre si. A H1 “A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Envolvimento” pretende avaliar a influência da Liderança Responsável sob o Envolvimento, aferindo se esta existe de facto, e se sim, até que ponto podemos mensurar esta influência. O conceito de Liderança Responsável é um conceito que está intimamente ligado com o conceito de influência, sendo o termo “influência” amplamente utilizado para definir liderança (Rost, 1991; Yukl, 2006, cit. por Voegtlin, 2011).

A H1 foi comprovada, tendo sido estabelecidas correlações positivas entre a variável Liderança Responsável e as três dimensões do Envolvimento: Vigor, Dedicção e Absorção. O efeito é positivo, embora haja baixa consistência. É de salientar que a dimensão do Envolvimento que é mais influenciada pela Liderança Responsável é a Dedicção. Deste modo, um individuo que receba apoio, inspiração e orientação por parte do seu supervisor, irá abordar o trabalho como sendo mais desafiante, envolvente e satisfatório, e conseqüentemente, sentir-se-á altamente envolvido com o seu trabalho e/ou tarefa (Bakker et al., 2011). A variação relativa à força da interação e da influência da Liderança Responsável nas dimensões do Envolvimento pode ser igualmente interligada à volatilidade do Envolvimento, que sofre variações diárias, variando percentualmente ao logo do dia (Sonnentag et al., 2010).

A H2 “A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Desempenho Individual” foi por sua vez rejeitada, por se verificarem níveis de correlação e de variabilidade reduzidos, sendo que a Liderança Responsável explica apenas 2,0% da variabilidade do Desempenho Individual. Voegtlin et al., (2012) explicam o impacto que líderes responsáveis têm na performance, conseguido através da construção de uma cultura ética, criação de construtos de responsabilidade social organizacional, criação de oportunidades, entre outros. Embora os resultados estejam alinhados com este pensamento, é possível determinar que o impacto da Liderança Responsável no desempenho surge, na maioria das vezes, mediado por outros componentes.

A H3 “O Envolvimento está positivamente relacionado com o Desempenho Individual” pode ser parcialmente confirmada, podendo observar-se a correlação positiva entre a escala do Envolvimento na sua totalidade e o Desempenho Individual, e entre as três dimensões do Envolvimento e o Desempenho Individual. No entanto, apenas o Vigor afeta de forma significativa o Desempenho Individual, sendo que a Dedicção e Absorção não possuem influência significativa sob o Desempenho Individual. Contudo, os resultados estão em linha com a literatura existente. Rizwan et al. (2011) confirmam igualmente que o Envolvimento está positivamente associado ao Desempenho Individual, influenciando este último significativamente. É, no entanto, de salientar que no presente estudo, aquando da análise da relação das dimensões do Envolvimento, apenas o Vigor se apresentou positivamente relacionado com o Desempenho Individual.

Por último, a H4 “A relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual é mediada pelo Envolvimento”, que consiste na representação de um modelo de mediação. É possível confirmar a validade da hipótese e do modelo de mediação, sendo a variável mediadora considerada forte. Baron e Kenny (1986) argumentam que, numa realidade na qual estamos face ao facto de que um *outcome* possa ter diversas causas e diversos influenciadores, toram-se necessário e realista recorrer a mediadores que melhor expliquem a relação entre as diversas variáveis. No caso do presente estudo, o Envolvimento apresenta-se como um bom mediador da relação entre a Liderança Responsável e o Desempenho Individual, sendo que exerce um efeito de mediação quase total no modelo, enfraquecendo o efeito direto da Liderança Responsável sob Desempenho Individual. Podemos então afirmar que a Liderança Responsável tem um impacto significativamente maior no Desempenho Individual através do Envolvimento. A presente investigação permitiu primeiramente testar os instrumentos utilizados em termos de validade e fiabilidade, no contexto organizacional atual Português. Constitui

igualmente um contributo relevante para o estudo das diversas variáveis organizacionais, no que diz respeito ao impacto das mesmas na dinâmica das organizações e na simbiose existente entre as diversas componentes que a constituem. Especificamente, o estudo permite uma perspetiva mais alargada sobre o verdadeiro impacto da Liderança Responsável, tanto sobre o Envolvimento dos colaboradores, como sobre o seu Desempenho Individual, o que contribui para o desenvolvimento da teoria sobre cada uma das variáveis, mas especialmente sobre a relação entre elas. Dada a recentidade do conceito de Liderança Responsável, a investigação contribui igualmente para uma melhor intelecção do mesmo e de todos os componentes que este engloba, permitindo que os atuais e futuros líderes compreendam a complexidade e desafios associados ao que significa ser um Líder Responsável. Para a Gestão de Recursos Humanos, o presente estudo é relevante na medida em que permite aos atuais e futuros gestores de recursos humanos, uma visão mais abrangente da importância da liderança responsável, e do impacto da mesma no envolvimento e no desempenho, o que consequentemente tem impacto na vida organizacional. Compreender a extensão da influência das diversas variáveis organizacionais nos colaboradores é um passo muito importante em direção a uma melhor maneira de gerir as pessoas.

## **5.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

O presente estudo apresentou, naturalmente, algumas limitações. A primeira prende-se com o tamanho da amostra, que não permitiu a amplitude desejada em termos de resultados. Houve igualmente alguma resistência por parte dos participantes aquando do preenchimento, possivelmente devido à extensão do questionário, mas que era, no entanto, necessária. Outra limitação encontrada foi o facto de os dados terem sido recolhidos num curto espaço de tempo, afetando o tamanho da amostra e a variabilidade da mesma. A amostra também não é diversificada em termos de origem, sendo os principais inquiridos dos distritos de Lisboa e de Leiria. Em termos de investigação teórica, aponta-se o facto de que a quantidade de bibliografia associada à Liderança Responsável e respetiva ligação a outras variáveis organizacionais, é ainda insuficiente. O mesmo acontece com o Desempenho Individual.

As presentes limitações remetem-nos para diversas recomendações para investigação futura: Primeiramente, é necessário um maior investimento na análise da Liderança Responsável, por ser ainda um conceito recente e pouco enraizado, nomeadamente aquilo

que a define e a respetiva interação com as mais diversas variáveis organizacionais (Envolvimento e Desempenho Individual inclusive). Em termos de amostra, seria interessante uma abordagem na qual se incluísse as novas gerações e a dinâmica das mesmas com as variáveis, não só de forma a averiguar a volatilidade das variáveis consoante os construtos característicos de cada geração, como também para avaliar o impacto dessa interação no mercado atual.

## Referências

- Antunes, A. & Franco, M. (2016). How People in Organizations Make Sense of Responsible Leadership Practices: Multiple Case Studies. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 37(1), pp. 126-152.
- Bakker, A.B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. 46, pp. 67-75.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 20, pp. 4-28.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *European Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, pp. 189-206.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173–1182.
- Brown, S. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, N°. 2, pp. 235-255.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29, Vol. 2, pp. 203–221.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J., Wise, L.L. (1990) Modelling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, Vol. 43, pp. 313-33.
- Chen, J. & Silverthorne, C. (2008). The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29 (7), pp. 572-582.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., Lord, R. (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviours and Job Performance. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, pp. 93-102.
- Doh, J.P. & Quigley, N.R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28(3), pp. 255–274.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., Frink, D.D (1999). Human Resources Management: Some New directions. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), pp. 385–415.

Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.(2017) The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-16.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., Drake, B. (2009). Strategic Human Resources Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*, Vol. 19(2), pp. 64-85.

Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, pp. 24-33.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(4), pp. 329-343.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol. 66(1), pp. 99-115.

Maak, T., & Pless, N. M. (2012). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 03-13.

Miska, C. & Mendenhall, M.E. (2018). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 148(1), pp.117-134.

McDaniel, M.A. & Schmidt, F.L. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73(2), pp. 327-330.

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

Paullay, I., Alliger, G., Stone-Romero, E. (1994). Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(2), pp. 224-228.

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Manz, C. C. (2014). Is Shared Leadership the Key to Responsible Leadership? *Academy of Management Perspectives*. Vol. 28(3), pp. 275–288.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Roles Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(4), pp. 437-456.

Qadri, A., Hassan, S., Sheikh, A. (2017) The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress Between Spiritual Intelligence and Job Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 11(2), pp. 623-643.



Rizwan, M., Khan, D., Saboor, F. (2011). “Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude.” *European Journal of Business and Management*, Vol. 3(8), pp. 77-85.

Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976). “Job Involvement: Concepts and Measurements”. *Academy of Management Journal*, Vol. 19 (2), pp.213-224.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). “UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual”. *Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University*.

Sonnentag, S., Dormann, C., Demerouti, E. (2010). Not All Days are Created Equal: The Concept of State Work Engagement. In Bakker, A., e Leiter, M. (Orgs.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, pp. 25-38.

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, (4), pp.216.

Viswesvaran, C., Ones, D.S., & Schmidt, F.L. (1996). Comparative Analysis of The Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), pp. 557-574.

Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Responsible Leadership*, pp. 57–73.

Voegtlin, C., Patzer, M., Scherer, A.G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multilevel Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105(1), pp. 1-16.

Waldman, D.A., & Galvin, B.M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), pp. 327-341.

Waldman, D.A., & Balven, R.M. (2014). Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), pp. 224-234.

## **Anexos**

## **Anexo A – Escalas Aplicadas**

### **QUESTIONÁRIO: A LIDERANÇA RESPONSÁVEL, O ENVOLVIMENTO E O DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Pretende-se estudar a relação existente entre os conceitos referidos no título, para o que deverá responder de forma honesta e espontânea. Não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua perceção dos assuntos interessa.

Todas as respostas fornecidas são anónimas e confidenciais, tendo como fim último um estudo estatístico.

Muito Obrigada!

Rita

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

## **DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

### **GÉNERO**

- Feminino
- Masculino

### **IDADE**

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 45 anos
- 45 anos ou mais

### **HABILITAÇÕES ACADÉMICAS**

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

### **TEMPO DE PERMANÊNCIA NA ATUAL ORGANIZAÇÃO**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**SETOR DE ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA:**

\_\_\_\_\_

**DISTRITO:** \_\_\_\_\_

### LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Indique com que frequência o seu supervisor/chefe interage com os grupos de interessados ( <i>Stakeholders</i> ). Exprese o seu nível de concordância ou discordância, na escala de 5 pontos à direita	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Bastante Frequentemente	Frequentemente, se não sempre
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Gestão Conjunta (empresas envolvidas que partilham a gestão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Parcerias e Alianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igreja, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Acionistas e Investidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Instituições estatais (Estado) ou autoridades reguladoras (podem ser interações com funcionários ou mesmo com administradores/representantes da cidade local)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Gestão de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Outro (preencha este espaço):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Nesta secção é-lhe solicitado que pense nas seguintes situações e como o seu supervisor/chefe age					
14- Demonstra consciencialização sobre os argumentos dados pelas partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Considera as consequências das decisões para as partes interessadas quando afetadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Envolve as partes interessadas no processo de tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Avalia e analisa diferentes reclamações de partes interessadas antes de tomar uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ENVOLVIMENTO

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

### DESEMPENHO INDIVIDUAL

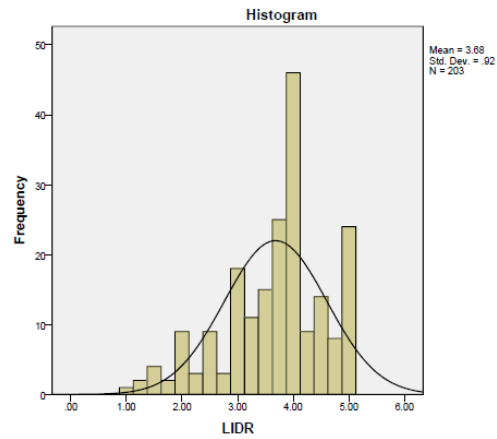
Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às frases que se seguem, na escala de 5 pontos à direita	Pior que os outros	Igual aos outros	Melhor que muitos outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta atividade
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Conheço o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Sobre a qualidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Sobre a quantidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Capacidade de iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Competências interpessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Capacidade de planear e captar recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo B - Análise Psicométrica da Liderança Responsável

### Sensibilidade

**Statistics**

LIDR		
N	Valid	203
	Missing	0
Mean		3.6835
Median		3.7500
Mode		4.00
Std. Deviation		.92035
Skewness		-.673
Std. Error of Skewness		.171
Kurtosis		.083
Std. Error of Kurtosis		.340



### Fidelidade

#### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	203	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	203	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.928	4

### Validade

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	651.715
	df	6
	Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
Ir14	1.000	.859
Ir15	1.000	.847
Ir16	1.000	.758
Ir17	1.000	.828

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

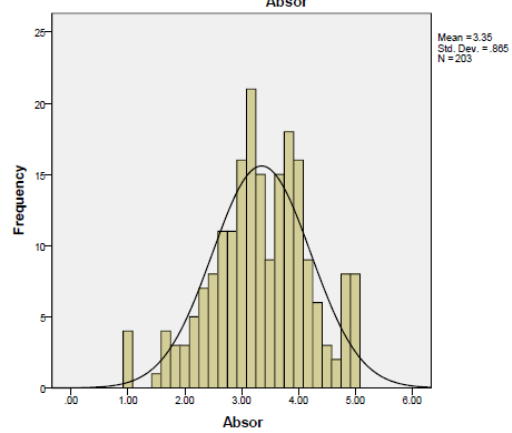
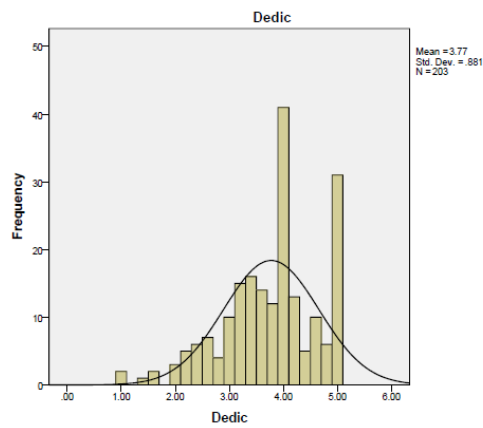
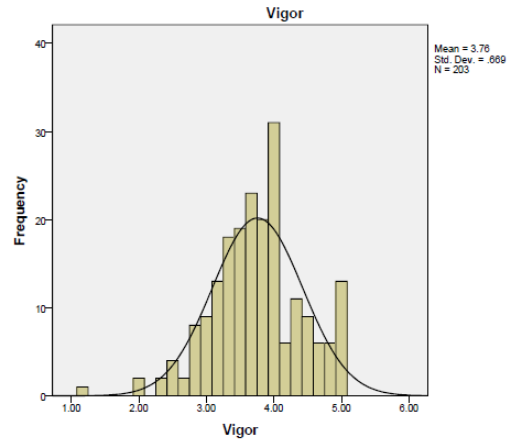
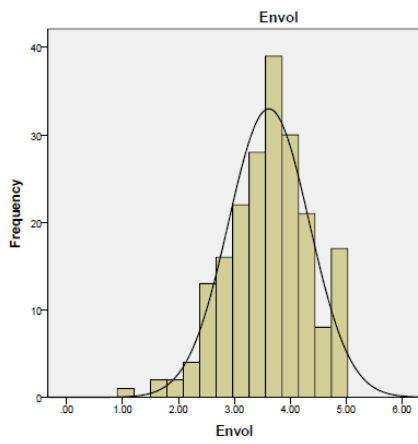
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared ..	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3.292	82.290	82.290	3.292	82.290
2	.320	7.995	90.285		
3	.231	5.789	96.055		
4	.158	3.945	100.000		

## Anexo C – Análise Psicométrica do Envolvimento

### Sensibilidade

Statistics

		Envol	Vigor	Dedic	Absor
N	Valid	203	203	203	203
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6190	3.7570	3.7744	3.3514
Median		3.6471	3.8333	4.0000	3.3333
Mode		3.71	4.00	4.00	3.17
Std. Deviation		.72211	.66897	.88112	.86536
Skewness		-.317	-.259	-.585	-.258
Std. Error of Skewness		.171	.171	.171	.171
Kurtosis		.239	.610	.186	.044
Std. Error of Kurtosis		.340	.340	.340	.340





## Fidelidade – Envolvimento, Vigor, Dedicção, Absorção

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	203	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	203	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	17

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	6

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	5

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	6

## Validade

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.916	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2627.343
	df	136
	Sig.	.000

### Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared ..	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	8.877	52.218	52.218	8.877	52.218
2	1.505	8.854	61.072	1.505	8.854
3	1.207	7.102	68.174	1.207	7.102
4	.875	5.147	73.321	.875	5.147
5	.801	4.715	78.036		
6	.626	3.683	81.719		
7	.510	2.999	84.719		
8	.455	2.675	87.394		
9	.419	2.465	89.859		
10	.323	1.900	91.759		
11	.298	1.755	93.513		
12	.279	1.642	95.155		
13	.235	1.385	96.540		
14	.207	1.219	97.758		
15	.180	1.059	98.817		
16	.134	.790	99.607		
17	.067	.393	100.000		

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
e1		.811		
e2		.799		
e3	.456	.665		
e4				.669
e5				.830
e6				.748
e7	.817			
e8	.651	.548		
e9	.759	.467		
e10	.753			
e11	.771			
e12		.481	.514	
e13		.455	.707	
e14	.535		.485	
e15			.785	
e16			.791	
e17			.642	

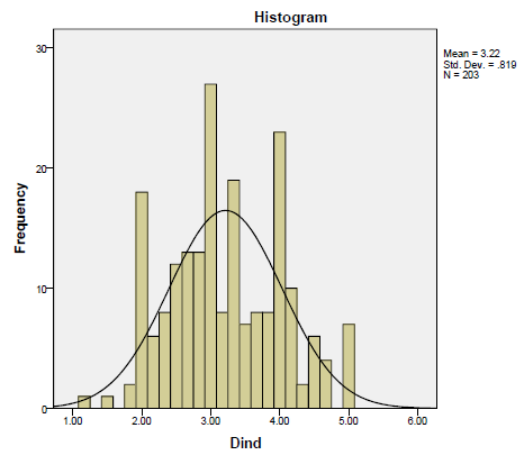
Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 9 iterations.

## Anexo D – Análise Psicométrica do Desempenho Individual

### Sensibilidade

Dind		
N	Valid	203
	Missing	0
Mean		3.2151
Median		3.1667
Mode		3.00
Std. Deviation		.81884
Skewness		.173
Std. Error of Skewness		.171
Kurtosis		-.592
Std. Error of Kurtosis		.340



### Fidelidade

		N	%
Cases	Valid	203	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	203	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.921	6

### Validade

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	902.964
	df	15
	Sig.	.000

#### Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared ..	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4.314	71.896	71.896	4.314	71.896
2	.600	9.992	81.888		
3	.456	7.598	89.486		
4	.243	4.054	93.540		
5	.204	3.401	96.941		
6	.184	3.059	100.000		

## Anexo E – Estatística Descritiva e Coeficiente de Correlação de Pearson

**Statistics**

	LIDR	Envol	Vigor	Dedic	Absor	Dind
N	Valid	203	203	203	203	203
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.6835	3.6190	3.7570	3.7744	3.3514	3.2151
Median	3.7500	3.6471	3.8333	4.0000	3.3333	3.1667
Std. Deviation	.92035	.72211	.66897	.88112	.86536	.81884

**Correlations**

		LIDR	Envol	Vigor	Dedic	Absor	Dind
LIDR	Pearson Correlation	1	.390**	.324**	.446**	.293**	.142*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.043
	N	203	203	203	203	203	203
Envol	Pearson Correlation	.390**	1	.903**	.901**	.902**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
Vigor	Pearson Correlation	.324**	.903**	1	.769**	.710**	.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
Dedic	Pearson Correlation	.446**	.901**	.769**	1	.687**	.266**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
Absor	Pearson Correlation	.293**	.902**	.710**	.687**	1	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	203	203	203	203	203	203
Dind	Pearson Correlation	.142*	.362**	.365**	.266**	.348**	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000	.000	.000	
	N	203	203	203	203	203	203

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

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

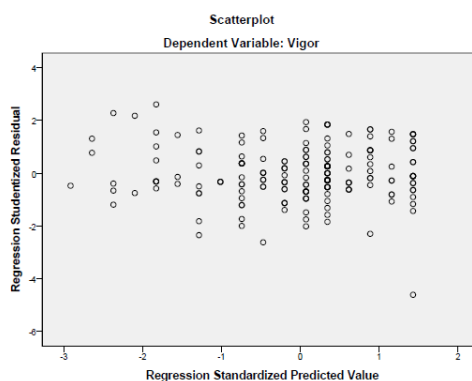
## Anexo F – Regressão Linear- Análise de Pressupostos

### Liderança Responsável – Vigor

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1255	4.0688	3.7570	.21658	203
Std. Predicted Value	-2.916	1.430	.000	1.000	203
Standard Error of Predicted Value	.045	.138	.080	.019	203
Adjusted Predicted Value	3.1400	4.1111	3.7565	.21760	203
Residual	-2.90009	1.63915	.00000	.63295	203
Std. Residual	-4.571	2.583	.000	.998	203
Stud. Residual	-4.605	2.612	.000	1.003	203
Deleted Residual	-2.94442	1.67515	.00047	.64036	203
Stud. Deleted Residual	-4.857	2.650	-.001	1.013	203
Mahal. Distance	.005	8.502	.995	1.429	203
Cook's Distance	.000	.162	.006	.015	203
Centered Leverage Value	.000	.042	.005	.007	203

a. Dependent Variable: Vigor

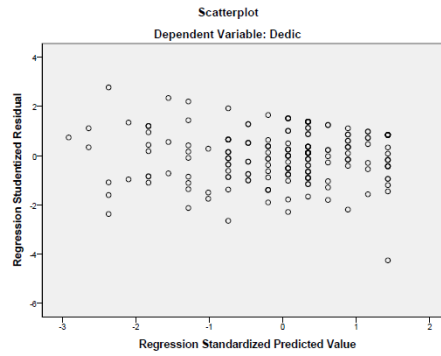


### Liderança Responsável – Dedicção

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6286	4.3365	3.7744	.39295	203
Std. Predicted Value	-2.916	1.430	.000	1.000	203
Standard Error of Predicted Value	.056	.171	.075	.023	203
Adjusted Predicted Value	2.6004	4.3875	3.7742	.39387	203
Residual	-3.33648	2.15789	.00000	.78864	203
Std. Residual	-4.220	2.729	.000	.998	203
Stud. Residual	-4.252	2.775	.000	1.004	203
Deleted Residual	-3.38748	2.23104	.00023	.79831	203
Stud. Deleted Residual	-4.446	2.823	-.001	1.012	203
Mahal. Distance	.005	8.502	.995	1.429	203
Cook's Distance	.000	.138	.006	.016	203
Centered Leverage Value	.000	.042	.005	.007	203

a. Dependent Variable: Dedic

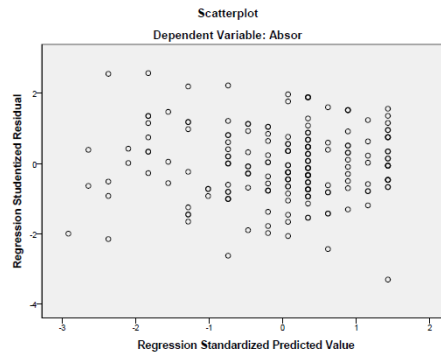


### Liderança Responsável – Absorção

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6117	3.7143	3.3514	.25367	203
Std. Predicted Value	-2.916	1.430	.000	1.000	203
Standard Error of Predicted Value	.058	.180	.079	.024	203
Adjusted Predicted Value	2.6675	3.7557	3.3511	.25358	203
Residual	-2.71426	2.11262	.00000	.82734	203
Std. Residual	-3.273	2.547	.000	.998	203
Stud. Residual	-3.297	2.575	.000	1.003	203
Deleted Residual	-2.75575	2.15902	.00026	.83713	203
Stud. Deleted Residual	-3.382	2.612	.000	1.009	203
Mahal. Distance	.005	8.502	.995	1.429	203
Cook's Distance	.000	.111	.006	.014	203
Centered Leverage Value	.000	.042	.005	.007	203

a. Dependent Variable: Absor

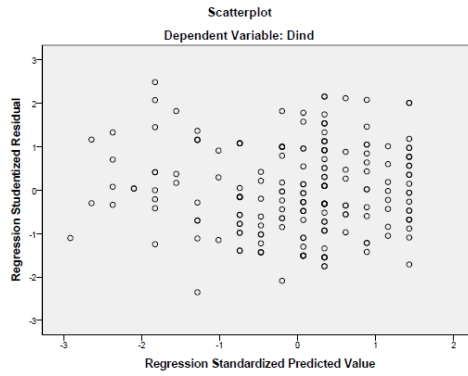


### Liderança Responsável – Desempenho Individual

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8755	3.3817	3.2151	.11648	203
Std. Predicted Value	-2.916	1.430	.000	1.000	203
Standard Error of Predicted Value	.057	.176	.077	.024	203
Adjusted Predicted Value	2.8690	3.4028	3.2144	.11759	203
Residual	-1.89866	1.99795	.00000	.81051	203
Std. Residual	-2.337	2.459	.000	.998	203
Stud. Residual	-2.352	2.486	.000	1.002	203
Deleted Residual	-1.92389	2.04183	.00072	.81845	203
Stud. Deleted Residual	-2.379	2.519	.001	1.006	203
Mahal. Distance	.005	8.502	.995	1.429	203
Cook's Distance	.000	.068	.005	.008	203
Centered Leverage Value	.000	.042	.005	.007	203

a. Dependent Variable: Dind

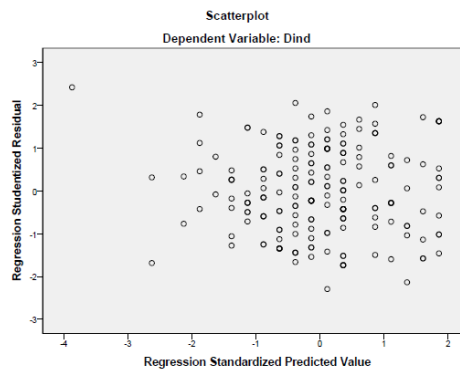


### Envolvimento – Desempenho Individual

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0586	3.7701	3.2151	.29868	203
Std. Predicted Value	-3.872	1.858	.000	1.000	203
Standard Error of Predicted Value	.054	.215	.072	.023	203
Adjusted Predicted Value	1.9060	3.7949	3.2144	.30122	203
Residual	-1.74920	1.77476	.00000	.76242	203
Std. Residual	-2.289	2.322	.000	.998	203
Stud. Residual	-2.294	2.420	.000	1.004	203
Deleted Residual	-1.75797	1.92730	.00074	.77167	203
Stud. Deleted Residual	-2.319	2.450	.001	1.007	203
Mahal. Distance	.013	14.993	.995	1.598	203
Cook's Distance	.000	.252	.006	.019	203
Centered Leverage Value	.000	.074	.005	.008	203

a. Dependent Variable: Dind



## Anexo G – Regressão Linear

### H1: A Liderança Responsável está positivamente relacionada com o Envolvimento

#### \*Vigor

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 <sup>a</sup>	.105	.100	.63452

a. Predictors: (Constant), LIDR

b. Dependent Variable: Vigor

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.474	1	9.474	23.530	.000 <sup>b</sup>
	Residual	80.928	201	.403		
	Total	90.400	202			

a. Dependent Variable: Vigor

b. Predictors: (Constant), LIDR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.890	.184		15.695	.000
	LIDR	.235	.049	.324	4.851	.000

#### \*Dedic

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.446 <sup>a</sup>	.199	.195	.79060

a. Predictors: (Constant), LIDR

b. Dependent Variable: Dedic

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.191	1	31.191	49.902	.000 <sup>b</sup>
	Residual	125.635	201	.625		
	Total	156.827	202			

a. Dependent Variable: Dedic

b. Predictors: (Constant), LIDR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.202	.229		9.596	.000
	LIDR	.427	.060	.446	7.064	.000

**\*Absorb**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.293 <sup>a</sup>	.086	.081	.82940

a. Predictors: (Constant), LIDR

b. Dependent Variable: Absorb

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.999	1	12.999	18.896	.000 <sup>b</sup>
	Residual	138.268	201	.688		
	Total	151.267	202			

a. Dependent Variable: Absorb

b. Predictors: (Constant), LIDR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.336	.241		9.705	.000
	LIDR	.276	.083	.293	4.347	.000

**H2: A Liderança Responsável esta positivamente relacionada com o Desempenho Individual**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.142 <sup>a</sup>	.020	.015	.81253

a. Predictors: (Constant), LIDR

b. Dependent Variable: Dind

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.740	1	2.740	4.151	.043 <sup>b</sup>
	Residual	132.700	201	.660		
	Total	135.440	202			

a. Dependent Variable: Dind

b. Predictors: (Constant), LIDR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.749	.236		11.658	.000
	LIDR	.127	.082	.142	2.037	.043

a. Dependent Variable: Dind



### H3: O Envolvimento esta positivamente relacionado com o Desempenho Individual

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.385 <sup>a</sup>	.133	.129	.70431

a. Predictors: (Constant), Vigor

b. Dependent Variable: Dind

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.021	1	18.021	30.848	.000 <sup>b</sup>
	Residual	117.419	201	.584		
	Total	135.440	202			

a. Dependent Variable: Dind

b. Predictors: (Constant), Vigor

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.538	.307		5.013	.000
	Vigor	.446	.080	.365	5.554	.000

a. Dependent Variable: Dind

## Anexo H – Efeito de Mediação / Teste de Sobel

### H4: A relação entre Liderança Responsável e Desempenho Individual é mediada pelo Envolvimento

```
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
  Effect      SE          t          p
  .1266      .0621      2.0374      .0429

Direct effect of X on Y
  Effect      SE          t          p
  .0011      .0637      .0177      .9859

Indirect effect of X on Y
      Effect    Boot SE    BootLLCI    BootULCI
Envol      .1254      .0424      .0579      .2238

Normal theory tests for indirect effect
  Effect      se          Z          p
  .1254      .0327      3.8341      .0001
```