



Escola Superior de Gestão e Tecnologia
Instituto Politécnico de Santarém

Cátia Alexandra Rodrigues Caçador

**A Influência das Perceções de Liderança Transformacional e
Transacional nas Perceções de Responsabilidade Social: Um Estudo
Aplicado às Organizações de Economia Social**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Orientadora: Prof^ª. Doutora Susana Leal

Santarém, 2016

AGRADECIMENTOS

concretização desta dissertação marca o final de uma etapa da minha vida. Como tal, gostaria de agradecer a todos aqueles que me apoiaram, incentivaram e acreditaram em mim, nesta caminhada. Queria agradecer primeiramente aos meus pais, avós e à minha irmã pelo incentivo, apoio, conselhos, força e carinho, que permitiram que esta caminhada se tornasse mais fácil.

Gostaria também de agradecer à minha orientadora, Prof.^a Doutora Susana Leal pela disponibilidade, ajuda, dedicação e partilha de saberes, bem como pela orientação que me permitiu ultrapassar as dificuldades e alcançar os objetivos. Expresso ainda, os meus agradecimentos aos meus amigos que me apoiaram nos bons como nos maus momentos, e me incentivaram a continuar o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço igualmente a todos os representantes das Organizações de Economia Social que colaboraram neste estudo, bem como a todos os participantes que se disponibilizaram a responder prontamente ao questionário.

Por fim, quero também agradecer a todos os colegas e docentes do Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, bem como a todos os funcionários da Escola Superior de Gestão e Tecnologia (ESGTS) do Instituto Politécnico de Santarém (IPS), pela simpatia e acompanhamento ao longo de todo o meu percurso académico.

Só me resta dizer,
MUITO OBRIGADA

RESUMO

Esta dissertação pretende investigar as percepções de liderança e de responsabilidade social de organizações de economia social. Concretamente, visa identificar o estilo de liderança (ou estilos) existente(s) nas organizações de economia social, descrever as percepções de responsabilidade social das organizações economia social e estudar a influência do estilo de liderança transformacional e transacional nas percepções de responsabilidade social nas organizações economia social. Também pretende verificar se as características individuais (género, escolaridade, idade, antiguidade e o desempenho de funções de chefia) influenciam as percepções de liderança e de responsabilidade social.

Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário. Obteve-se a uma amostra de 151 colaboradores (chefias e não chefias) de oito instituições de economia social.

Os resultados mostraram a existência da predominância da liderança transformacional, no entanto, a liderança transacional também está presente nas organizações de economia social. A dimensão de responsabilidade social com percepções mais elevadas nas organizações é a legal. Além disso, constatou-se que a liderança tem uma influência positiva nas percepções de responsabilidade social, porque segundo o coeficiente de correlação de *Spearman*, a relação entre as referidas variáveis é alta (0,73**). Os líderes percecionados como mais transformacionais, principalmente no que concerne à sua capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho, conduzem a percepções mais elevadas de responsabilidade social.

Palavras-Chave: Economia Social, Organizações de Economia Social, Responsabilidade Social, Liderança Transformacional e Transacional

ABSTRACT

The goal of this dissertation is to investigate the perceptions of leadership and social responsibility within social economic organizations. Mainly it identifies the leaderships styles that exist on these organizations, as well as describe the perceptions of social responsibility and study the influence of Transformational and Transactional style of leaderships in social responsibility perceptions within social economic organizations. It also verifies the different characteristics (gender, scholarity, age, seniority and performance in leadership positions) that influence these perceptions of leadership and social responsibility.

The data was obtain through the use of a questionnaire. A sample data of one hundred and fifty one collaborators (leaders and employees) was obtained within a pool of eight social economic institutions.

The results have showed that Transformacional leaderships is the most used, however, Transational leadership is also present in this organizations. The dimension of the social responsibility with the highest perception rate in the organizations, is the legal one. Beside that, this study concluded that leadership has a positive influence in social responsibility perception, because according to the Spearman`s coefficient of correlation, the relation between the refered variables is high (0.73**). The leaders that were saw has more Transformational, with regards to their ability to transmite high performances expectations, lead to highest social responsibility perceptions.

Keywords: Social Economics, Social Economic Organizations, Social Responsibility, Transformational and Transactional Leadership.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 - ECONOMIA SOCIAL	4
2.1 Conceito e Evolução da Economia Social.....	4
2.2 Caraterização da Economia Social em Portugal.....	7
2.3 Organizações de Economia Social	9
2.3.1 Fundações	11
2.3.2 Instituição Particular de Solidariedade Social	11
2.4 A Importância da Economia Social.....	13
CAPÍTULO 3 - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	15
3.1 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social.....	15
3.2 Responsabilidade Social em Portugal.....	20
3.3 Teorias e Abordagens da Responsabilidade Social	21
3.4 Modelo de Carroll.....	26
CAPÍTULO 4 - LIDERANÇA.....	31
4.1 Distinção entre Gestor e Líder.....	31

4.2	Definição e Evolução da Liderança.....	32
4.3	Teorias da Liderança	34
4.3.1	Teoria dos Traços	34
4.3.2	Teoria Comportamental	36
4.3.3	Teorias Contingenciais	38
4.3.4	Teorias Integrativas.....	42
4.4	Liderança Transacional e Transformacional	42
4.5	A Liderança nas Organizações de Economia Social	46
4.5.1	Aspetos a ter em conta ao Liderar uma Organização de Economia Social	46
CAPÍTULO 5 - MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES		48
CAPÍTULO 6 - MÉTODO		51
6.1	População e Amostra	51
6.2	Caraterização da Amostra.....	52
6.3	Instrumento de Medida.....	54
6.4	Procedimentos	57
6.5	Medida de Consistência Interna	58
CAPÍTULO 7 - RESULTADOS		61
7.1	Frequências Relativas	61
7.2	Médias, Desvio-Padrão e Correlações.....	70
7.3	Qual a Influência da Liderança nas Perceções de RS?.....	78
7.4	Análise de Resultados Diferenciais	81
7.4.1	Diferenças devido ao Género.....	81
7.4.2	Diferença devido às Habilitações Literárias	83
7.4.3	Diferença devido à Idade	86
7.4.4	Diferenças devido à Antiguidade.....	88
7.4.5	Diferenças devido à função de Chefia	91
7.5	Discussão de Resultados.....	94

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO.....	99
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	115
Anexo 1 - Questionário.....	116
Anexo 2 - Ofício	121
Anexo 3 - Tabelas relativas à dispersão dos valores por dimensão.....	122
3.1 Dimensão de Liderança “Articula uma Visão” (L9, L10, L19).....	122
3.2 Dimensão de Liderança “Modelo de Atuação” (L7, L8, L16)	123
3.3 Dimensão de Liderança “Promove a Aceitação de Objetivos” (L13, L15, L17).....	124
3.4 Dimensão de Liderança “Transmite Expetativas de Elevado Desempenho” (L3, L12, L18)	125
3.5 Dimensão de Liderança “Fornece Apoio Individualizado” (L6, L11, L14).....	126
3.6 Dimensão de Liderança “Estimula Intelectualmente” (L2,L4,L5)	127
3.7 Dimensão de Liderança “Liderança Transaccional” (L1, L20, L21)	128
3.8 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Económica” (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7).....	129
3.9 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Legal” (R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14)	132
4.0 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Ética” (R15, R16, R17, R18, R19, R20)	134
4.1 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Filantrópica” (R21, R22, R23, R24, R25, R26, R27).....	136
4.2 Representação da Média por Dimensões de Liderança e Responsabilidade Social.....	139
Anexo 4 - Teste de Normalidade de Kolmogorov- Smirnov.....	140
Anexo 5 - Gráfico referente à correlação de Liderança e RS	140
Anexo 6 - Teste de Kolmogorov-Smirnov	141

Anexo 7 - Dados referentes ao Género.....	147
Anexo 8 - Dados referentes às Habilitações Literárias.....	149
Anexo 9 - Dados referentes à Idade.....	151
Anexo 10 - Dados referentes à Antiguidade.....	153
Anexo 11 - Dados referentes à Função de Chefia	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria de Friedman sobre a Responsabilidade Social, de acordo com Jones e George (2008).....	21
Figura 2 - Variação da Responsabilidade Social (Jones & George, 2008).....	22
Figura 3 - Abordagem da Responsabilidade Social (Garriga & Melé, 2004)	22
Figura 4 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa	27
Figura 5 - Pirâmide da Responsabilidade Social	28
Figura 6 - Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social.....	30
Figura 7 - Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	41
Figura 8 - Modelo Conceptual.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensão de Liderança “Articula uma Visão”	62
Gráfico 2 - Dimensão de Liderança “Modelo de Atuação”	62
Gráfico 3 - Dimensão de Liderança “Promove a Aceitação de Objetivos”	63
Gráfico 4 - Dimensão de Liderança “Transmite Expetativas de Elevado Desempenho”	63
Gráfico 5 - Dimensão de Liderança “Fornece Apoio Individualizado”	64
Gráfico 6 - Dimensão de Liderança “Estimula Intelectualmente”	65
Gráfico 7 - Dimensão de Liderança “Liderança Transacional”	65
Gráfico 8 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Económica”	66
Gráfico 9 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Legal”	67
Gráfico 10 - Dimensão de Responsabilidade Social "Responsabilidade Ética”	68
Gráfico 11 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Filantrópica”	69
Gráfico 12 - Representação da Média por Dimensões de Liderança e Responsabilidade Social	71
Gráfico 13 - Representação Média das Variáveis de Liderança com a Variável Género	83
Gráfico 14 - Representação Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Variável Género.....	83
Gráfico 15 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Habilitações Literárias.....	85
Gráfico 16 - Representação da Média das Variáveis de Responsabilidade Social com a Variável Habilitações Literárias	85
Gráfico 17 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Idade	88
Gráfico 18 - Representação da Média das Variáveis de Responsabilidade Social com a Variável Idade.....	88
Gráfico 19 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Antiguidade	90

Gráfico 20 - Representação da Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Antiguidade	91
Gráfico 21 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Função de Chefia.....	92
Gráfico 22 - Representação da Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Variável Função de Chefia	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensão Interna da Responsabilidade Social	19
Tabela 2 - Dimensão Externa da Responsabilidade Social	19
Tabela 3 - Liderança Transformacional e Liderança Transacional	45
Tabela 4 - Caracterização das Instituições em Estudo	52
Tabela 5 - Caracterização da Amostra	53
Tabela 6 - Escala de Liderança Transformacional e Transacional	55
Tabela 7 - Escala da Responsabilidade Social.....	56
Tabela 8 - Medida de Consistência Interna, tendo em conta os valores de <i>Alpha Cronbach</i>	59
Tabela 9 - Medida de Consistência Interna para as Dimensões de Liderança	59
Tabela 10 - Medida de Consistência Interna para as Dimensões da Responsabilidade Social	59
Tabela 11 - Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	73
Tabela 12 - Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de <i>Spearman</i>	77
Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla da Responsabilidade Social e da Liderança....	80
Tabela 14 - Medidas Descritivas e Teste Mann-Whitney para o Género.....	82
Tabela 15 - Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para as Habilitações Literárias.....	84
Tabela 16 - Medidas Descritivas e Teste Kruskal-Wallis para a Idade.....	87
Tabela 17 - Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para a Antiguidade	89
Tabela 18 - Medidas Descritivas e Teste de Mann-Whitney para a Função de Chefia.	92

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CD – Centro de Dia

CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CSRSE – Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

EUA – Estados Unidos da América

IPA – Instituições Particulares de Assistência

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

ONG – Organizações Não Governamentais

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PNDES – Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

UE – União Europeia

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Desde dos anos 80 do século passado que as organizações de economia social têm vindo a ganhar importância a nível social e a nível económico, pela oferta de bens e serviços que possuem, mas também pela finalidade da sua atuação. Estas organizações têm por objetivos, entre outros, o bem-estar dos indivíduos, a sua integração na sociedade, e a resposta aos problemas sociais. As referidas organizações pretendem, assim, colmatar as lacunas existentes, algumas que o Estado não consegue suprir, outras que o sector privado não tem interesse em colmatar.

Em Portugal, essas organizações integram o setor social, que não são do Estado e sendo privadas não têm como objetivo o lucro (Ferreira, 2000). Esse setor engloba uma variedade de organizações. No entanto, nesta dissertação só serão abordadas as Fundações e as Instituições Particulares de Solidariedade Social, por corresponderem às organizações que serão estudadas na parte prática da dissertação.

Segundo Carroll (1979, p.500), a responsabilidade social “envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado período de tempo”. Além dos objetivos económicos e as obrigações legais, as organizações têm obrigações a nível ético, social e ambiental para serem vistos como socialmente responsáveis.

A responsabilidade social das organizações ocorre quando as organizações, por iniciativa própria, adquirem práticas e objetivos sociais e ambientais, tendo em conta os colaboradores, a comunidade envolvente, e outros stakeholders (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, Cabral-Cardoso., 2006). E está assente em três ideias essenciais: um comportamento voluntário, que ultrapassa as obrigações legais das organizações; tem em conta o desenvolvimento sustentável ao nível dos impactos económicos, sociais e ambientais; e as práticas fazem parte da gestão da organização (Comissão Europeia, 2001).

A implementação das práticas de responsabilidade social (em todas as suas vertentes, ou apenas em algumas) depende da atuação dos gestores. Assim, é provável que o perfil dos líderes influencie as práticas de responsabilidade social adoptadas numa organização.

Existem diferentes estilos de liderança e diferentes formas de os clarificar. Uma dessas formas classifica a liderança em transacional e transformacional (Bass, 1999). O líder transformacional é "alguém que procura motivos potenciais nos seguidores e procura satisfazer as necessidades mais elevadas envolvendo-os totalmente com a organização" (Burns, 1978, p. 4), criando mudanças na vida das pessoas e na comunidade, mas também na sua forma de percepção dos valores. Já o líder transacional aborda os colaboradores com o propósito da troca, que pode ser recompensa financeira ou reconhecimento pelo trabalho (Baker, Sullivan & Emery, 2005).

Muito se tem estudado sobre a liderança e a responsabilidade social das empresas, no entanto, no que respeita às organizações não lucrativas, ainda são escassos os estudos. Em Portugal, a relação entre as referidas variáveis ainda não está suficientemente estudada. Nesse sentido, e tendo em conta a grande importância que as referidas organizações têm vindo a adquirir, torna-se de todo pertinente identificar o tipo de liderança (transacional e transformacional) percebida nas organizações de economia social, assim como verificar a influência que a liderança tem sobre a adoção de práticas de responsabilidade social e suas percepções.

Partindo do exposto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida o estilo de liderança exercido nas organizações de economia social influencia as percepções de responsabilidade social existentes?

Assim, a presente dissertação pretende verificar a influência que as percepções de liderança transacional e transformacional têm nas percepções de responsabilidade social das organizações de economia social.

O objetivo geral desta dissertação é a avaliação do estilo de liderança e as práticas de responsabilidade social nas organizações de economia social através das percepções dos colaboradores. Os objetivos específicos são os seguintes: (1) Caracterizar as percepções de liderança Transacional/Transformacional nas OES; (2) descrever as percepções da RS nas OES; (3) estudar a influência das percepções de liderança transformacional/transacional nas percepções de RS; (4) analisar se existem diferenças nas percepções de liderança e nas percepções de RS devido ao género, às habilitações literárias, à idade, à antiguidade e à função ou não de chefia dos indivíduos.

O presente estudo é composto por oito capítulos. O primeiro capítulo é o da introdução. O segundo, o terceiro e o quarto capítulo, fazem referência as três temáticas em estudo, a economia social (setor onde pertencem as organizações no qual foi aplicado o estudo), a responsabilidade social e a liderança.

No quinto capítulo apresenta-se o modelo teórico e hipóteses em estudo. O sexto capítulo apresenta o método, no qual se faz uma descrição da amostra, dos instrumentos de medida, dos procedimentos adotados e da medida de consistência interna.

No sétimo capítulo apresenta-se e analisa-se os resultados da investigação. No oitavo capítulo efetua-se a conclusão, mas também se apresentam as limitações do estudo, assim como, se dá sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 - ECONOMIA SOCIAL

Ao longo do presente capítulo caracteriza-se a economia social, fazendo-se referência ao conceito e à sua evolução num contexto global, mas também em Portugal. Realiza-se uma descrição das organizações de economia social, e posteriormente explica-se a sua importância.

2.1 Conceito e Evolução da Economia Social

O conceito de economia social é de difícil definição, por ainda se encontrar em debate (Estivill, 2006). No entanto, já foram publicadas algumas definições ou tentativas de definição de economia social, por diversos autores, como Campos (2005) que afirma que quando se fala de economia social, refere-se “ às organizações que atuam não por razões de lucro económico, mas para servir as pessoas. (...) É outra forma de empreender, marcando uma diferença clara, entre organizações com base no capital e organizações em que a base são as pessoas” (p.7). Distanciando-se de “tudo o que é público e de tudo o que é privado lucrativo” (Namorado, 2004, p.10). Também Chaves e Monzón (2006) referem que as organizações de economia social têm como prioridade a satisfação das necessidades dos indivíduos, assim como, têm princípios como a não lucratividade, a gestão democrática, participativa e de independência em relação ao Estado e detêm como valores a solidariedade social, a democratização das atividades económicas e sociais e o desenvolvimento da sociedade.

Chaves e Monzón (2006), no âmbito do Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC), no qual o conceito de economia social tem sido desenvolvido, apresentaram a seguinte definição:

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social

também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não-mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam” (Chaves & Monzón, 2006, p.5).

Por isso, Nunes, Reto e Carneiro (2001, p. 33) afirmam que a economia social apresenta “duas realidades claramente distintas, ligadas entre si, por valores de autonomia e solidariedade social (cidadania): por um lado, a Economia Social enquanto atividade de suporte social (...), por outro, a Economia Social como um modelo de atividade económico alternativo ao capitalismo (...)”. Nessa mesma linha de pensamento, Sajardo e Chaves (2006) referem que a economia social abrange as entidades que integram o subsector de entidades sem fins lucrativos, como as fundações e associações, mas também as entidades comerciais, que se focam no mercado, tais como, as mutualidades e as cooperativas.

Nesse sentido, Laville e Cottani (2003) constataam a existência de duas formas de definir economia social, uma com base na identificação das formas jurídicas e institucionais, e a outra, que dá primazia às pessoas, que faz uma gestão autónoma e de controlo democrático dos membros e serve a coletividade e os seus membros. Perante o exposto, pode-se afirmar que economia social manifesta-se em três áreas: na produção de bens e serviços, na promoção da cidadania e no interesse da comunidade (Campos, 2005).

O facto de Economia Social ser uma de muitas designações utilizadas, para definir o conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos, acaba por existir dificuldade de distinção de Economia Social de outros termos ligados à intervenção social, tais como o “Terceiro Setor”, “Economia Solidária” e “Organizações sem fins Lucrativos” (Caeiro, 2008).

Para Filho (2002), o uso de diferentes designações refletem histórias e contextos sociopolíticos diferentes, justificando-se, segundo Sarjado e Chaves (2006), pelo modo de existência, atuação e de comportamento. Assim, pode-se afirmar que a diversificação de designações são formas de evidenciar uma realidade que varia de país para país, sendo discutível qual a mais adequada.

Por isso, Quintão (2004), citado por Simaens (2007), declara a existência de três perspectivas: a francófona, a anglófona e da União Europeia. Na perspectiva francófona

utiliza-se mais a expressão economia social, enquanto a União Europeia utiliza o terceiro sector, embora já haja um progressivo reconhecimento do termo economia social. Na perspetiva anglófona predomina o termo Sociedade civil ou “non profit”.

Relativamente à evolução histórica da economia social, pode-se afirmar que com origem remota, a prática de economia social já se efetivava por parte da igreja embora de forma menos organizada. Por isso, Defourny (2005, citado em CIRIEC, 2007) defende a existência de práticas semelhantes às da economia social, anteriores ao reconhecimento da sua designação, que ocorrera no século XIX em França por Charles Dunoyer, aquando da publicação do tratado de economia social, no qual defendeu uma abordagem moral da economia (CIRIEC, 2007).

De acordo com Amaro (2005), o aparecimento deste conceito foi impulsionado por quatro acontecimentos: a revolução agrícola, a revolução comercial e dos transportes, a revolução tecnológica e a revolução industrial. De acordo com o mesmo autor, esses progressos tecnológicos, conduziram ao empobrecimento do proletariado. De forma a fazer face a este problema, surgiram imensas iniciativas coletivas, principalmente de movimentos operários ou de camponeses.

Após a realização dessas experiências cooperativas, que não correram bem, surgiu a primeira e mais bem-sucedida experiência de economia social considerada na literatura: a Cooperativa dos “Pioneiros de Rochdale”, no ano de 1844, em Inglaterra. Nesta iniciativa, vinte e oito operários criaram uma cooperativa, com o intuito de adquirir produtos de qualidade a um preço justo, que rapidamente se estendeu às áreas da educação, habitação e produção. Esta experiência acabou por se estender a outros países.

Assim, entre o final do século XIX e o princípio do século XX, surgiram inúmeras iniciativas das camadas mais populares da população e dos trabalhadores, para ultrapassar as dificuldades causadas pelo novo modo de produção capitalista. E para apoiar os membros ou a comunidade onde estão inseridas, surgiram as sociedades de socorro ou de créditos, as caixas de seguros para doenças e morte, e as cooperativas agrícolas e de consumo (Amaro, 2005).

Estas iniciativas deram origem a quatro princípios que caracterizam a economia social, entre elas: servir o interesse mutual dos membros e da comunidade em geral; privilegiar o

trabalho e as pessoas, sobre o capital; garantir a autonomia de gestão face ao Estado; e tomar em conta o modelo de decisão e de funcionamento democrático (Defourny, 1987; Quintão, 2004; Amaro, 2005).

É de referir que até ao século XIX, a economia social ocupava um papel marginal na sociedade, junto das populações mais pobres e desfavorecidas, em que o Estado e o mercado não ajudavam. A partir desse século, o cooperativismo e o mutualismo foram apoiados em parte da Europa, e reconhecidos pelos regimes políticos os avanços sociais por parte das organizações. Por isso, o Estado começou a apoiar estas entidades tornando-as suas parceiras.

2.2 Caracterização da Economia Social em Portugal

A par de outros países, também em Portugal, a origem das iniciativas filantrópicas e caritativas estão ligadas à Igreja. Desde o século XII, que a igreja criou diversas organizações, como hospedarias, gafarias e mercearias, que foram “fortemente inspiradas na doutrina e nas Obras de Misericórdia e nos valores cristãos” (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon., 2005, p.27) e regidas pelos princípios de solidariedade social, do mutualismo e da cooperação.

Também no século XII e XIII, apareceram outras organizações, como as confrarias de mesteres, ligadas aos ofícios, enquanto no século XV, surgiram as misericórdias, de forma a dar resposta ao aumento da pobreza, ajudando principalmente as mulheres e as crianças, uma vez que a maioria dos homens estavam ausentes dos lares por exercerem funções no mar (Franco et al., 2005). A esta organização foram anexadas outras com ligações à igreja, aquando da realização de uma reforma assistencialista (Almeida, 2011, p.85).

Só no século XIX, no período de industrialização, ocorre a expansão das mutualidades ligadas aos movimentos socialistas e operários nos sectores da saúde, educação, no crédito e nas atividades culturais, assim como surgiu o movimento corporativo. No entanto, essa expansão quase estagnou, pois, com o início do Estado Novo foram consideradas por parte do regime como tendo valores opostos aos do regime vigente e, por isso, sofreram hostilidade por parte do Estado (Ferreira, 2000; Namorado, 2005).

Contudo, as Instituições Particulares de Assistência pertencentes à igreja, que ocupavam-se da população com problemas sociais e das suas franjas mais pobres, mantiveram o exercício das suas atividades durante o regime ditatorial. Também durante o Estado Novo foram criadas diversas organizações corporativas controladas pelo regime que detêm a sua ideologia, como a Casa dos Pescadores, as Casas do Povo, de forma a dar resposta aos problemas e às necessidades da população.

Com o golpe de Estado, em 1974, dá-se o fim da ditadura e o início da democracia, e consequentemente uma alteração do paradigma a nível político, social e económico. Alteração, esta que saiu reforçada com a entrada do nosso país na Comunidade Económica Europeia em 1986. Deu-se também a introdução de um Estado Providência, que “nunca assumiu a forma política de Estado-Providência, na medida em que a intervenção não se suportou em nenhum pacto institucional, nem se regeu pelos princípios do Estado Providência” (Nunes et al., 2001, p. 25-26), mas num modelo de sociedade-providência, em que os grupos sociais, os núcleos de vizinhança e outras instituições de cariz religioso compensaram as insuficientes políticas sociais existentes de forma a dar resposta às necessidades da população (Santos & Ferreira, 2001; Rodrigues, n.d.).

Neste campo da ação social, o Estado foi delegando as suas funções com as instituições com o qual estabelecia parcerias, muitas delas inicialmente ligadas à igreja. Assim, a Igreja encontrou um terreno privilegiado para a inserção social, e foi segundo Franco et al. (2005, p. 23) um “elemento essencial para o desenvolvimento da sociedade civil assistencialista”, assim como das restantes organizações que preconizarem o bem-estar.

Apesar das enormes mudanças que ocorreram, mantiveram-se alguns traços do período de ditadura, como a centralidade do Estado na regulação socioeconómica (Reis, 2001, 2002, 2004), a manutenção do setor financeiro centralizado, do sector educativo pouco desenvolvido, e de uma proteção social reduzida, existindo grandes disparidades a nível regional e sectorial.

Ainda na década de 70, do século XX, criou-se o Serviço Nacional de Saúde, e reconheceu-se através da constituição a importância das cooperativas. Dá-se também a publicação do código cooperativo, o que propiciou a sua expansão, e dos movimentos associativos em diversas áreas, tais como, de apoio à terceira idade, a melhoria das condições habitacionais e de emprego. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS),

anteriormente designadas de Instituições Particulares de Assistência (IPA), obtiveram um grande crescimento.

Segundo Franco et al., (2005) houve três acontecimentos que impulsionaram a evolução da economia social: a aprovação do estatuto de IPSS em 1979, o fortalecimento das IPSS em 1981 e o alargamento do seu âmbito de atuação em 1983 ao nível da saúde, educação, formação profissional e habitação. Já no ano seguinte foi publicada a 1ª Lei de Bases da Segurança Social, e em 1989 a Constituição foi revista na qual foi incluído o sector corporativo e social. Esta alteração permitiu a inclusão das IPSS na economia social, abrangendo assim, “todas as cooperativas, todas as entidades compreendidas no sector comunitário, todas as unidades produtivas que integram o subsector autogestionário, bem como as misericórdias, as mutualidades, além das fundações, das associações e de quaisquer outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social” (Namorado, 2004, p. 9).

A publicação da Lei de Bases da Economia Social em 8 de Maio de 2013 foi fundamental para o reconhecimento e regulação da Economia Social em Portugal, uma vez que define “quanto ao setor cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios” (Artigo nº1 da Lei 30/2013 de 8 de Maio).

Perante o exposto, pode-se afirmar que a evolução da economia social em Portugal foi impulsionada pela Igreja Católica, pelas mutualidades, pela autoajuda e pelo controlo político. Mais recentemente, essa evolução está ligada ao desenvolvimento de elementos essenciais de um Estado de bem-estar moderno, com uma delegação cada vez mais evidente nas organizações não lucrativas (Franco et al., 2005).

2.3 Organizações de Economia Social

Em Portugal, a economia social abrange as “organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos nas áreas da saúde, educação e serviços sociais, e organizações estruturadas através das quais os indivíduos se podem juntar de forma a fazerem face às necessidades da comunidade, participar na vida política, e perseguir interesses individuais e de grupo” (Franco et al., 2005). Essas organizações podem funcionar

como empresas, mas não vislumbram o lucro, ou podem ser organizações privadas, que dependem de terceiros (donativos, recursos públicos, voluntariado) (CIRIEC, 2007).

Franco et al. (2005, p.6) caracterizam-nas como “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias” e com um carácter semipúblico, um modelo organizacional centralizado, baixa competitividade, falta de diversidade no financiamento, pouco investimento em marketing e na profissionalização dos seus quadros e que dão importância às organizações religiosas (Almeida, 2011).

Estas organizações têm como princípios: a adesão livre e voluntária, o controlo democrático pelos filiados, os princípios de solidariedade e de responsabilidade, a gestão autónoma e independência, a conciliação dos interesses dos membros com o interesse geral, o privilegiar as pessoas em detrimento do capital e a aplicação dos excedentes no desenvolvimento sustentável e na prestação de serviços, para os associados ou com interesse geral (CIRIEC, 2006).

No entanto, entre elas existe uma grande heterogeneidade, no que respeita às atividades, ao público, à dimensão, ao grau de formalidade ou informalidade das estruturas, aos procedimentos e à profissionalização da gestão (Andrade & Franco, 2007).

A Lei de Bases da Economia Social define as organizações que integram a economia social em Portugal: as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as IPSS, as associações com fins altruístas que atuam a nível recreativo, cultural, de desenvolvimento local e desportivo, as entidades do setor comunitário e autogestionário que integram o sector cooperativo e social e as entidades que detenham personalidade jurídica e respeitem os princípios da economia social (Decreto-Lei nº130/13 de 15 de Março).

De seguida irão ser abordadas as Fundações e as Instituições Particulares de Solidariedade Social, por corresponderem aos dois tipos de organizações consideradas na componente prática da dissertação.

2.3.1 Fundações

As fundações são muito antigas em Portugal. No entanto, enquanto organizações sem fins lucrativos são relativamente recentes, comparativamente a outras organizações. Facto disso é a primeira referência à alteração legal das fundações acontecer em 1867, no Código Civil.

Assim, tendo por base a lei 24/2012, define-se fundação como “uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e absolutamente afeto à prossecução de um fim de interesse social, sendo considerados fins de interesse social aqueles que se traduzem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios” (Lei 24/2012 de 9 de Julho).

As fundações são muito heterogéneas, uma vez que existem pequenas fundações com o estatuto de IPSS, e poucas fundações de grande dimensão, como a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Champalimaud (Andrade & Franco, 2007).

Em 1980, com a estabilidade económica e social, as fundações registaram um grande crescimento (Nunes et al., 2001). Apesar de atuarem em diversas atividades, como cultura, desporto, recreio, ensino e investigação social é na ação social que predomina a sua atuação.

2.3.2 Instituição Particular de Solidariedade Social

Durante o Estado Novo, com o objetivo de promover o bem-estar social e garantir a proteção social, surgiram as Instituições Particulares de Assistência (IPA). Após o 25 de Abril de 1974, esse papel que outrora era das IPA, passou a ser do Estado que delegou as suas funções na proteção social para as Instituições Privadas de Solidariedade Social. Na constituição de 1976, são mencionadas e associadas ao sistema de segurança social, sendo excluídas de todos os setores da economia existentes (público, privado e cooperativo).

Em 25 de Fevereiro de 1983, o Decreto-lei nº519 – G2/79 foi revogado pelo Decreto-lei nº119/83, no qual as entidades privadas de solidariedade social, passaram a designar-se instituições particulares de solidariedade social (IPSS). A revogação do referido diploma, pretendeu o alargamento dos objetivos característicos das IPSS e simplificação e delimitação

das funções do Estado. Na revisão de 1989, o sector cooperativo passa para o sector cooperativo e social.

Em 1984, surgiu a primeira Lei de Bases da Segurança Social (Artigo nº10 da Lei 28/84 de 14 de Agosto), onde se faz referência aos regimes gerais, ao regime não contributivo e de ação social. Relativamente à ação social referencia-se a existência de acordos com outros organismos.

Esses acordos de cooperação são estabelecidos entre as IPSS e o Estado, no qual as IPSS se comprometem a fornecer serviços à comunidade, recebendo em contrapartida verbas (Artigo nº32 da Lei 4/2007 de 16 de Janeiro). Embora seja da responsabilidade das IPSS a gestão do serviço, dos recursos e da atividade, o Estado tem o direito de fiscalizar a sua atividade e funcionamento.

De forma a reger esta relação, existem três diplomas de referência: a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Bases da Segurança Social e o Estatuto das IPSS. Com base neste último diploma, constatou-se que as IPSS “são constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: Apoio a crianças e jovens; apoio à família e à integração social e comunitária; Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; Educação e formação profissional dos cidadãos e Resolução dos problemas habitacionais das populações” (Artigo nº1 do Decreto-lei nº119/83 de 25 de Fevereiro). Nesse sentido, pode-se afirmar que as IPSS pretendem promover o bem-estar social, a saúde, a inclusão dos desfavorecidos e favorecer o desenvolvimento local e regional (Caeiro, 2008).

Torna-se, então, pertinente saber que as organizações que pretendam exercer a sua atividade com fins de solidariedade social, independentemente da forma jurídica, podem adquirir o estatuto de IPSS (Decreto lei nº119/83 de 25 de Fevereiro). Para tal, só terão de comprovar que têm os meios necessários para o desenvolvimento da sua atividade na área social. Assim, as IPSS podem ser quanto à forma: associações de solidariedade social;

associações de voluntários de ação social; associações de socorros mútuos; fundações de solidariedade social; ou irmandades da misericórdia (Artigo nº2 do Decreto-lei 119/83 de 25 de Fevereiro).

Estas IPSS estão implementadas ao longo do país, com cada vez mais peso no setor social, principalmente, no desenvolvimento de atividades direcionadas para a ajuda das crianças e jovens e na proteção dos idosos e inválidos (Nunes et al., 2001).

2.4 A Importância da Economia Social

Em 2010, o sector da economia social tinha 55.383 instituições, em que 50% destas estão direcionadas para a área da cultura, desporto e recreio e as restantes em áreas, como por exemplo a ação social (14%) (CASES & INE, 2010). Das referidas instituições 5 mil tinham estatuto de IPSS, e apresentavam as seguintes formas jurídicas: associação sem fim lucrativo (84,3%), misericórdias (6,8%), fundações (4,2%), mutualidades (2,4%) e cooperativas (2,3%).

As organizações de economia social têm cada vez mais um papel preponderante na sociedade, pois são elas que cabe responder às necessidades da população perante um Estado cada vez omissivo. O peso que estas instituições têm ao nível da economia social é evidenciado através dos seguintes dados: 63,4% ao nível do emprego, 42,6% ao nível das remunerações dos empregados e 36,8% ao nível da produção (CASES & INE, 2010). O sector da economia social destaca-se ao nível da produção nacional comparativamente outros ramos de atividade, como a eletricidade, o gás, a agricultura, a pesca e as telecomunicações. Ao nível do emprego (5,5%), fica à frente de sectores como o da saúde (4,8%) (CASES & INE, 2010).

Além da vertente económica, as organizações de economia social têm um papel fundamental a nível social, pois devido à sua natureza, respondem às necessidades das populações ao nível dos bens e serviços, para tal utilizam os recursos disponíveis (Silva, 2010). Tal como referem Nicolau e Simaens (2009), muitas das vezes são a única forma de resolver problemas sociais, tais como na assistência aos idosos, na criação de emprego e no combate ao problema de desertificação. Além desses problemas têm de enfrentar outros característicos de uma sociedade globalizada, como as desigualdades sociais e o aumento da emigração. Os problemas já referidos, juntamente com a alteração dos valores sociais e a

redefinição do papel do Estado, impulsionaram à modificação da economia social e ao alargamento da sua ação, nos serviços prestados aos idosos e às crianças e jovens (CASES & INE, 2010).

Um facto disso foi o crescimento ao nível das respostas sociais de 38%, entre 2000-2014, principalmente das respostas sociais dirigidas às pessoas idosas (49%) e às crianças e jovens (22%) (CSRSE, 2014). Das quais se destaca a Estrutura Residencial para idosos - ERPI (23%), a creche (20%) e o Serviço de Apoio Domiciliário – SAD (19%).

Abriram, em 2014, novos equipamentos, dos quais 52,1% são de entidades não lucrativas e 47,9% de entidades lucrativas. Confirmando-se, assim, que as entidades não lucrativas (74%) continuam a ter um maior número de respostas sociais, comparativamente às entidades lucrativas (26%), mantendo em 2014 as tendências de crescimento de anos anteriores (CSRSE, 2014).

Em suma, pode-se dizer que ao longo do tempo a economia social tem contribuído para resolver os novos problemas sociais, adequando os serviços conforme as necessidades, o que valoriza as atividades económicas ao serviço das necessidades sociais, tornando-se imprescindível para o desenvolvimento económico sustentável e estável (CIRIEC, 2007).

Com a crescente importância que as organizações de economia social têm vindo a adquirir, tanto a nível económico, como social, torna-se pertinente, abordar a temática da responsabilidade social, tema tratado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo diz respeito à Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Apresenta-se o conceito de RSO e a sua evolução, as teorias e as abordagens de responsabilidade social, bem como o modelo de Responsabilidade Social de Carroll.

3.1 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é considerado um conceito redutor e inadequado uma vez engloba somente as empresas, não abrangendo as organizações que não sejam empresas. Nesse sentido é proposto que o conceito passe a designar-se Responsabilidade Social das Organizações (RSO), dado que é uma expressão mais inclusiva (Acar, Aupperle & Lowy, 2001; Neves & Bento, 2005; Duarte, 2014). Assim, em concordância com exposto considera-se pertinente a sua utilização (RSO).

As práticas de Responsabilidade Social (RS) existem desde os primórdios da civilização. No entanto o conceito só surgiu a partir da Revolução Industrial (Duarte & Torres, 2005 & Davis et al., 1980, citados por Castro, Siqueira & Kubrusly, 2007).

Ao longo da história o conceito de RS tem variado devido à existência de abordagens divergentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que este conceito encontra-se em “constante desenvolvimento e não tem uma definição standardizada e formalmente conhecida” (Caseirão, 2012, p. 55).

No final do século XIX e inícios do século XX, o filantropo Carnegie, proveniente dos EUA, foi uma das pessoas que mais contribuiu para o surgimento da RS, através do seu livro “Evangelho da Riqueza” (1898) onde defendia que a riqueza devia ser gerida a favor da comunidade. Este defendeu, como abordagem da RS, o princípio da caridade e o do zelo (Alves, 2003). Este filantropo e outros, como Lever ou Cadbury adotaram práticas de RS na indústria, antes de este termo ser “organizado” (Leandro & Rebelo, 2011). Nesse sentido, pode-se dizer que nestes mesmos séculos surgiu uma das primeiras noções de RS, que se centrava fundamentalmente nas atividades filantrópicas dos empresários (Waddock, 2008).

Segundo Carroll (1999), apesar de nos anos trinta e quarenta do século XX, referências como de Barnard (1938) em *The functions of executive*, de Clark (1939) em *Social control of business*, e de Kreps (1949) em *Measurement of the social performance of business*, demonstrarem preocupação relativamente à RS, só na década de cinquenta do mesmo século emergiram as primeiras teorias relativas ao tema nos EUA e na Europa.

Desde então, e ao longo das últimas décadas, o conceito de RSO expandiu-se em quantidade e complexidade, bem como em foco, uma vez que as responsabilidades deslocam-se dos homens de negócios para as organizações. E por outro, “abre-se o leque de responsabilidades das práticas meramente filantrópicas para outras atividades mais estratégicas e abrangentes” (Duarte, 2014, p. 538).

Esta expansão, segundo Carroll (1999), iniciou-se com a publicação do livro de Bowen (1953), designado: “*Socials Responsibilities of the Businessman*”, no qual constava um dos primeiros conceitos de RSO, onde refere que “a responsabilidade social das empresas ia de encontro às obrigações dos homens de negócios de perseguirem as políticas, tomarem as decisões, ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (p. 270).

O trabalho do Bowen (1953) favoreceu o debate sobre esta temática e impulsionou o interesse de diversos autores (Davis, 1967; McGuire, 1963) que contribuiram para a difusão desse mesmo conceito (Carroll, 1999) na década seguinte. Por isso, Bowen foi considerado o “pai da responsabilidade social empresarial” (Carroll, 1999, p. 270) e este período ficou marcado com o início da Era Moderna da RSO (Carroll, 1999).

Um dos autores mais proeminentes nos anos sessenta foi Davis (1960) que defendeu que as decisões e as ações do homem de negócios vão para além dos requisitos económicos, técnicos e legais, bem como afirmou que a longo prazo, as decisões socialmente responsáveis podem conduzir simultaneamente as vantagens económicas. Esse mesmo autor, em 1967, complementou o seu próprio conceito de RSO, tendo uma preocupação ética na tomada de decisões, uma vez que estas podem afetar os interesses dos outros.

Ainda durante este período, McGuire (1963) defendeu que as organizações não têm somente obrigações económicas e legais mas responsabilidades para com a sociedade, uma

vez que segundo o próprio devem ter em conta o bem-estar da comunidade. Portanto, as empresas devem agir de “forma justa” (Carroll, 1999).

Até à década de setenta acreditava-se que a RS de suprimir as necessidades da população era do “dever” das igrejas, Organizações Não Governamentais (ONG), governo e sindicatos (Ashley, 2000, citado por Azevedo, 2012) e que a única RS por parte das empresas era somente “utilizar os seus recursos em práticas que visem aumentar os seus lucros, desde que joguem as regras do jogo da concorrência, isto é concorram em mercado livre e aberto sem trapaça ou fraude” (Friedman, 1970, citado por Antunes, 2011, p. 105). No entanto, esta ideologia, meramente económica, defendida por Friedman, começou a perder força durante os anos setenta.

Nesta década, evidenciou-se uma proliferação de definições formais de RSO (Carroll & Shabana, 2010), por parte de autores como Carroll (1979) que propôs o modelo dos quatro componentes (económica, legal, ética e discricionária) de RSO, que começou a englobar a definição relativa a esta temática, que vai ser exposta num próximo tópico.

Ainda nesta mesma década, a RSO começou a integrar debates públicos, no que concerne aos problemas sociais, mas também no que à literatura diz respeito, evidenciando-se um desenvolvimento significativo desta temática, de forma a compreender-se o sentido deste conceito (Carroll, 1999; Rego et al., 2007, citado por Bertonecello & Chang Júnior, 2007), o que possibilitou que na década de oitenta, o conceito de RSO fosse refinado e aparecessem conceitos alternativos de diversos autores como Thomas M. Jones, Peter Drucker, Wartick e Cochran (Carroll, 1999).

No decorrer desta década, Freeman (1984) citado por Antunes (2011) propôs um modelo respeitante a RSO por parte do gestor empresarial, para com os acionistas (*shareholders*) mas também para com as partes interessadas. Desenvolvendo, assim, a “teoria dos stakeholders” presente no seu livro: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984). De acordo com o descrito nesta teoria dos *stakeholders*, as organizações têm “obrigações perante os indivíduos ou grupos que possam ser afectadas pelas políticas e práticas da mesma e não somente para com os proprietários/acionistas” (Duarte, 2014, p. 547). Como tal, as organizações devem adotar comportamentos responsáveis perante as partes interessadas, de forma a poderem atender as expectativas e necessidades destes.

Nesse sentido, no início dos anos oitenta e ao longo da década de noventa, “consolidase a ideia de que a empresa e a sociedade são uma só rede de interesses e que não podem subsistir em separado” (Abreu, 2010, p. 10), mas também ficaram marcados pelo facto de o conceito de RSO ter servido de ponto de partida para o surgimento de diversos conceitos e temas relacionados, tais como a teoria de ética organizacional e da cidadania empresarial (Carroll, 1999).

No ano de 2001, a Comissão Europeia, através do lançamento do Livro Verde (2001, p.4), refere que a RSO é “essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo descrevendo-a como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001, p. 7). Dez anos depois a Comissão Europeia lança uma nova definição, em que se defende ainda, “o respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas” (Leal, Ribeiro & Jorge, 2014, p. 246). Como tal, existe uma evolução do conceito de RS, uma vez que este deixa “de ser um comportamento voluntário para passar a ser visto com impacto que as empresas têm na sociedade” (Leal et al., 2014, p. 246).

Ainda, de acordo com o Livro Verde (Comissão Europeia, 2001), encontram-se referenciadas duas dimensões da RSE, a interna e a externa. A dimensão interna (Tabela 1) tem a ver com a própria empresa, no que aos seus colaboradores diz respeito, aos recursos humanos, à saúde, à segurança e à gestão da mudança, mas também, às práticas ambientais que se encontram associadas aos recursos naturais. A dimensão externa (Tabela 2) estende-se à comunidade local da própria empresa e “ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e acionistas, estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas” (Miguel, 2011, p. 11).

Tabela 1 - Dimensão Interna da Responsabilidade Social

Saúde e Segurança no Trabalho	Consiste no facto da empresa procurar incutir uma cultura de promoção, no que concerne à saúde e segurança, tais como a aplicação de um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho.
Adaptação à Mudança	Consiste na reestruturação por parte da empresa, realizada de forma socialmente responsável quando é necessário reduzir a mão-de-obra, tendo em conta os stakeholders, tais como salvaguardar o direito dos trabalhadores.
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos	Consiste na redução de recursos naturais, emissão de poluentes ou na produção de resíduos, bem como a certificação do sistema de gestão ambiental.
Gestão dos Recursos Humanos	Consiste na promoção de práticas de RS nos colaboradores, tais como: a elaboração de um código de ética e a Promoção de práticas de igualdade de oportunidades.

Fonte: Miguel (2011)

Tabela 2 - Dimensão Externa da Responsabilidade Social

Parceiros Comerciais, fornecedores e consumidores	Consiste no facto da empresa manter relações duradoras.
Direitos Humanos	Consiste na adoção por parte das empresas de códigos de conduta, como condições de trabalho e dos direitos humanos.
Preocupações Ambientais Globais	Consiste na preocupação que a atividade da sua empresa pode causar no meio ambiente.
Comunidades Locais	Refere-se às contribuições que a empresa efetua para a sociedade, como o patrocínio e o voluntariado.

Fonte: Miguel (2011)

Segundo Duarte (2014), as perspectiva anglo-americana e a perspectiva europeia são consideradas como as teorias mais influentes na área da RSO. No entanto, a primeira tem uma tradição, mais antiga quer no pensamento, quer no debate da temática, enquanto na Europa só recentemente se começou a dar de forma explícita importância ao assunto.

3.2 Responsabilidade Social em Portugal

Em Portugal a tradição de intervenção social surge no século XV, altura em que foram fundadas as Misericórdias, com fortes ligações à Igreja Católica. Contudo, somente no século XX, nomeadamente no Estado Novo (1926-1974), surgiram as primeiras iniciativas a favor dos empregados, dado que, até então existia um modelo corporativo, que favorecia as empresas. Nesta altura, não existia preocupação ao nível das questões ambientais, em comparação com os demais países da União Europeia, visto que a industrialização era diminuta. No entanto, essa situação alterou-se e obrigou à introdução de legislação ambiental no nosso país, impulsionadas por pressões e financiamentos da União Europeia (Fernandes, 2010; Pinto, 2004).

Nesse sentido, pode-se dizer que a consciencialização da RSO iniciou-se mais tarde em Portugal. Contudo a reafirmação desta, já se encontra manifesta: “nos meios de comunicação social, nos meios académicos e nos meios empresariais” (Rego et al., 2007, citado por Silva, 2013, p. 21), mas também através de ações definidas pela UE quanto a estratégias relativas à RSO, entre elas, o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES), em 1998, e a Cimeira de Lisboa em 2000. O lançamento do “Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (Comissão Europeia, 2001) permitiu que ocorresse “uma variedade de iniciativas a nível nacional” (Seabra *et al.*, 2009, citando por Silva, 2013, p. 22). Sete anos depois do lançamento do Livro verde, surgiu a primeira norma portuguesa de RS (NP 4469-1) e dois anos mais tarde (2010), um guião (NP 4469-2) de orientação para as empresas (CNIS, 2012).

A Norma Portuguesa de Responsabilidade Social adotou como conceito de RSO a seguinte definição:

“uma organização consiste no assumir a responsabilidade pelos impactos das suas decisões, actividades e produtos, fomentando um comportamento ético e transparente, consistente com o desenvolvimento sustentável e a procura pelo bem-estar da sociedade, tendo em conta as necessidades e expectativas das suas partes interessadas. Este comportamento ético e transparente deve estar integrado em toda a organização”.

3.3 Teorias e Abordagens da Responsabilidade Social

Ao longo dos anos tem existido uma enorme controvérsia relativamente à RSO, particularmente no que concerne ao conceito e aos fundamentos utilizados sobre esta temática. Autores como Garriga e Melé (2004) corroboram esta visão, defendendo que “a RSO não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 942). Nesse sentido, serão apenas mencionadas duas abordagens diferenciadas, uma teoria mais antiga, defendida por Friedman e outra, mais recente, de Garriga e Melé.

A teoria de Friedman (1970, citado por Jones e George, 2008), inclui quatro abordagens de RS, são elas: a obstrucionista, a defensiva, a acomodativa e a proativa, em que a RS varia de baixa, a alta (Figura 1 e 2).

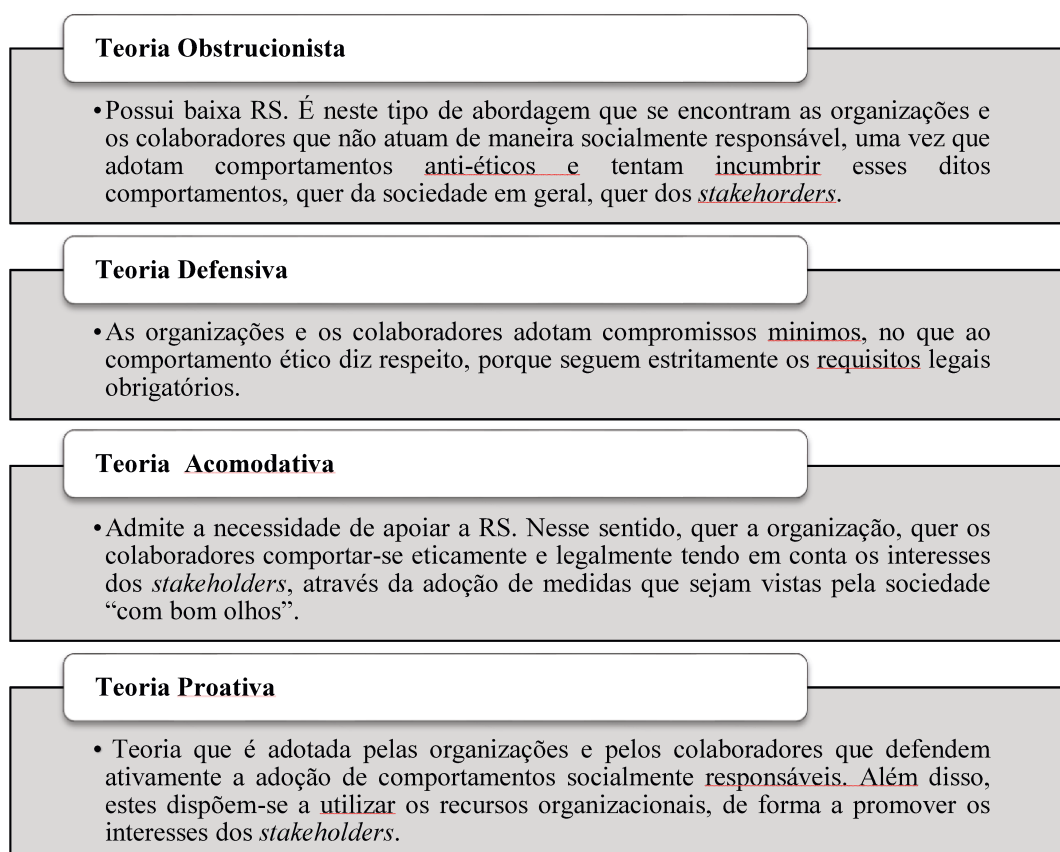


Figura 1 - Teoria de Friedman sobre a Responsabilidade Social, de acordo com Jones e George (2008)

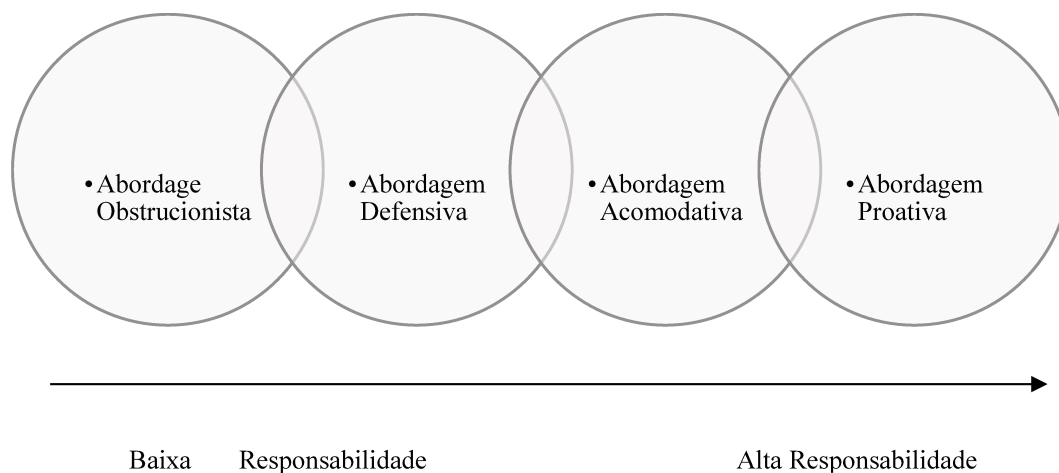


Figura 2 - Variação da Responsabilidade Social (Jones & George, 2008)

De acordo com Cunha et al. (2007), a sistematização realizada por Garriga e Melé (2004), foi considerada uma das propostas mais relevantes e favoráveis para a classificação das abordagens de Responsabilidade Social das Organizações.

Neste sentido, de seguida será descrita a referida sistematização, onde a RSO se encontra agrupada em quatro teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas (Figura 3).

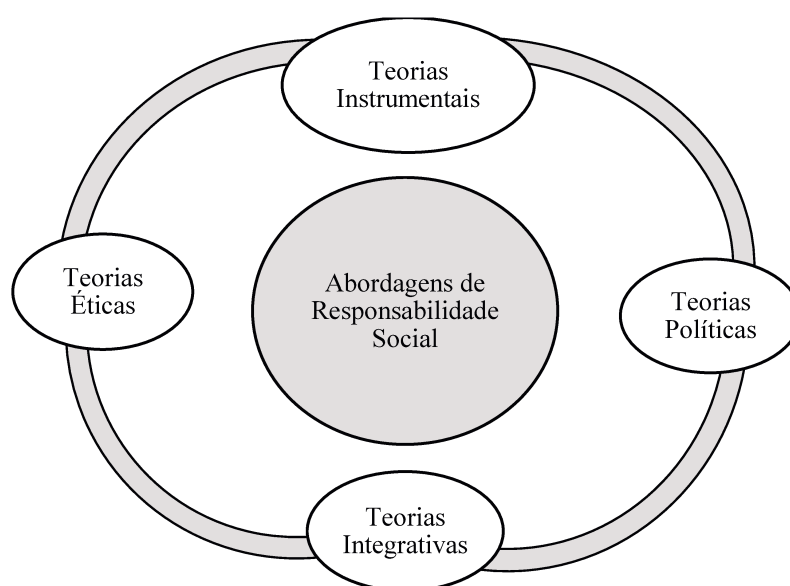


Figura 3 - Abordagem da Responsabilidade Social (Garriga & Melé, 2004)

Teoria Instrumental

Segundo as teorias instrumentais, a RSO é considerada uma ferramenta estratégica para atingir objetivos económicos, para que as organizações possam melhorar o seu desempenho económico e financeiro através das práticas de RSO. Inclui também atividades sociais, que possam englobar as filantrópicas, desde que o lucro aumente.

Com uma abordagem similar, Friedman (1970), citado por Jones e George (2008) defende que a RSO só deve ser colocada em prática se os lucros aumentarem. Assim, não se deve incluir estratégias de filantropia na comunidade se afetarem negativamente a saúde financeira da empresa (Jones & George, 2008; Garriga & Melé, 2004).

Teoria Política

As teorias políticas consistem na focalização da interação entre as organizações e a sociedade, por isso, é relevante saber a posição que a organização assume na sociedade, de forma a poder-se identificar a RS.

Nesta teoria existem duas abordagens essenciais: o constitucionalismo empresarial e a cidadania corporativa (Cunha et al., 2007). No constitucionalismo empresarial, a empresa/organização enquanto instituição social deve utilizar o poder de forma responsável (Davis, 1960). O mesmo autor observou que as causas que originam o poder social da organização são internas e externas e que existem dois princípios que expressam como deve ser gerido o poder social, são eles: “a equação do poder social” e a “lei de ferro da responsabilidade”. O primeiro princípio sustenta que a RS por parte dos indivíduos tem de ter sempre em conta o poder que possuem, e o segundo, baseia-se sobretudo nas consequências negativas que ocorrem quando o poder não é utilizado (Davis, 1960).

Nesse sentido, quem não utilizar o poder social que possui de forma que a sociedade o considere responsável pode perdê-lo, uma vez que outros grupos poderão assumir essas responsabilidades (Garriga & Melé, 2004; Davis, 1960).

Relativamente à cidadania corporativa, surgiu um interesse renovado entre os profissionais devido à crise do Estado social e ao fenómeno da globalização. Na reflexão académica sobre o conceito de cidadania corporativa, evidenciou-se o sentimento de pertença à comunidade. Como tal, os gestores e os empresários adotaram esse conceito às

empresas, uma vez que estas têm que ter em consideração a comunidade em que se inserem (Garriga & Melé, 2004).

No entanto, o significado de cidadania corporativa, não reúne consenso entre os autores. Por isso, Matten et al., (2003, citado por Garriga & Melé, 2004), referem a existência de três visões de cidadania corporativa: a) a visão limitada; b) a visão equivalente à RSE; e c) a visão ampla. Apesar de existir algumas diferenças relativas às teorias de cidadania corporativa, a maioria dos autores concorda em pontos, como as responsabilidades e as possíveis parcerias empresarias com a sociedade (Garriga & Melé, 2004).

Teoria Integrativa

As teorias integrativas pretendem que as organizações integrem as exigências sociais nos processos de decisão. Esta teoria defende que o crescimento da organização encontra-se dependente da sociedade, bem como a existência e continuidade do negócio em si (Cunha, et al., 2007; Garriga & Melé, 2004).

A referida teoria engloba quatro abordagens: a gestão dos assuntos sociais, a responsabilidade pública, a gestão dos *stakeholders* e o desempenho social da empresa. Contudo, só serão abordadas aqui as últimas três abordagens. Relativamente à Responsabilidade Pública, Preston e Post (1981) defendem que deve existir uma intervenção das empresas no processo de políticas públicas, sobretudo nas áreas que não se encontram claramente estabelecidas. Os mesmos autores referem ainda que os gestores devem ter em consideração as consequências das suas ações, mas também o auxílio às áreas que se encontram relacionadas com as suas operações e interesses (Garriga & Melé, 2004).

Já a gestão dos *stakeholders* é dirigida a pessoas que influenciam ou são afetadas pelas políticas e pelas práticas das empresas. De acordo com Emshoff e Freeman (1978, citado em Preston & Post, 1981) deve existir uma cooperação entre os *stakeholders* e os grupos como forma de atingir os objetivos de corporação, mas também deve existir esforço de forma a lidar com os problemas dos *stakeholders*. Nos últimos tempos, as empresas foram pressionadas por diversas entidades (ONG, governo, comunidades) para efetuarem práticas responsáveis, de forma a assumirem responsabilidade quer ao nível do bem-estar dos seus membros, como da sociedade que abrange o seu âmbito de atuação (Preston & Post, 1981).

Nesse sentido tem-se estabelecido diálogo com amplos *stakeholders* (Garriga & Melé, 2004).

Carroll (1979) sugeriu um modelo teórico, que integra todas as obrigações de negócio para com a sociedade, que engloba quatro categorias de responsabilidade social: económicas, legais, éticas e filantrópicas, que será abordado no subcapítulo seguinte (Garriga & Melé, 2004). Este modelo de Carroll é um exemplo de teoria integrativa.

Teoria Ética

Nas teorias éticas é necessário reconhecer os princípios éticos que permitem consolidar a relação entre as empresas e as organizações, quer ao nível dos direitos humanos, dos interesses dos *stakeholders*, e/ou do desenvolvimento sustentável, de forma a alcançar uma benéfica sociedade (Cunha, et al., 2007; Garriga & Melé, 2004). Das principais abordagens éticas encontram-se: os direitos universais, a teoria dos *stakeholders*, o desenvolvimento sustentável e abordagem do bem comum.

A teoria dos direitos universais enquadra-se nos direitos humanos, no direito de trabalho e no respeito pelo ambiente.

De acordo com Garriga e Melé (2004) alguns autores, incluem a teoria dos *stakeholders* nas teorias integrativas, por concordarem que esta forma de gestão pretendia integrar questões sociais. Em 1984, Freeman no seu livro: *Strategic management: A stakeholder approach*, tomou como ponto de partida a relação de confiança que os gestores têm com as partes interessadas, em vez de terem essa relação apenas com os acionistas, como acontece com a visão convencional da empresa. Nesse sentido, o mesmo autor englobou os clientes, os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, o governo, os acionistas, os colaboradores, que afetam ou são afetados pelas decisões da organização (Garriga & Melé, 2004).

Tendo por base a *World Commission on Environment and Development*, o desenvolvimento sustentável, é caracterizado como aquele que “satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras e as suas próprias necessidades” (*World Commission on Environment and Development*, 1987, citado por Garriga & Melé, 2004, p.61). Ainda de acordo com Conselho Empresarial Mundial para

Desenvolvimento Sustentável (2000, citado por Garriga & Melé, 2004, p.61) o desenvolvimento sustentável "requer a integração das políticas sociais, considerações ambientais e económicos para fazer julgamentos equilibrados para o longo prazo". Relativamente à abordagem do bem comum, tanto as empresas, como outro grupo social ou individual deve contribuir para bem comum (Garriga & Melé, 2004).

3.4 Modelo de Carroll

Ao longo dos anos surgiram diversas abordagens relativas à RS. Destas, destaca-se o Modelo tridimensional de desempenho social de Archie Carroll (1979). Este autor considerou três dimensões distintas no seu modelo. A primeira referente à natureza/categoria da RSE, que engloba a vertente económica, legal, ética e filantrópica/ voluntária. Na vertente económica, a empresa deve oferecer à população serviços adequados e simultaneamente garantir o seu reforço financeiro. Na vertente legal considera-se o respeito pela lei. Na vertente ética é considerada a tomada das decisões por parte da empresa seguindo as normas éticas existentes na sociedade. A dimensão filantrópica engloba todas as ações voluntárias praticadas por parte dos envolvidos na empresa (Carroll, 1979).

A segunda dimensão diz respeito às questões sociais, em que as ações variam consoante a empresa, o contexto em que se inserem e os *stakeholders* envolvidos (Carroll, 1979). Estas ações podem estar ligadas à natureza de seus produtos ou relacionadas à cultura de uma organização, que envolvem o consumo, o meio ambiente, o acionista, a não discriminação e a segurança do produto e do processo. O mesmo autor defende que compete ao gestor identificar quais as ações socialmente responsáveis adotadas pela organização (Carroll, 1979).

A terceira dimensão é referente à filosofia, em que é medido o grau de compromisso da empresa quanto à RS. Entre as respostas consideradas estão: a reativa, no qual a empresa responde a alguma questão social quando os seus objetivos são ameaçados; a defensiva, em que a empresa atua para se proteger de problemas; a acomodativa, a empresa segue as exigências, quer por parte do governo, quer por parte da opinião pública; e a proactiva, em que a empresa antecipa as exigências futuras (Carroll, 1979) (Figura 4).

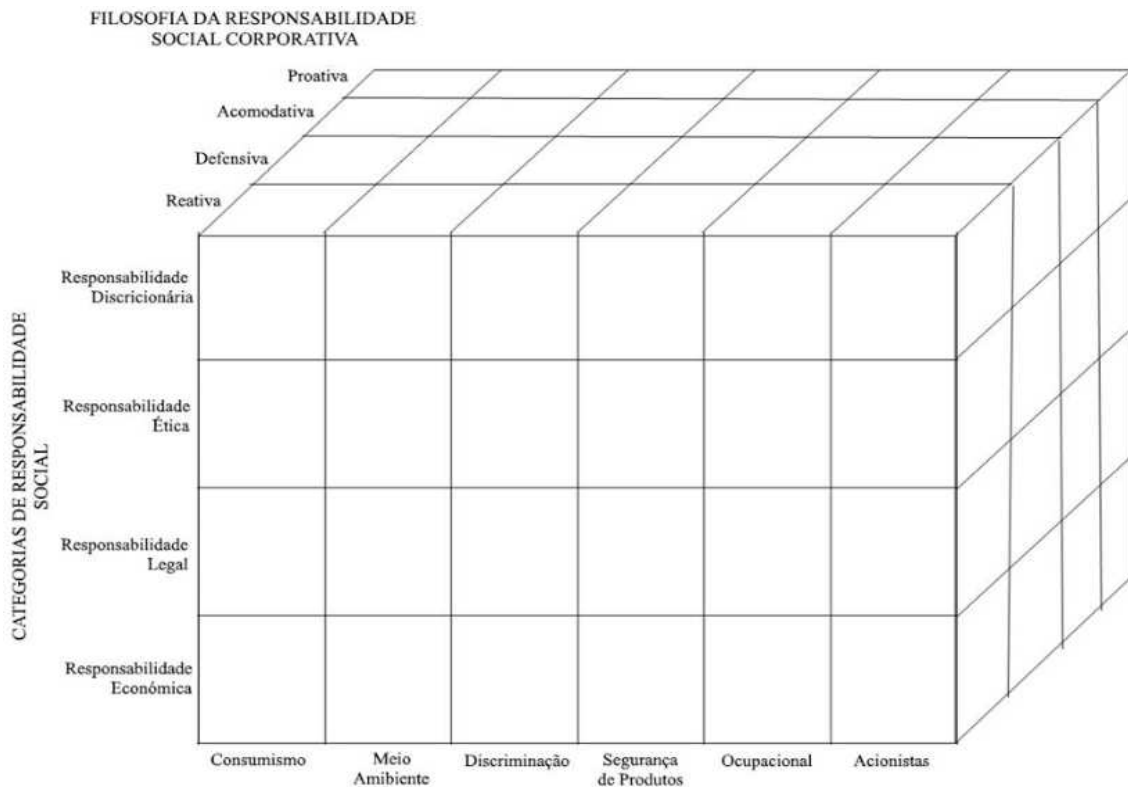


Figura 4 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa

Fonte: Carroll (1979)

Além deste modelo, Carroll apresentou outro modelo em 1991. Este modelo é designado de pirâmide de Responsabilidade Social e foca-se essencialmente nas seguintes dimensões de RS: a responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica.

Neste modelo, as responsabilidades anteriormente mencionadas encontram-se distribuídas num modelo piramidal: em que na base encontram-se as responsabilidades económicas, em segundo as responsabilidades legais, seguindo-se as responsabilidades éticas e no topo as responsabilidades filantrópicas. Contudo, as empresas não devem cumpri-las de forma sequencial, mas cumpri-las em simultâneo (Carroll, 1991, 1999).

De acordo com Carroll, as responsabilidades económicas e legais são requeridas pela sociedade, enquanto as responsabilidades éticas são esperadas e as filantrópicas desejadas pelos *stakeholders* (Duarte, 2014; Leal et al., 2014) (Figura 5).

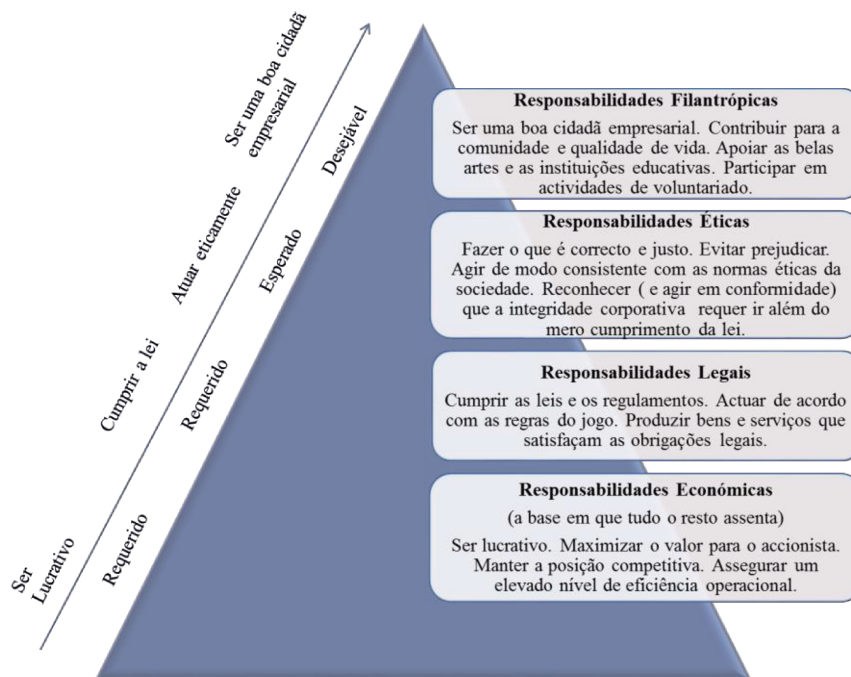


Figura 5 - Pirâmide da Responsabilidade Social

Fonte: Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso (2006)

De acordo com o que é defendido por Rego et al. (2006) uma empresa só conseguirá um melhor desempenho social se conseguir cumprir as responsabilidades económicas e legais, bem como os deveres éticos, de forma a minimizar danos aos *stakeholders*. Os mesmos autores defendem que as organizações devem responder às expectativas sociais, o que corresponde às responsabilidades filantrópicas, uma vez que as ações das organizações podem beneficiá-las ou prejudicá-las (Rego et al., 2006).

Contudo, este modelo piramidal apresentou algumas limitações e nesse sentido o próprio Carroll, em conjunto com Mark Schwartz propôs um novo modelo composto por três domínios (económico, legal e ético). Este modelo é consistente com os modelos anteriores, apresentados por Carroll (1979, 1991) com a exceção da responsabilidade filantrópica, uma vez que esta, agora, passa a ser integrada nos domínios éticos e económicos (Figura 6).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003) e Rego et al. (2006), o domínio económico é similar ao modelo anterior, em que as atividades efetuadas pela empresa têm impactos positivos diretos ou indiretos para a mesma. Este impacto é baseado em duas premissas: maximização do lucro e/ou maximização da participação em valor.

O domínio legal foi mais trabalhado do que no modelo anterior e é caracterizado pela recetividade por parte da empresa relativamente a questões legais obrigatórias expectáveis pela sociedade (Schwartz & Carroll, 2003). Segundo Rego et al. (2006, p. 159) neste domínio, é considerado “que o cumprimento da lei pode ser passivo, restritivo ou oportunista e defende-se que nem todos os cumprimentos podem ser inseridos no domínio das responsabilidades legais” (Rego et al., 2006). O passivo remete-nos para o dever de cumprir a lei; o restritivo para o facto de a sociedade querer agir de outra maneira, mas não poder uma vez que a lei não permite; a oportunista que pode seguir duas linhas: o desenvolvimento das atividades por parte da empresa, através de alguma lacuna na lei, e atuação de empresa numa determinada jurisdição, quando for mais benéfica para ela (Schwartz & Carroll, 2003).

O domínio ético refere-se “às responsabilidades éticas da empresa, tal como esperado pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes” (Rego et al., 2006, p. 159). De acordo com os mesmos autores, bem como Schwartz e Carroll (2003), são considerados três padrões: convencional, consequencialista e deontológico. No convencional as normas são consideradas pela organização e / ou pela sociedade, consoante com o que é mais benéfico para os funcionamento dos negócios. O consequencialista é baseado nos fins e nas consequências, que de acordo com Hoffman, Frederick, e Schwartz (2001, citados por Schwartz & Carroll, 2003 p. 512) “a coisa moralmente certa a fazer é promover o bem das pessoas”. Por último, o deontológico, em que as “atividades refletem uma consideração do dever ou da obrigação” (Schwartz & Carroll, 2003, p. 512).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003), as responsabilidades económicas, éticas e legais representadas no modelo dos três domínios conduz a um melhor entendimento entre a empresa e a sociedade.

Contudo, este modelo também apresenta limitações, relativamente aos três domínios (económico, legal e ético) porque apesar de serem distintos, não é fácil “compreender quando a tomada de decisão é puramente económica, legal ou ética” (Rego et al., 2006, p. 161).

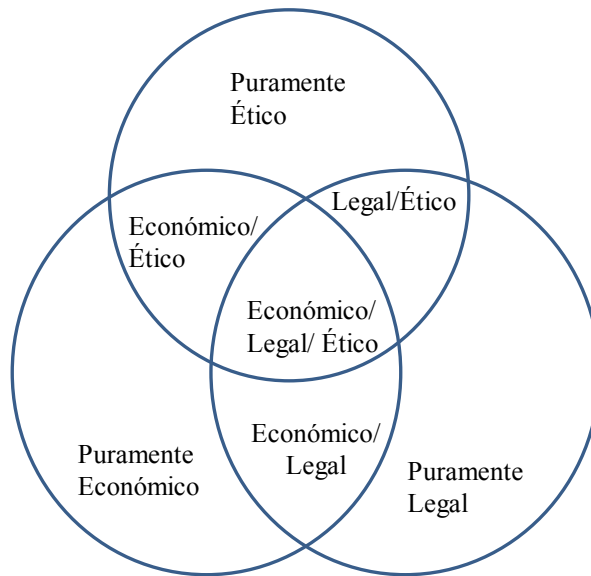


Figura 6 - Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social

Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

Após a abordagem à responsabilidade social, principalmente no que concerne aos domínios existentes (económicos, legais, éticos e filantrópicos), que serão tidos em conta aquando da análise dos dados, torna-se necessário abordar a outra variável em estudo, a liderança.

CAPÍTULO 4 - LIDERANÇA

Neste tópico será abordado a temática da liderança. Inicialmente faz-se uma abordagem aos conceitos de gestão e de liderança, bem como à evolução dos conceitos de liderança, para seguidamente descrever-se os seguintes tipos de liderança: a Teoria dos traços de personalidade, a Teoria comportamental, a Teoria contingencial e situacional e as Teorias integrativas. Dentro desta última destaca-se a liderança transacional e transformacional. Por último, fala-se da liderança nas organizações.

4.1 Distinção entre Gestor e Líder

A crescente importância que a liderança tem na gestão das organizações, faz com que os referidos conceitos acabem por confundir-se. No entanto, existem diferenças entre liderar e gerir. Facto disso é o caso de existirem instituições bem geridas, mas mal lideradas (Bennis citado em Faria, 2008). Yukl (2006) partilha da mesma opinião quando refere que uma pessoa pode ser gestor, o que não quer dizer necessariamente que seja líder.

Nesse sentido, torna-se pertinente fazer uma distinção entre o que é ser um gestor e um líder. Zaleznick (2004) faz essa distinção quando refere que os gestores focam-se nos objetivos, recursos e estruturas de organização, de forma a evitar mudanças, nomeadamente da ideologia, mas também dão atenção ao controlo e à racionalidade, como forma de fazer face aos problemas que possam surgir. Já os líderes, por norma pretendem alterar estratégias e decisões e implementar novas abordagens e sinergias com o objetivo de motivar as pessoas. Também, Bennis e Nanus (1985, citado em Cunha et al., 2007, p.333) afirmam que “os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer e os líderes são as que sabem o que é necessário ser feito”.

De acordo com o que defende Santos (2008, citado por Meneses, 2010), é importante para as organizações usufruir quer de um bom nível de gestão, bem como de um bom nível de liderança, porque apesar de distintas, complementam-se. A gestão pretende assegurar a eficiência e eficácia, quer através da monitorização do desempenho, como da organização de recursos. Enquanto, a liderança pretende mostrar uma visão/direção para a organização, e para os seus *Stakeholders*.

No entanto ambos os conceitos influenciam a organização, quer ao nível estratégico, de gestão, bem como operacional. Apesar da gestão ter um maior impacto nestes últimos dois níveis mencionados, a liderança tem maior predominância no nível estratégico (Meneses, 2010).

Assim, pode afirmar-se que as referidas funções são necessárias para a sobrevivência e prosperidade das organizações e são de grande importância para a sua eficácia. No entanto, a liderança é mais vocacionada para ambientes mais turbulentos, para momentos de mudança e de início do ciclo da vida de uma organização, e a gestão para ambientes de maior estabilidade (Cunha et al, 2007).

Segundo autores como Etzioni (1964), Zaleznik (1977), Kotter (1992), citados em Cunha et al. (2007), devem existir duas pessoas, um líder e um gestor na organização para que estas sejam bem-sucedidas. No entanto, essa ideia não é consensual. Eis o caso de autores como House e Aditya (1977, citados em Cunha et al., 2007) que defendem que os líderes podem ser gestores e os gestores podem ser líderes. Tendo por base, Cunha et al., (2007, p.337) “quando não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, é necessário assegurar a dupla liderança”.

4.2 Definição e Evolução da Liderança

O fenómeno da liderança é muito antigo, não se sabendo exatamente a sua origem. No entanto, verificou-se uma preocupação sobre esta temática na era de Platão. Segundo Cunha e Rego (2005), muitos dos autores que estudaram esta temática defenderam que o seu início ocorreu com a abordagem do líder universal, na origem da chamada teoria dos “grandes líderes”. Fazendo referência aos grandes líderes (e.g., Alexandre o Grande, Martin Luther King, Nelson Mandela), que existiram no decorrer da história da humanidade, seja por terem feito grandiosas ações, seja pelo sucesso que tiveram ao lidar com grandes massas. Estes são conotados e reconhecidos como invencíveis e poderosos, detentores de qualidades e traços de personalidade excepcionais (Cunha & Rego, 2005). Por isso, durante muito tempo, a liderança foi estudada tendo em conta as características pessoais e inatas do indivíduo.

Hooper e Potter (2004) referem que os estudos da liderança tiveram início nos anos quarenta do século XX, mas só nos anos oitenta e noventa do referido século ocorreu a

expansão do seu conceito. Assim, e apesar dos sucessivos estudos empíricos que ocorreram sobre esta temática, ainda não existe consenso sobre a sua definição. Por isso, Bass (1990, p. 21) afirma que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”.

De acordo, com House, Hanges, Riz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson e Gupta (1999, p. 184) a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”. Com uma definição mais completa, Yukl (1974, citado por Jones & George, 2008, p. 495) faz alusão a “um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização”.

Estas definições “concebem a liderança como sendo um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa” (Cunha et al., 2007, p. 332), exercendo a sua influência, partilhando-a com os membros, não existindo uma distinção entre líderes e seguidores, porque qualquer um dos membros da organização pode vir a liderar.

No entanto, teóricos como Pelletier (1999) e Lourenço (2000) têm outra visão de liderança, uma vez que limitam-nas às tentativas de influência, isso quer dizer que, quando exercem coação sobre os membros, não existe liderança. Pelletier (1999) define-a, como a “capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos”(p.164). Nessa mesma linha de pensamento, Lourenço (2000, p.122), defende “para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária”.

Tendo por base o exposto, ao longo deste tópico pode-se afirmar que existe um aspeto consensual, a capacidade de gerir e influenciar os membros da organização a alcançar as metas, no entanto a forma como é exercida é distinta.

4.3 Teorias da Liderança

A abundância de estudos referente à liderança fizeram surgir diversas teorias que “tentam explicar os fatores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências” (Bass, 1990, p. 37). Estas teorias surgiram com o objetivo de definir os diferentes tipos de liderança.

Os autores têm classificado as teorias da liderança de diversos modos, tendo em atenção as suas preocupações ou perspetivas. Nesse sentido, decidiu-se utilizar a classificação estabelecida por Rondeau (1984, citado em Reto & Lopes, 1991), composta por quatro períodos distintos: 1) teoria dos traços de personalidade; 2) teoria comportamental; 3) teoria contingencial ou situacional; 4) teorias integrativas.

4.3.1 Teoria dos Traços

Esta abordagem surgiu aquando da iniciação dos estudos sobre a liderança. Esses estudos tinham como pressuposto a ideia que os líderes tinham qualidades pessoais e características físicas e psicológicas mais elevadas que os diferenciavam dos subordinados. Carlyle (1910, citado por Barracho & Martins, 2010) foi o primeiro a defender essa linha de pensamento, na sua teoria “Grandes Líderes” fazendo alusão às grandes figuras históricas, reconhecidos como heróis, e detentores de traços únicos que “os tornam mais aptos ao exercício eficaz de posições de liderança” (Rego, 1997, p. 40). Defendendo, ainda, que um líder nasce líder, não se torna líder. Para Costa (2000), o líder associa os atributos pessoais a características de personalidade, como um líder nato.

Perseguindo essa ideia, muitos foram os estudos realizados centrados nos traços de personalidade e de inteligência, de forma a identificar os traços específicos do líder, o que permite distinguir o líder das restantes pessoas. Assim, segundo Jones e George (2008), o líder tem de ser dotado das seguintes características: inteligência, conhecimento e experiência, domínio, autoconfiança, elevada energia, tolerância ao stress, integridade, honestidade e maturidade. Ao nível dos traços da personalidade deve possuir traços físicos (e.g., aparência, peso); traços intelectuais (e.g., adaptabilidade, agressividade); traços sociais (e.g., cooperação, gestão) e traços relacionais (e.g., persistência, iniciativa) (Ralph, 1948, citado por Chiavenato, 2004).

Contudo, note-se que os traços, “por si só”, não medem a qualidade do líder, uma vez que líderes efetivos não detêm todas essas características, e diversos líderes, que as possuem, não são efetivos enquanto exercem a dita liderança (Jones & George, 2008).

De acordo com Chiavenato (2005) a presente teoria foi criticada, dado que evidenciou-se diversas limitações, entre elas: o facto de os traços apresentados limitar a liderança, uma vez que se referem somente a determinadas situações, não existindo qualquer traço geral, que presuma a liderança, em “todas” as situações¹. Além de que, os traços só conjecturam os comportamentos nomeadamente em situações fracas relativamente às situações fortes. Denomina-se de situações fortes, as que se reportam a normas rígidas de comportamento, dado que existem expectativas evidentes relativas aos comportamentos do líder, e é nestas situações que o líder será recompensado ou punido. Este tipo de situação reduz as oportunidades para o líder manifestar as suas tendências² (Chiavenato, 2005).

Segundo Bass (s/d) citado por Chiavenato (2005) foram diversas as razões que conduziram, a que a teoria dos traços perdesse os créditos nomeadamente, devido: “à inadequada teorização, à dificuldade na mensuração desses traços e ao não reconhecimento de diferentes situações” (Chiavenato, 2005, p. 354).

Assim como, a evidente ausência de relação entre os traços do líder e a efetividade conduziu à mudança de paradigma dos traços. Nesse sentido, mais recentemente, os investigadores adotaram outra perspetiva, em que incidiram sobre as atividades que os líderes executam, ou seja, os comportamentos que estes têm, que vão influenciar os seus subordinados, aquando da execução da atividade, de forma a atingir os objetivos ao nível organizacional e grupal (Jones & George, 2008).

Tendo isso em conta, pode-se afirmar que no final dos anos 40, os investigadores deixaram a teoria dos traços, por não terem os resultados esperados, e procuraram centrar-

¹ Teoria defendida por Schneider (1974) em “Interactional Psychology and Organizational Behavior”.

² Teoria defendida por Barrick e Mount (1986) em “Autonomy as a Moderator of the Relationship Between the Big Five Personality Dimensions of Validity Generalization Procedures”.

se nos comportamentos dos líderes formais (Jesuino, 1996), a designada de teoria comportamental, que se aborda seguidamente.

4.3.2 Teoria Comportamental

A presente teoria surgiu nos anos 40, como resposta à incapacidade da teoria dos traços, em conseguir explicar a origem e a eficácia da liderança (Teixeira, 2005). Esta teoria centra-se na identificação dos comportamentos do líder em relação aos membros das organizações (Revez, 2004). Esta teoria pretende compreender “como os líderes eficazes agem porque permite clarificar as trocas entre o líder e o grupo” (Mitchell & Larson, 1987, p. 452).

A primeira investigação com base na referida teoria iniciou-se por Lewin, e baseava-se na existência de um perfil universal de líder e na procura de um comportamento eficaz independentemente da situação. Segundo estes modelos, os líderes são designados de líderes treinados, porque à nascença não detêm características, depois é que as adquirem (Costa, 2000). Segundo Chiavenato (2004), os líderes podem exercer três tipos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Na autoritária, o líder é dominador, só ele toma decisões, impõe e planeia as atividades a executar por cada um dos membros, que desconhecem os objetivos. Já na liderança liberal, o líder pouco intervém, uma vez que delega todas as decisões no grupo, sendo deles a responsabilidade dos procedimentos. A sua intervenção só acontece quando apresenta os materiais e explica as atividades ao grupo, mas também quando são-lhe solicitadas informações. Por isso, evidencia-se uma diminuição do poder e da ação do líder, que pode ocorrer por incompetência ou inaptidão para dirigir grupos ou organizações (Revez, 2004). Enquanto, na liderança democrática, o líder orienta e supervisiona o trabalho do grupo, dando-lhes liberdade, e autonomia para participar nas decisões.

Dentro desta teoria foram realizados diversos estudos, assentes em duas perspetivas: uma direcionada para o comportamento do líder (o que faz e como ocupa o tempo) e a outra na procura de um comportamento de liderança eficaz. Esta última perspetiva foi desenvolvida nos programas de investigação da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan. O resultado dessa investigação em Ohio concluiu que para os subordinados o comportamento do líder é percecionado segundo duas dimensões autónomas: a estrutura de iniciação e a consideração. A estrutura de iniciação diz respeito “ao nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a obter os objetivos

do grupo” (Yukl, 2006, p. 47); enquanto a consideração, refere-se ao “nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar deste” (Yukl, 2006, p. 47). Embora, sendo fatores autônomos podem ser usados simultaneamente pelo líder (Revez, 2004).

Tendo em consideração as referidas dimensões, identificaram-se os seguintes tipos de liderança: alta estrutura de iniciação/baixa consideração; baixa estrutura de iniciação/alta consideração; alta estrutura de iniciação/alta consideração; baixa estrutura de iniciação/baixa consideração. Destas ocorre maior eficácia, com a combinação da estrutura e consideração elevadas (Luthans, 1989).

A investigação de Michigan classificou o comportamento dos líderes segundo as seguintes dimensões: o comportamento orientado para a produção e o comportamento orientado para os colaboradores. Neste modelo, o líder deve ter um comportamento virado para os colaboradores, como garantia de uma elevada produtividade e satisfação no trabalho (Robbins, 1999).

Além disso, conclui-se que os líderes mais eficazes mantêm relações de confiança, auxílio mútuo e de elevada consideração, assim como propõem objetivos elevados e adotam métodos participativos no controlo e na escolha de decisões (Revez, 2004), tendo em consideração a dependência e a variabilidade, para não serem refutados.

Esta teoria considera que as pessoas e as condutas adaptam-se a diferentes situações, considerando que “não existe um único estilo ou característica de liderar válida para toda e qualquer situação. Pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente” (Revez, 2004, p. 125).

Para os investigadores ainda existem limitações para definir eficácia na relação entre o comportamento do líder e o desempenho dos subordinados, não sendo suficiente o estudo isolado dos traços e dos comportamentos do líder. Tendo isso em conta, iniciaram-se novos estudos onde passaram-se a considerar as variáveis situacionais, a intitulada Teoria Contingencial ou Situacional.

4.3.3 Teorias Contingenciais

À medida que foram surgindo cada vez mais estudos, sobre as teorias anteriores, mais claro ficou para os investigadores que o sucesso do líder era “mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis” (Robbins, 1996, p. 419).

As teorias contingenciais têm subjacente a ideia de que o comportamento do líder varia consoante as situações em que se encontra, entre elas, o ambiente externo, a natureza das tarefas, as características dos subordinados e o tipo de organização. As referidas variáveis situacionais podem aumentar ou anular os comportamentos e as características do líder (Yukl, 2006). Seguindo esse mesmo raciocínio, Stoner e Freeman (1995) defendem que a melhor forma de alcançar os objetivos tende a variar consoante a situação e a circunstância.

Face ao exposto foram realizados diversos estudos com o intuito de isolar os principais fatores situacionais que influenciam a liderança eficaz, entre eles, a Teoria da Contingência de Fiedler e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard. Enquanto a primeira defende que a eficácia do líder depende da escolha da pessoa certa para cada situação, a segunda tem a ver com a flexibilidade do comportamento do líder em relação à situação (Cunha et al., 2007).

Na década de 60, Fiedler desenvolveu o primeiro modelo da teoria da Contingência, onde propõe a utilização de um estilo de liderança adequado à situação organizacional, garantindo, assim, a eficácia do grupo. Robbins faz alusão a isso quando menciona “que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interação do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controlo e influência ao líder” (Robbins, 1999, p. 222-223). Por isso, Revez (2004) afirma que o líder deve-se adaptar os membros do grupo, inclusive em situações adversas, destacando, ainda, o líder, o grupo e a situação, como elementos fundamentais para a compreensão da liderança. Facto disso foi a criação/descrição desses elementos por parte de Fiedler na sua teoria: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação (Cunha et al., 2007). Assim, de forma a identificar o estilo de liderança, Fiedler desenvolveu um questionário designado (*Least Preferred Coworker- LPC*) para saber se o líder está mais orientado para a tarefa ou para o grupo. Para ele, o desempenho do grupo está associado à eficácia do líder, refletindo o grau de controlo deste sobre os subordinados, tendo em conta a favorabilidade da situação, que é determinada tendo em conta as seguintes variáveis: a relação líder/colaboradores; a estrutura da tarefa; o poder do líder.

Com base nas referidas variáveis situacionais e em oito situações de liderança, Fiedler elaborou um modelo, em que na posição 1 o líder exerce uma influência máxima nas três variáveis e na posição 8 exerce sobre elas uma influência mínima.

Segundo Chiavenato (2005) quando existe uma grande favorabilidade ou desfavorabilidade situacional deve-se utilizar a liderança orientada para a tarefa. Em situações de moderada favorabilidade, em que o líder tem razoável poder e bom relacionamento com membros torna-se mais adequada a utilização de uma liderança orientada para as relações (Chiavenato, 2005). Assim, pode-se afirmar que em “situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. Quando a situação é moderadamente favorável, ocorre o inverso” (Cunha et al., 2007, p. 351). Perante isso, a eficiência dos estilos de liderança está dependente da situação (Neves, 2001).

Em 1986, Hersey e Blanchard, foram os responsáveis pelo desenvolvimento da teoria situacional, que tinha como foco que os subordinados não têm todos o mesmo nível de maturidade. Nessa mesma linha de pensamento Chiavenato (2005, p. 373), refere que “os subordinados podem apresentar baixa maturidade nas tarefas devido à sua pouca habilidade ou falta de treinamento ou insegurança e necessitam de um estilo de liderança diferente daqueles subordinados que apresentam elevada maturidade, com boas habilidades, capacitação, confiança e vontade de trabalhar”.

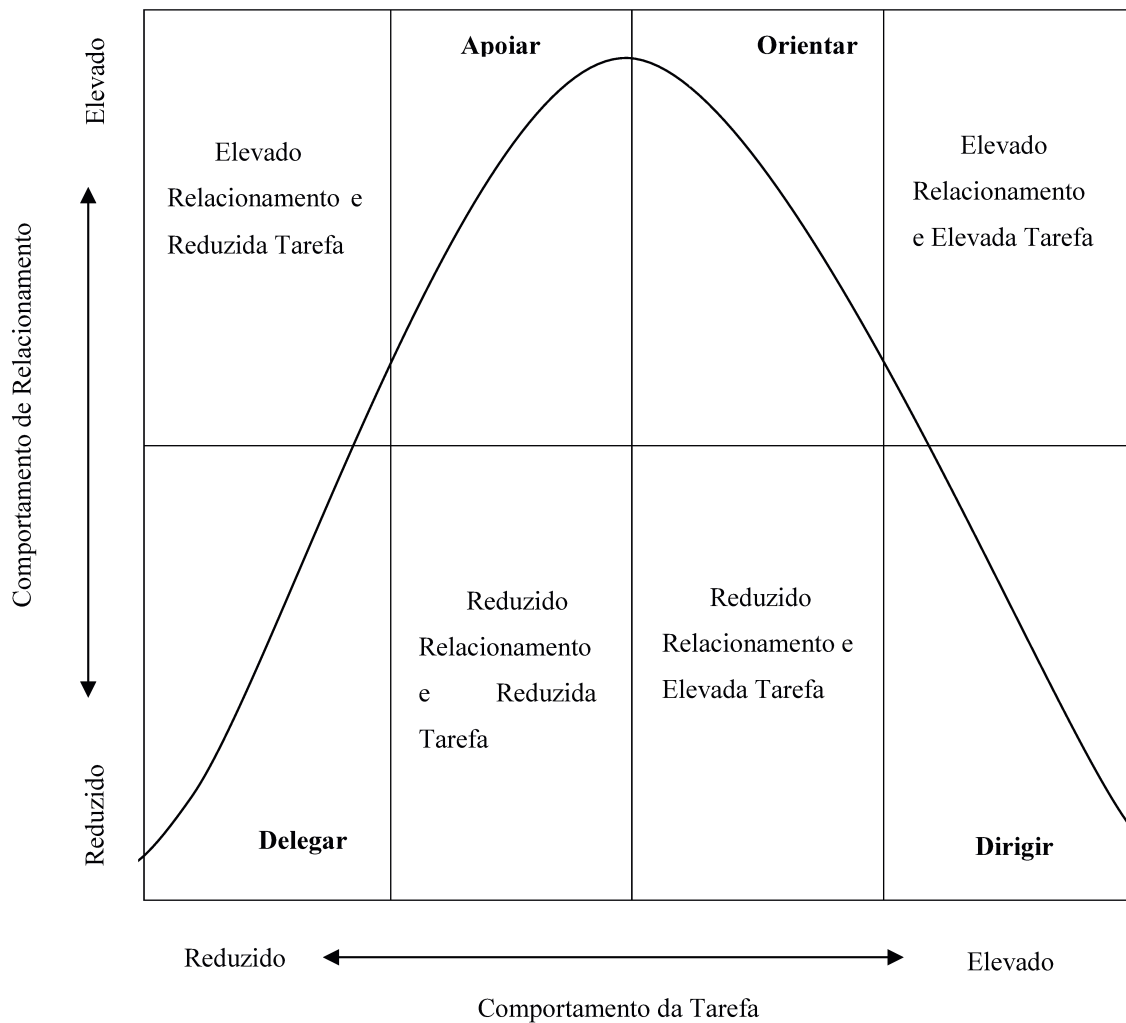
Assim, para existir uma liderança eficaz, o líder tem de adaptar-se à maturidade dos membros do grupo, garantindo-lhes os recursos e o ambiente necessários para a realização das tarefas. Nesse sentido, Blanchard (2007, p. 80), afirma que a liderança exercida deve “realçar o que há de melhor em cada um, a liderança deve ser compatível com o nível de desenvolvimento de quem está a ser liderado”.

Neste modelo foram desenvolvidos quatro estilos de liderança, tendo em conta as fases de maturidade dos liderados: Direção, Orientação, Apoio e Delegação (Figura 7). A direção é voltada para o principiante entusiasta (e.g., o líder ensina e agrega o subordinado em todos os processos, além de testá-lo). A orientação é orientada para o aprendiz desiludido (e.g., o líder deve continuar a apoiar, dirigir e monitorizar, além de que, deve fornecer conselhos, tecer elogios e estar recetivo a sugestões por parte do subordinado). O apoio é dado ao executante capaz mas cauteloso (e.g., o líder presta um apoio colaborativo aos subordinados,

ou seja de apoio e encorajamento das soluções do próprio subordinado, além de existir *feedback* entre ambos). A delegação aplica-se ao realizador autónomo (e.g., o líder delega responsabilidades de tomada de decisão e resolução de problemas, permitindo que o subordinado atue de forma independente) (Blanchard, 2007). Os referidos estilos de liderança são eficazes se forem adequados à maturidade dos subordinados, para que tal suceda a motivação e a experiência dos subordinados devem ser alvos de uma avaliação constante, assim como as necessidades e as características dos subordinados em determinada situação (Teixeira, 2005).

Segundo Blanchard (2007), o líder para ser eficaz tem de aplicar as seguintes competências: o diagnóstico, a flexibilidade e parceria para o desempenho. O diagnóstico engloba a vertente da competência (conhecimento e técnicas que o indivíduo transporta para a tarefa) e a vertente do compromisso (motivação e confiança do indivíduo face à tarefa). A flexibilidade consiste da adaptação do líder, quando os subordinados passam de nível. E a parceria para o desempenho consiste na “obtenção do consentimento dos seus subordinados para aplicar o estilo de liderança compatível com o nível de desenvolvimento do líder” (Blanchard, 2007, p. 92).

Face ao que foi exposto nesta teoria, e tendo por base o que Hooper e Potter (2004) e Tannenbaum e Schmidt (1959, citados por Chiavenato, 2005) pode-se concluir duas coisas. Primeiramente, que a presente teoria assenta em duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. Segundo, que a liderança para ser eficaz tem de ser flexível na escolha de um padrão de liderança adequado para cada situação específica (Hooper & Potter, 2004; Chiavenato, 2005).



Elevado	Moderado		Reduzido
M4	M3	M2	M1
O colaborador encontra-se capaz e confiante para realizar as atividades propostas.	O colaborador encontra-se capaz de realizar atividades, mas sente-se inseguro para as efetuar.	O colaborador encontra-se incapaz de realizar as atividades propostas, mas querem-nas efetuar corretamente, sentindo-se confiantes.	O colaborador encontra-se incapaz de tomar decisões, nem tem esse desejo.

Figura 7 - Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Fonte: Chiavenato, 2005

4.3.4 Teorias Integrativas

Nos anos 80 surgiu a teoria integrativa que incluiu uma visão cultural da liderança, em que o líder tem em conta a realidade organizacional e os valores para agir. Este é designado por Costa (2000) como um líder cultural, porque a ação focaliza-se na criação e gestão da cultura organizacional.

Nos estudos realizados sobre esta teoria, os investigadores incluíram várias variáveis, tais como, os traços, os comportamentos, os processos de influência, as variáveis situacionais. Assim como, passaram a abranger os aspetos simbólicos e emocionais da liderança.

Esta teoria integra as seguintes abordagens: a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional. No entanto, no próximo item só serão abordadas as últimas duas por corresponderem as abordagens utilizadas na parte prática da dissertação.

4.4 Liderança Transacional e Transformacional

Em 1978, Burns criou o conceito de liderança transformacional, que posteriormente foi estudado por diversos autores, dos quais Bass (1985) que distinguiu a liderança transacional da liderança transformacional. A liderança transacional é descrita como a “relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p. 10). Neste caso o líder utiliza a recompensa para garantir um alto desempenho e um domínio sobre os subordinados, assim como satisfaz as necessidades e desejos dos subordinados de forma a garantir a execução das tarefas (Rego & Cunha, 2003; Jones & George, 2008). No entanto, se os objetivos não forem alcançados, o líder intervém e/ou penaliza os subordinados (Alves, 1993, Pacheco & Sánchez, 1993, citados por Revez, 2004). Perante o exposto, pode-se afirmar que a liderança transacional congrega dois elementos intrínsecos: a recompensa e a intervenção e/ou penalizações (Revez, 2004). Existe uma influência mútua entre os líderes e os subordinados (Reto & Lopes, 1991).

Segundo Cunha et al. (2007), a liderança transacional pressupõe as seguintes componentes:

- Recompensa contingente: em que o líder esclarece para o subordinado o que tem de fazer para ser recompensado;

- Gestão por exceção que pode ser ativa ou passiva. Enquanto na ativa o líder monitoriza o desempenho dos subordinados e planeia ações corretivas quando os padrões definidos não são alcançados; na passiva, o líder espera que ocorram problemas, para depois tomar as medidas ações;

- Liderança *laissez-faire*, no qual o líder praticamente não exerce influência sobre os subordinados.

Das componentes da liderança transacional referenciadas, a recompensa contingente tende a ser mais eficaz que a gestão por exceção (Bass & Riggio, 2005) e é a componente que apresenta uma relação positiva com o desempenho (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Já a liderança transformacional “ocorre quando uma ou mais pessoas se comprometem com outros de forma a que os líderes e subordinados se promovam uns e outros a altos níveis de motivação e moralidade” (Rego & Lopes, 1991, p. 71), assentando na mudança de valores, crenças e necessidades dos subordinados (Chiavenato, 2005). Neste tipo de liderança, o líder convence os subordinados sobre a importância do seu trabalho e do seu desempenho organizacional, assim como os motiva e os consciencializa para a necessidade de alcançarem o crescimento pessoal, desenvolvimento e realização (Jones & George, 2008). Assim, pode-se afirmar que a liderança é considerada como um processo que engloba os colaboradores empenhados com os valores e visão partilhada (Hooper & Potter, 2004).

O líder consegue transmitir confiança, admiração, lealdade e respeito aos subordinados, que propõem-se a ter comportamentos além do que estavam estipulados, através das subsequentes vias: da consciencialização dos subordinados sobre a importância dos objetivos; da superação dos auto-interesses em proveito do grupo/ou organização; e na “ativação das suas necessidades de mais elevada ordem” (Rego & Cunha, 2003, p. 234).

Segundo alguns autores (Revez, 2004; Bass & Riggio, 2005), a liderança transformacional está assente em quatro componentes: influência idealizada ou carisma, a liderança inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

- Influência idealizada (carisma): o líder é visto pelos subordinados como um exemplo, que faz o que é certo mantendo a ética e a conduta moral, transmite confiança, respeito e é uma inspiração para eles.

- A liderança inspiracional é um fator crucial porque é através dessa componente que o líder influencia os subordinados no desempenho das tarefas e objetivos, demonstrando a importância do seu trabalho e o quanto é importante alcançar os objetivos definidos. Além disso, o líder leva-os a ter uma visão otimista do futuro e favorece o espírito de equipa.

- Estimulação intelectual: o líder com a sua inteligência e racionalidade incentiva os subordinados a serem inovadores e criativos e a encontrarem soluções para os problemas.

- Consideração individualizada: o líder concede apoio e atenção às necessidades pessoais dos subordinados, adaptando-se a cada um, delegando funções que são depois monitorizadas por ele, no entanto os subordinados não se sentem controlados (Revez, 2004; Bass & Riggio, 2005).

Tichy e Devanna (1986 citados por Chiavenato, 2005) descrevem o líder transformacional como um agente de mudança, corajoso, visionário, eterno aprendiz, que rege-se por valores próprios, acredita no valor dos indivíduos e possui uma aptidão para lidar com a complexidade, a ambiguidade e a incerteza. Estes líderes têm antecedentes pessoais deste tipo de liderança, sendo influenciados pelas vivências que ocorreram na infância e pelas causas hereditárias, estando associado ao “estilo de apego seguro” (Bass, 1985; Popper, 2000; Ross & Offerman, 2000, citados por Cunha et al., 2007).

Uma das diferenças mencionadas entre tipos de liderança é que na liderança transacional os líderes dão mais importância às regras, do que à sua aplicação, já na liderança transformacional, os líderes são descritos como “auto-defensores” (Avolio & Bass, 1995).

De seguida, será apresentada uma súmula relativamente à liderança transformacional e transacional, em conformidade com a perspectiva de Burns (1978, citado por Reto & Lopes, 1991), bem como de Revez (2004), Jones e George (2008) (Tabela 3).

Tabela 3 - Liderança Transformacional e Liderança Transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Centrada nos valores finais (e.g., liberdade, equidade).	Centrada nos valores instrumentais (e.g., honestidade, responsabilidade, coragem).
Fator de mudança social, em que os líderes combinam as qualidades ideológicas com características carismáticas.	Liderança dinâmica, entre o líder e o subordinado, sendo designado de “processo de transação”.
O líder estimula os seus seguidores para interesses transcendentais, e eleva as suas aspirações e necessidades.	O líder exorta o desejo da realização, por parte dos seus seguidores, pela negociação e por trocas de recompensas tangíveis.
O líder é eficaz em alturas de fundação e mudança na organização.	O líder é eficaz em situações de evolução mais lentas e ambientes pouco turbulentos.
Os subordinados são recompensados pelo bom trabalho e reagem ao desempenho abaixo do padrão.	Poder de recompensa e coercivo para encorajar o alto desempenho, por parte dos subordinados.
Quando os líderes sabem que os subordinados são capazes de realizar as suas atividades de uma melhor forma, trata-os com respeito e ajuda-os a atingir esse potencial, para que possam melhorar a organização.	O líderes atribuem recompensas aos subordinados, que têm alto desempenho, repreendem ou punem os que apresentam baixo desempenho e motivam os subordinados, reforçando comportamentos desejados e extinguindo ou punindo os indesejados.
O líder efetua planificações estratégicas, estabelece metas e /ou objetivos e apoia a gestão de novas responsabilidades.	O líder influencia os seus subordinados a atingirem os objetivos.

Fonte: Elaborado a partir de Burns (1978, citado por Reto & Lopes, 1991), Revez (2004), Jones e George (2008)

Bass (1985, citado por Cunha et al., 2007) considera que estes dois tipos de liderança, apesar de serem distintos acabam por se complementar. Podendo, ainda o líder utilizar os referidos tipos de liderança em situações distintas, mas também em simultâneo. Segundo, Bass e Steidlmeier (1999), a junção da liderança transacional e da liderança transformacional podem aumentar a eficácia do líder. Todavia, os dois podem ser eficazes, a liderança transformacional em “períodos de fundação organizacional e de mudança” e a liderança transacional em “períodos de evolução lenta e ambientes estáveis” (Cunha et al., 2007, p. 372).

Bass (1985) refere, ainda, a importância do carisma na descoberta da natureza da liderança transformacional. Nessa mesma linha de pensamento, Jones e George (2008) definem os líderes transformacionais como líderes carismáticos, reforçando ainda a ideia de que o líder carismático é entusiasta, autoconfiante, com predominância para comunicar a sua

visão, englobando a melhoria de desempenho, ao nível grupal e organizacional, proveniente de alterações efectuadas ao nível estrutural, cultural, estratégico e nas tomadas de decisão, entre outras.

No entanto, é de referir que nem todos os líderes carismáticos podem ser transformacionais, mas um líder transformacional, comporta uma componente de carisma (Cunha et al., 2007).

4.5 A Liderança nas Organizações de Economia Social

4.5.1 Aspetos a ter em conta ao Liderar uma Organização de Economia Social

Os líderes devem adotar na sua organização uma liderança transformacional e transaccional porque serão mais eficazes (Choi, 2000, citado em Rego & Cunha, 2003). Todavia a liderança transformacional transpôs a liderança transaccional no estilo de liderança utilizada pelas organizações, através da adoção de delegação de poderes, em vez do comando e controlo (Hooper & Potter, 2004).

A liderança transformacional realiza muitas mudanças nas organizações, garantindo níveis superiores de desempenho e uma eficácia organizacional, sendo este o tipo de liderança adequada para o desenvolvimento e para manutenção das organizações (Rego & Cunha, 2003). Contudo, para que a liderança exercida nas organizações seja eficaz é preciso que o líder tenha uma visão orientadora, paixão, integridade, confiança e curiosidade, mas que também desenvolva o conhecimento sobre si próprio e o sobre o mundo circundante (Bennis, 1989, citado em Rego & Cunha, 2003). E para ser eficiente e completo deve ser flexível e simultaneamente conseguir adotar o estilo de liderança às diversas situações/contextos (Blanchard, 2007).

Assim sendo, Nanus e Dobbs (1999, citados por Meneses, 2010) enumeram quatro dimensões, que consideram importantes para os líderes das organizações sem fins lucrativos são eles: (a) aspectos internos, em que os colaboradores, direção, voluntários, devem acompanhar e inspirar-se em torno da missão; (b) aspectos externos, agrega parceiros e entidades legais, que o líder necessita para possuir suporte material e financeiro; (c) operações actuais, que engloba o desempenho organizacional, a qualidade do serviço, bem

como conflitos e motivação; (d) as possibilidades futuras, que agrega a sustentabilidade, oportunidades e ameaças, que tenham implicações para a organização no futuro.

Além disso, o líder deve deter as seguintes competências: a) a sedução e/ou elevada capacidade de comunicação, abrangendo e mobilizando os outros, bem como inteligência analítica e relacional; b) uma elevada capacidade de perceber o que o rodeia, adaptando-se às constantes mudanças, aproveitando as oportunidades e realizando-as com eficácia e criatividade; c) e ética, dado que segundo este “sem ética não há legitimidade, nem coerência, nem a confiança de ninguém” (Meneses, 2010, p. 135).

De acordo com Meneses (2010, p. 157) atualmente na maioria das organizações existe um déficit nas capacidades de gestão, porque “não dispõem de ferramentas de gestão estratégica e de monitorização do desempenho e têm dificuldade em reter e investir nos seus colaboradores”, bem como têm um déficit ao nível da liderança, enfrentando assim, muitos desafios.

Desafios ao nível da liderança e da gestão, tais como: a sustentabilidade económica, o aumento da escala de atuação e da exigência dos *stakeholders*, a concorrência, a inovação, a mobilização de voluntários, com competências profissionais, o *networking*, e as parcerias nacionais e internacionais (Meneses, 2010).

Para que tal suceda, os líderes devem ser agentes de mudança, competentes, inspiradores, empreendedores, com uma visão estratégica e com uma cultura de parcerias, uma vez que os subsídios que lhes são entregues apenas financiam os seus custos diretos. Assim, as organizações financiadoras esperam que as OSFL sejam eficientes, tenham um maior impacto social e simultaneamente garantam um bom desempenho (Meneses, 2010). Assim, para garantir o futuro das organizações é necessário que estas recrutem bons líderes.

No próximo capítulo apresenta-se o modelo conceptual e as hipóteses do estudo.

CAPÍTULO 5 - MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A pergunta de partida deste estudo consiste em perceber: em que medida o estilo de liderança exercido nas organizações de economia social influencia as perceções de responsabilidade social existentes? Assim, a presente investigação pretende estudar em que medida o estilo de liderança exercido nas organizações de economia social (OES) influencia as perceções de responsabilidade social (RS) existentes. Decorrente da pergunta de partida e destes objetivos surge o modelo conceptual ilustrado na figura 8.

Além disso, pretende-se caracterizar o estilo de liderança e as perceções de RS nas OES. Tendo isso em conta, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar as perceções de liderança Transacional/Transformacional nas OES; (2) descrever as perceções da RS nas OES; (3) estudar a influência das perceções de liderança transformacional/transacional nas perceções de RS; (4) analisar se existem diferenças nas perceções de liderança e nas perceções de RS devido ao género, às habilitações literárias, à idade, à antiguidade, e à função ou não de chefia.

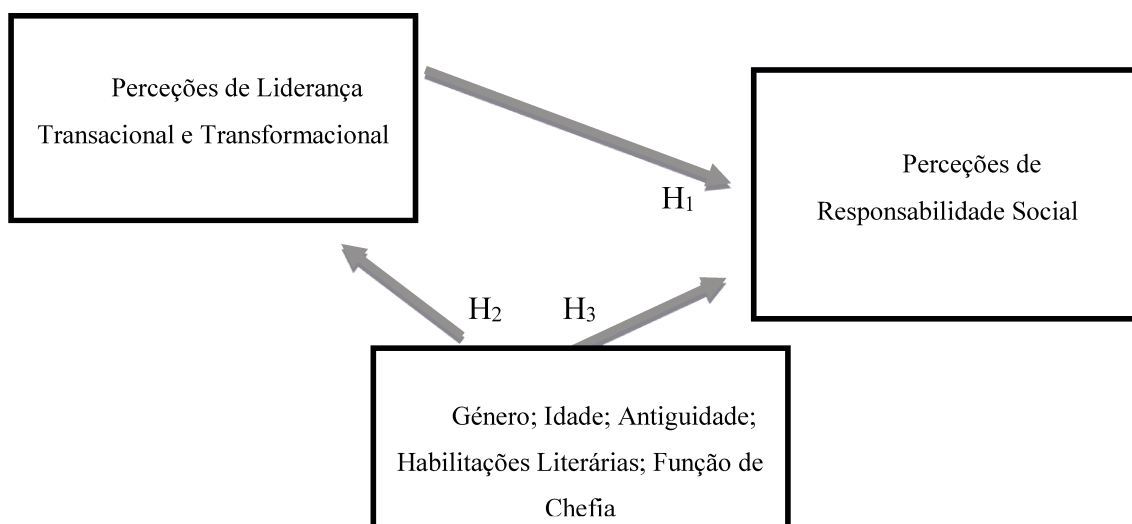


Figura 8 - Modelo Conceptual

Vários autores (Luu, 2012, Egri & Herman, 2000, Waldman, Siegel & Javidan, 2006, Tongkachok & Chaikaw, 2012, Shahin & Zairi, 2007, citados por Ho, Ang & Tee, 2015) defendem que é esperado que a liderança transformacional influencie as práticas de RS, uma

vez que segundo Vera e Crossan (2004) estes líderes têm uma visão mais ampla da instituição e por norma tem níveis de desenvolvimento ético elevado. Nesse sentido, este líder pode ser uma peça importante na adoção de práticas de RS na instituição e por consequência nas percepções da mesma.

Segundo Ho et al. (2015), alguns autores argumentam que os líderes transacionais podem influenciar as práticas de RS. Por conseguinte foi estabelecida a seguinte hipótese:

H₁: Existe uma associação positiva entre as percepções de liderança transacional e transformacional e as percepções de RS nas OES.

Tendo por base o exposto, procura-se identificar qual das variáveis em estudo influenciam a implementação de práticas de RS nas OES.

As variáveis género, escolaridade, idade têm um efeito significativo sobre a responsabilidade social (Araújo, Moreira & Assis, 2004). De igual modo são diversos os estudos (e.g., Silva, 2011) que mostram que as características individuais também influenciam as percepções de liderança. Como tal, optou-se por avaliar quais as características individuais que influenciam as percepções de RS e liderança nas OES.

H₂: As percepções de liderança variam em função das características individuais dos colaboradores.

H_{2a}: As percepções de liderança variam em função do género dos colaboradores.

H_{2b}: As percepções de liderança variam em função das habilitações literárias dos colaboradores.

H_{2c}: As percepções de liderança variam em função da idade dos colaboradores.

H_{2d}: As percepções de liderança variam em função da antiguidade dos colaboradores.

H_{2e}: As percepções de liderança variam em função do indivíduo ocupar ou não cargo de chefia.

H₃: As perceções de responsabilidade social variam em função das características individuais dos colaboradores.

H_{3a}: As perceções de responsabilidade social variam em função do género dos colaboradores.

H_{3b}: As perceções de responsabilidade social variam em função das habilitações literárias dos colaboradores.

H_{3c}: As perceções de responsabilidade social variam em função da idade dos colaboradores.

H_{3d}: As perceções de responsabilidade social variam em função da antiguidade dos colaboradores.

H_{3e}: As perceções de responsabilidade social variam em função do indivíduo ocupar ou não cargo de chefia.

CAPÍTULO 6 - MÉTODO

6.1 População e Amostra

A população é um conjunto de indivíduos ou objetos que têm uma ou mais características comuns (Reis, 2005). No entanto, devido à impossibilidade de estudo da totalidade da população, retira-se uma amostra que corresponde “à fração de uma população sobre a qual se faz o estudo, (...), e deve ser representativa desta população, isto é, que certas características conhecidas da população devem estar presentes em todos os elementos da amostra” (Fortin, 2009, p. 312).

Tendo por base o exposto, no presente estudo, a população corresponde ao número total de colaboradores das organizações de economia social, que trabalham nos equipamentos sociais direcionados para a população sénior. Não sendo possível inquirir a totalidade da população, optou-se por recorrer a uma amostra. Dos 165 questionários entregues, 14 não foram devolvidos ou considerados válidos, por isso, a amostra será constituída por 151 dos indivíduos de 8 organizações de Economia Social. Apesar de não terem a mesma natureza jurídica, todas detêm estatuto de IPSS.

O método utilizado para a seleção da amostra foi o de designado de amostragem não-causal, devido às dificuldades e aos elevados custos (Pinho, 1998). Segundo, Maroco (2007, p. 31), em “muitos cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter um tipo de amostra” probabilística, por isso, o investigador opta, por métodos não aleatórios de amostragem. Neste caso, escolheu-se a amostragem por conveniência.

Em seguida, apresenta-se na tabela 4 as instituições participantes no estudo, os equipamentos sociais e a sua localização, bem como o número de inquiridos por cada uma.

Tabela 4 - Caracterização das Instituições em Estudo

Nome da Instituição	Distrito	Concelho	Equipamentos Sociais			Amostra (N)	Amostra (%)
Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Branca (CSPNSB)	Santarém	Coruche	CD	SAD		8	5,3
Associação de Solidariedade Social de São José da Lamarosa (ASSSJL)	Santarém	Coruche	CD	SAD	ERPI	35	23,2
Associação de Solidariedade Recreativa e Cultural Biscainhense (A.S.R.C.B)	Santarém	Coruche	CD	SAD		7	4,6
Associação de Reformados e Pensionista e Idosos do Concelho de Alpiarça (ARPICA)	Santarém	Alpiarça	CD	SAD	ERPI	17	11,3
Fundação José Relvas (FJR)	Santarém	Alpiarça	CD	SAD	ERPI	21	13,9
Fundação Padre Tobias (FPT)	Santarém	Benavente	CD	SAD	ERPI	34	22,5
Centro Social e Paroquial de Caldas da Rainha (CSPCR)	Leiria	Caldas da Rainha	CD	SAD	ERPI	15	9,9
Associação de Desenvolvimento Social da Freguesia de A-dos-Negros (ADSFAN)	Leiria	Óbidos	CD	SAD	ERPI	14	9,3
Total						151	100

6.2 Caracterização da Amostra

Tendo por base os dados recolhidos entre Outubro de 2015 e Janeiro de 2016, conclui-se que dos 151 colaboradores inquiridos, 92,72% são do sexo feminino e 7,28% do sexo masculino. Apenas 10,59% dos inquiridos são chefias, e estas são predominantemente do sexo feminino (9,93%) (Tabela 5).

A maioria dos inquiridos possui o 9º ano (58,28%), seguindo-se o ensino superior (23,18%) e o ensino secundário (18,54%). Ao nível das chefias destaca-se as que têm o ensino superior (7,95%), contrariamente, ao que ocorre com os indivíduos que não desempenham funções de chefia, que maioritariamente detêm o ensino até ao 9ºano (56,96%).

Quanto à idade, ao nível das chefias predomina a faixa etária entre os 30 – 39 anos (5,96%), enquanto dos inquiridos que não exercem o cargo de chefias destaca-se a faixa dos 40 - 49 anos (38,42%), denotando-se que mais de 50% dos inquiridos encontram-se nas referidas faixas etárias.

Relativamente ao tempo de antiguidade no serviço, verificou-se que a grande parte dos inquiridos já trabalham há mais de 10 anos na organização (33,77%), seguindo-se, os que desempenham funções entre 1 e 4 anos (31,13%). Torna-se pertinente ainda referir, que quase $\frac{3}{4}$ das chefias já estão no cargo há mais de 10 anos e que mais de 50% dos inquiridos não-chefias encontram-se nesta faixa e na de 1 - 4 anos.

Tabela 5 - Caracterização da Amostra

		Frequência Absoluta (N)			Frequência Relativa (%)			Percentagem Válida (%)		
		NC	Chefia	Total	NC	Chefia	Total	NC	Chefia	Total
Género	Feminino	125	15	140	82,79	9,93	92,72	82,79	9,93	92,72
	Masculino	10	1	11	6,62	0,66	7,28	6,62	0,66	7,28
	Total	135	16	151	89,41	10,59	100	89,41	10,59	100
Idade	Entre 18 a 29 anos	22	1	23	14,57	0,66	15,23	14,57	0,66	15,23
	Entre 30 a 39 anos	33	9	42	21,85	5,96	27,81	21,85	5,96	27,81
	Entre 40 a 49 anos	58	2	60	38,42	1,32	39,74	38,42	1,32	39,74
	A partir de 50 anos	22	4	26	14,57	2,65	17,22	14,57	2,65	17,22
	Total	135	16	151	89,41	10,59	100	89,41	10,59	100
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano	86	2	88	56,96	1,32	58,28	56,96	1,32	58,28
	Ensino Secundário	26	2	28	17,22	1,32	18,54	17,22	1,32	18,54
	Ensino Superior	23	12	35	15,23	7,95	23,18	15,23	7,95	23,18
	Total	135	16	151	89,41	10,59	100	89,41	10,59	100
Antiguidade no Serviço	Menos de 1ano	22	1	23	14,57	0,66	15,23	14,57	0,66	15,23
	Entre 1 a 4 anos	46	1	47	30,47	0,66	31,13	30,47	0,66	31,13
	Entre 5 a 9 anos	27	3	30	17,88	1,99	19,87	17,88	1,99	19,87
	10 ou mais anos	40	11	51	26,49	7,28	33,77	26,49	7,28	33,77
	Total	135	16	151	89,41	10,59	100	89,41	10,59	100

Nota: NC - Não Chefia

6.3 Instrumento de Medida

De forma a responder às questões colocadas, optou-se por utilizar a metodologia de estudo quantitativo porque permite “traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas” (Vilelas, 2009, p. 103-104). Os estudos quantitativos: 1) colhem os dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos; 2) caracterizam-se pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas para testar constructos específicos e hipóteses; 3) é um método sistemático e lida com informações objetivas; e 4) estão associados a estudos positivistas confirmatórios” (Vilelas, 2009).

Com o intuito de responder aos objetivos e as hipóteses, adotou-se como instrumento de recolha de dados: o questionário. Assim, torna-se pertinente dizer que o referido instrumento de medida “é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas e outros fenómenos” (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005a, p. 159). Neste caso, pretende-se saber a perceção dos colaboradores sobre a liderança e a responsabilidade social presente na sua organização. O questionário aplicado está disponível no Anexo 1.

No questionário preferiu-se as questões fechadas pela “grande vantagem na facilidade da codificação e na análise dos resultados” e porque “todos os entrevistados utilizam a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições” (Barañano, 2004, p. 98). Outro dos motivos para se optar pelas questões fechadas é a “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 189). Assim, segundo Hill e Hill (2005), o questionário que contenha apenas perguntas fechadas é útil quando pretende-se obter informação quantitativa.

O questionário adotado encontra-se dividido em três partes. A primeira inclui a escala de liderança transformacional, a segunda a escala de Responsabilidade Social e a terceira perguntas que permitiram caracterizar a amostra. A escala de liderança inclui 21 afirmações adaptadas de Rego e Cunha (2003). As afirmações foram adaptadas porque as questões originais (e.g., atribuo especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.) se encontravam redigidas para a auto-avaliação e nesse sentido foram ajustadas para

a hetero-avaliação (e.g., a equipa de direção desta instituição atribui especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.)

Esta escala permitiu aos inquiridos a avaliação da direção da instituição face a várias dimensões de liderança (visão, modelo de atuação, aceitação de objetivos, expectativas de elevado desempenho, apoio individualizado, estimulação intelectual e liderança transacional) numa escala de Likert de 7 pontos (1- Não se aplica rigorosamente nada; 7- Aplica-se completamente). A tabela 6 inclui a totalidade de afirmações utilizadas nesta escala, organizadas por dimensões.

Tabela 6 - Escala de Liderança Transformacional e Transacional

Articula uma Visão	- A equipa de direção desta instituição é capaz de empenhar as pessoas nos seus sonhos; - A equipa de direção desta instituição transmite uma imagem atraente do futuro para o seu grupo; - Para a equipa de direção desta instituição os seus planos para o futuro são inspiradores, para os seus colaboradores.
Modelo de Atuação	- A equipa de direção desta instituição é um bom exemplo para os outros seguirem; - A equipa de direção desta instituição lidera "fazendo" em vez de, simplesmente, "dizendo"; - A equipa de direção desta instituição lidera por exemplo.
Promove a Aceitação de Objetivos	- A equipa de direção desta instituição promove a colaboração entre os membros do grupo; - A equipa de direção desta instituição leva o grupo a trabalhar para o mesmo objetivo; - A equipa de direção desta instituição desenvolve atitudes e espírito de equipa entre os empregados.
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	- A equipa de direção desta instituição realça que não interessa ser o segundo melhor (mas sim o primeiro); - A equipa de direção desta instituição enfatiza que só interessa o melhor desempenho; - A equipa de direção desta instituição mostra às pessoas que espera muito delas.
Fornece Apoio Individualizado	- A equipa de direção desta instituição mostra respeito pelos sentimentos das pessoas; - A equipa de direção desta instituição comporta-se tendo em conta as necessidades das pessoas; - A equipa de direção desta instituição atua tendo em conta os sentimentos das pessoas.
Estimula Intelectualmente	- A equipa de direção desta instituição estimula as pessoas a refletir sobre o modo como costumam fazer as coisas; - A equipa de direção desta instituição desafia as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador; - A equipa de direção desta instituição coloca questões que incitam as pessoas a pensar.
Liderança Transacional	- A equipa de direção desta instituição atribui especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom; - A equipa de direção desta instituição honra pessoalmente os seus colaboradores quando têm desempenhos notáveis; - A equipa de direção desta instituição elogia as pessoas quando elas trabalham acima da média.

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2003)

A segunda parte inclui 27 afirmações para medir as percepções de Responsabilidade Social. Estas afirmações foram adaptadas da escala de Maignan, Ferrell e Hult (1999). Das questões originais, duas não foram utilizadas por se considerar não serem aplicáveis às Organizações de Economia Social (e.g., a nossa empresa efetua contribuições a associações de beneficência).

Esta escala permite que os inquiridos possam descrever as suas percepções relativas à responsabilidade social, através da escala de 7 itens (1- Não se aplica rigorosamente nada; 2- Não se aplica; 3- Aplica-se muito pouco; 4- Aplica-se alguma coisa; 5- Aplica-se bastante; 6- Aplica-se muito; 7- Aplica-se completamente). As afirmações utilizadas na escala constam na tabela 7, organizadas por dimensões.

Tabela 7 - Escala da Responsabilidade Social

Dimensão Económica	<ul style="list-style-type: none"> - A instituição possui um procedimento para responder às reclamações dos clientes. - É uma prática da instituição a melhoria contínua dos seus serviços. - A satisfação do cliente é utilizada como indicador do desempenho na instituição. - Esta instituição é financeiramente sustentável. - A redução dos custos operacionais é uma preocupação por parte da instituição. - Existe interesse, por parte da instituição, em monitorar a produtividade dos trabalhadores. - A gestão de topo define as estratégias a longo prazo (i.e., para daqui a três ou mais anos) para a nossa instituição.
Dimensão Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Os diretores e os gestores estão informados acerca da legislação ambiental relevante. - Todos os nossos serviços cumprem as normas legais vigentes. - A instituição honra todas as suas obrigações contratuais. - Os diretores e os gestores desta instituição esforçam-se por fazer cumprir a lei. - A instituição procura cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores. - A instituição incentiva a diversidade da mão-de-obra (em termos de idade, género, ou raça). - As políticas internas da instituição permitem prevenir situações de discriminação na remuneração e promoção dos trabalhadores.
Dimensão Ética	<ul style="list-style-type: none"> - A instituição tem um código de conduta abrangente. - Os membros da nossa instituição seguem padrões profissionais. - A instituição é reconhecida pela comunidade por ser digna de confiança. - Na instituição o processo de avaliação do trabalhador tem em conta a equidade para com os colegas de trabalho e parceiros. - A instituição rege-se por uma conduta de confidencialidade, o que permite aos trabalhadores reportarem situações de má conduta no trabalho (tal como roubo ou assédio sexual). - É exigido aos trabalhadores que forneçam informações completas e precisas a todos os clientes ou aos familiares dos clientes.
Dimensão Filantrópica	<ul style="list-style-type: none"> - Os salários oferecidos pela instituição são superiores à média no sector. - A instituição apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional (eg., flexibilidade de horário). - A instituição incentiva os trabalhadores a integrar atividades cívicas que apoiem a comunidade. - A instituição rege-se por políticas flexíveis o que permite aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal. - A instituição preocupa-se com a redução da quantidade de energia gasta e com o desperdício de materiais. - A instituição estabelece parcerias locais e com escolas. - A instituição participa em atividades desportivas locais e culturais.

Fonte: Adaptado de Maignan, Ferrell e Hult (1999)

Na terceira parte do questionário encontra-se os dados complementares dos inquiridos, em que constam o género, as habilitações, a idade, o tempo de antiguidade no serviço e o desempenho de funções de chefia.

A colocação dos dados complementares no final do questionário teve por objetivo não influenciar os inquiridos aquando do seu preenchimento, o que poderia ocorrer se esses dados fossem colocados inicialmente (Fanning, 2005).

6.4 Procedimentos

Segundo Fortin (2000) quando a escolha do instrumento de recolha de dados recai sobre o questionário deve-se realizar um pré-teste, como forma de verificar a pertinência das questões e da sua utilização. Além disso, o pré-teste vai permitir perceber se os itens são de fácil compreensão e qual o tempo estimado para o preenchimento do questionário. Tendo por base o exposto, antes da aplicação do questionário, este foi sujeito a um pré-teste, em Julho de 2015, com o objetivo de identificar possíveis alterações. Assim, o questionário foi submetido a 6 colaboradores que desempenham funções de chefia e de não chefia de duas organizações, de economia social. Com o *feedback* resultante deste pré-teste realizou-se uma alteração no item sobre a idade e recorreu-se à substituição de termos mais complexos em algumas frases (eg., as nossas políticas internas evitam a discriminação das compensações e promoções dos empregados; foi reformulada da seguinte forma: As políticas internas impedem a discriminação na remuneração e promoção dos trabalhadores). Também foi possível conferir o tempo de resposta ao questionário, que foi de aproximadamente 10 minutos.

Foram realizados diversos contactos por correio eletrónico, com um grande número de organizações, tendo-se obtido resposta de algumas delas concordado com a participação no estudo. Em seguida, foram contactadas telefonicamente as organizações que responderam positivamente à aplicação do questionário. A uma dessas organizações foi enviado por correio³ um ofício, tal como solicitado.

No referido contacto telefónico, combinou-se com as organizações uma reunião com o Presidente da Instituição ou com a Diretora Técnica, como forma de dar alguns esclarecimentos e combinar onde e como iria decorrer a sua aplicação.

³ Ofício em anexo 2

Assim, os questionários foram aplicados aos colaboradores presentes, no dia da reunião com o Presidente ou Diretora Técnica de cada organização, numa sala disponibilizada para o efeito. Os questionários foram entregues pessoalmente e em envelopes fechados, a cada um dos colaboradores. Houve oportunidade de explicar os itens e as escalas e qualquer dúvida que existisse no preenchimento do questionário foi esclarecida. Aplicou-se, portanto, a administração direta proposta por Quivy e Campenhoudt (2003). Os referidos questionários só não foram entregues pessoalmente aos colaboradores de uma das organizações, mas os esclarecimentos foram efetuados. No entanto, em todas elas, foi garantido o anonimato, com a entrega de envelopes para a colocação do questionário, após o seu preenchimento, que depois foram colocados numa caixa fechada. Posteriormente procedeu-se a recolha dos questionários. À medida que foram recolhidos os questionários, foram sendo processados no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), para tratamento estatístico. Aí detetou-se que todos os questionários que foram devolvidos tinham todos os campos preenchidos, com exceção de um questionário que por falta de preenchimento da grande maioria dos dados foi excluído.

6.5 Medida de Consistência Interna

Prosseguiu-se com a análise dos dados. Começou-se pela análise de consistência interna que permite facultar estimativas de um grau de consistência de uma medida. Desses métodos destaca-se o *Alpha Cronbach*, como um índice de confiança para a generalidade dos investigadores (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Por isso, o *Alpha de Cronbach* é a técnica mais utilizada como instrumento de medida quando existem várias escolhas, como sucede na escala de Likert (Fortin, 2000).

O *Alpha Cronbach* define-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo. O índice *Alfa de Cronbach* (α) é uma medida da consistência interna que varia numa escala de 0 e 1. Nesse sentido, quanto mais perto o índice estiver do coeficiente de 1, mais fiável é o instrumento (Maroco & Garcia-Marques, 2006) (Tabela 8).

Tabela 8 - Medida de Consistência Interna, tendo em conta os valores de *Alpha Cronbach*

Consistência Interna	<i>Alpha Cronbach</i>
Muito Boa	>0,9
Boa	0,8-0,9
Razoável	0,7-0,8
Fraca	0,6-0,7
Inadmissível	<0,6

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

Apresenta-se na tabela 9 os alfas de *Cronbach* das escalas de liderança transacional e transformacional. Todas as escalas apresentam uma consistência interna adequada (valores de α superiores a 0,79).

Tabela 9 - Medida de Consistência Interna para as Dimensões de Liderança

Liderança		
Dimensões	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Articula uma visão	L9; L10; L19	0,91
Modelo de Atuação	L7; L8; L16	0,87
Promove a aceitação dos Objetivos	L13; L15; L17	0,86
Transmite expectativas de elevado desempenho	L3; L12; L18	0,79
Fornecer apoio individualizado	L6; L11; L14	0,91
Estimula intelectualmente	L2; L4; L5	0,87
Liderança Transacional	L1; L20; L21	0,89

Os dados obtidos no *Alpha de Cronbach* no que concerne às dimensões de Responsabilidade Social sugerem que o nível de consistência interna é boa em todas as dimensões, dado que os valores oscilam entre os 0,82 e 0,89 (Tabela 10).

Tabela 10 - Medida de Consistência Interna para as Dimensões da Responsabilidade Social

Responsabilidade Social		
Dimensões	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Responsabilidade Económica	R1;R2;R3;R4;R5;R6;R7.	0,82
Responsabilidade Legal	R8;R9;R10;R11;R12;R13;R14	0,89
Responsabilidade Ética	R15;R16;R17;R18;R19;R20	0,82
Responsabilidade Filantrópica	R21;R22;R23;R24;R25;R26;R27	0,86

Em suma, todas as dimensões de liderança e de responsabilidade social encontram-se com valores de α superiores a 0,70. Como tal, pode-se afirmar que o instrumento tem uma fiabilidade apropriada, uma vez que basta o α obtenha pelo menos 0,70, para que tal aconteça (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006).

No capítulo seguinte apresentam-se os resultados obtidos neste estudo empírico.

CAPÍTULO 7 - RESULTADOS

7.1 Frequências Relativas

Para caracterizar a amostra recorreu-se à estatística descritiva que consiste na “recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (Reis, 2005, p. 15), entre eles, vai-se recorrer à média, ao desvio-padrão e ao coeficiente de correlação de *Spearman*.

Começou-se por realizar uma análise descritiva dos resultados através das frequências relativas às respostas, para cada dimensão de liderança e de responsabilidade social estudadas.

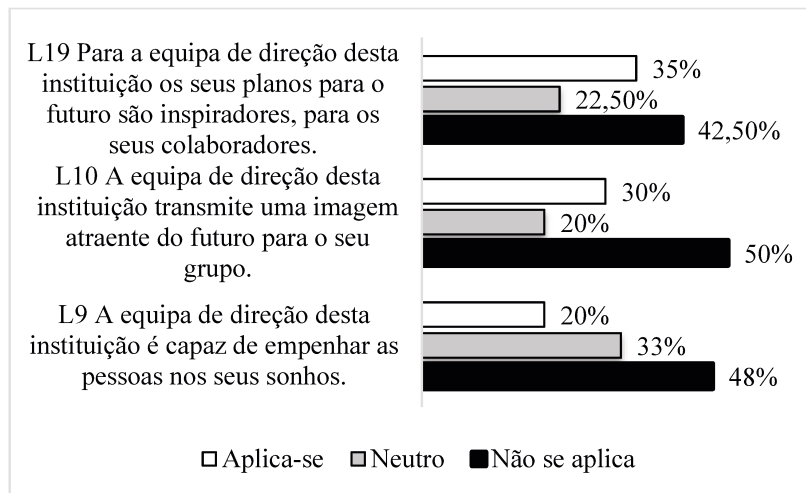
Para facilitar a interpretação dos resultados, as respostas foram agregadas. As respostas 1, 2 e 3 correspondem ao não se aplica; a resposta 4 correspondem ao neutro e as respostas 5, 6 e 7 correspondem ao aplica-se.

Tendo por base o exposto, conclui-se que uma grande parte dos inquiridos considera que a equipa de direção tem dificuldade em articular uma visão atraente para o futuro da instituição (gráfico 1). Apenas 35% dos inquiridos considera que o plano da equipa de direção para o futuro é inspiradora para os colaboradores, só 30% considera que a equipa de direção transmite uma imagem atraente do futuro, enquanto 20% considera que a equipa de direção é capaz de empenhar as pessoas nos seus sonhos (Gráfico 1).

No anexo 3⁴ é possível observar a dispersão destes valores por cada dimensão de Liderança e de Responsabilidade Social, optando-se por “anonimizar” as instituições.

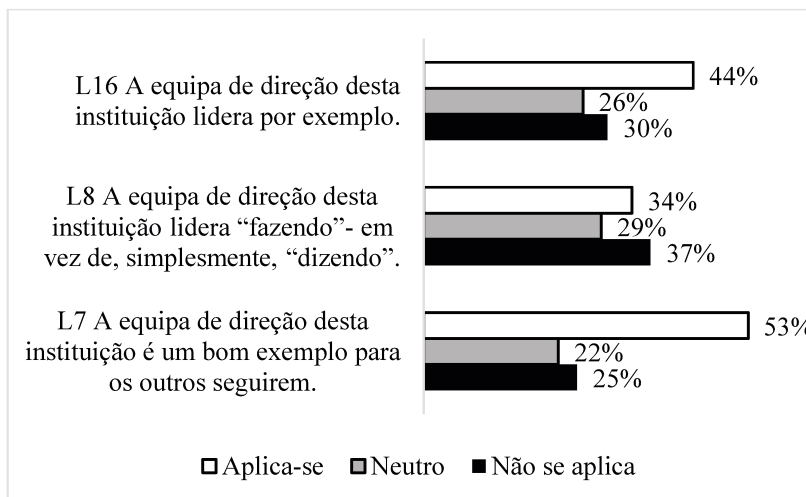
⁴ Em anexo são apresentados os valores globais por dimensão das instituições alvo de estudo.

Gráfico 1 - Dimensão de Liderança “Articula uma Visão”



Uma parte considerável dos inquiridos tem a perceção de que a equipa de direção tem um bom modelo de atuação para liderar. Visto que, cerca de 53% dos colaboradores menciona que a equipa de direção é um bom exemplo a seguir; 44% assegura que a equipa de direção lidera por exemplo e 34% afirma que a equipa de direção da sua instituição lidera “fazendo” em vez de simplesmente “dizendo” (Gráfico 2).

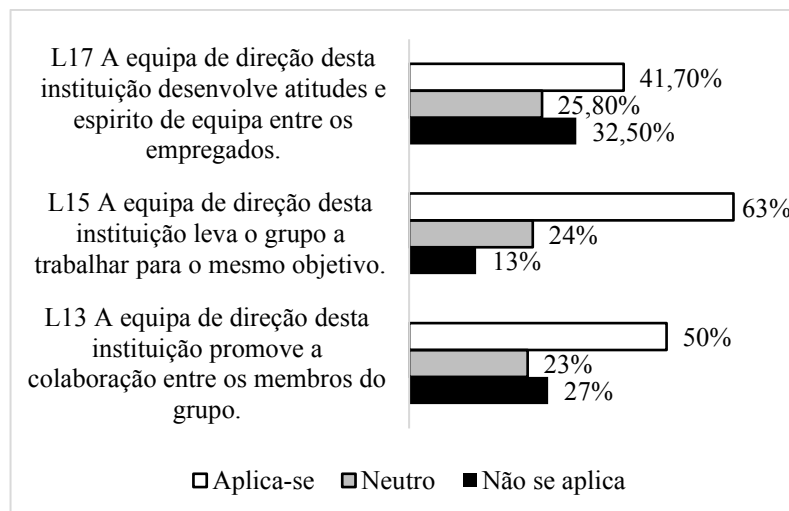
Gráfico 2 - Dimensão de Liderança “Modelo de Atuação”



A maioria dos inquiridos considera que a equipa de direção tem alguma facilidade em promover a aceitação de objetivos entre colaboradores, pois: 63% dos colaboradores dizem que a equipa de direção consegue levar o grupo a trabalhar para o mesmo objetivo; 50% afirma que a equipa de direção promove a colaboração entre membros do grupo; e 41,70%

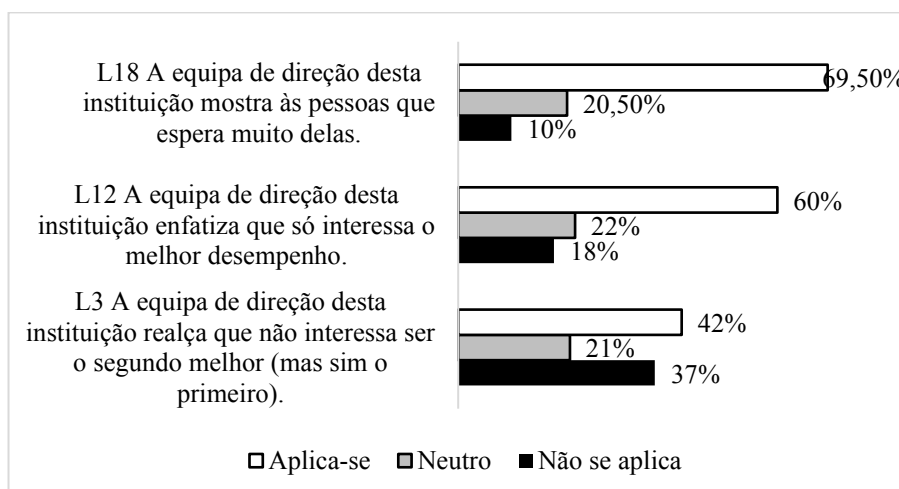
refere que a equipa de direção desenvolve atitudes e espírito de equipa entre colaboradores (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Dimensão de Liderança “Promove a Aceitação de Objetivos”



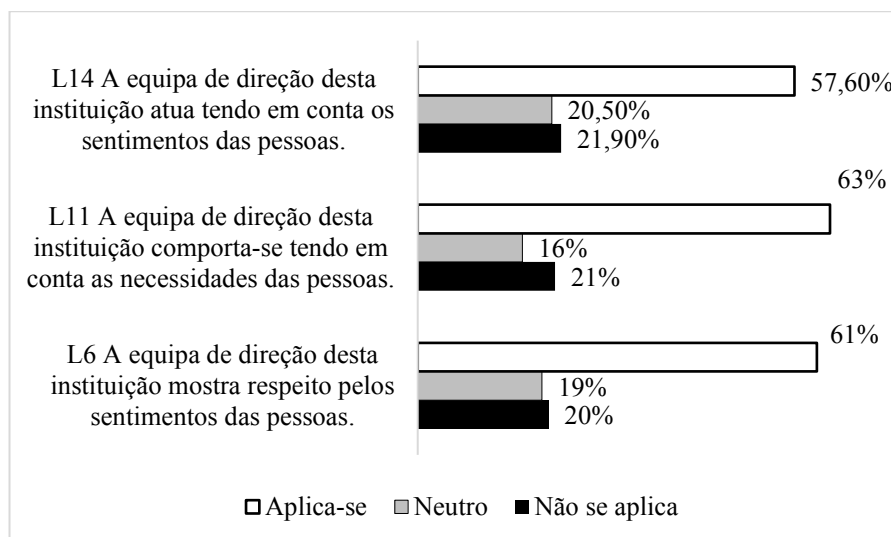
A grande maioria dos inquiridos tem perceções favoráveis no que concerne à equipa de direção nomeadamente ao facto de esta transmitir expetativas de elevado desempenho para com os colaboradores. Cerca de 69,50% dos inquiridos afirmam que a equipa de direção da instituição mostra às pessoas que espera muito delas; 60% refere que a equipa de direção enfatiza que só interessa o melhor desempenho e 42% diz que a equipa de direção realça que não interessa ser o segundo melhor (mas sim o primeiro) (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Dimensão de Liderança “Transmite Expetativas de Elevado Desempenho”



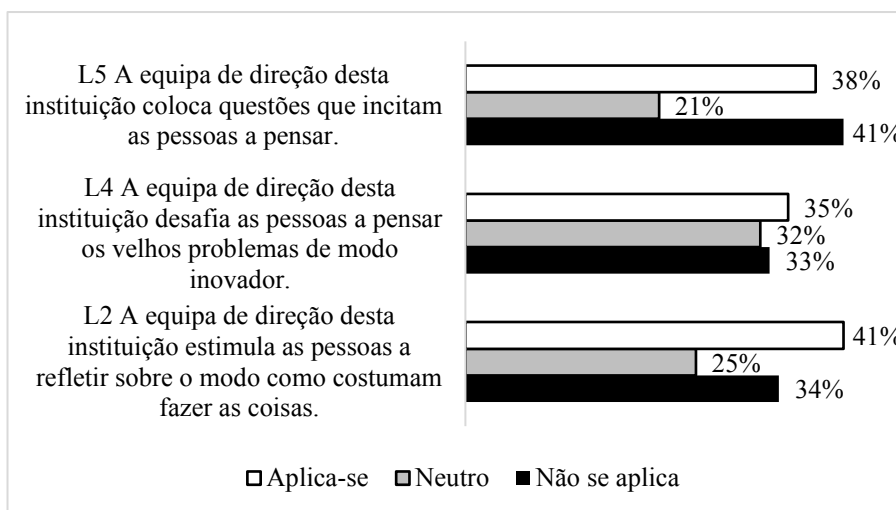
Grande parte dos inquiridos considera que a equipa de direção tem facilidade em fornecer apoio individualizado, uma vez que 63% dos inquiridos afirmam que a equipa de direção comporta-se tendo em conta as necessidades dos indivíduos; 61% dizem que a equipa de direção mostra respeito pelos sentimentos das pessoas; 57,60% referem que a equipa de direção atua tendo em conta os sentimentos das pessoas (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Dimensão de Liderança “Fornece Apoio Individualizado”



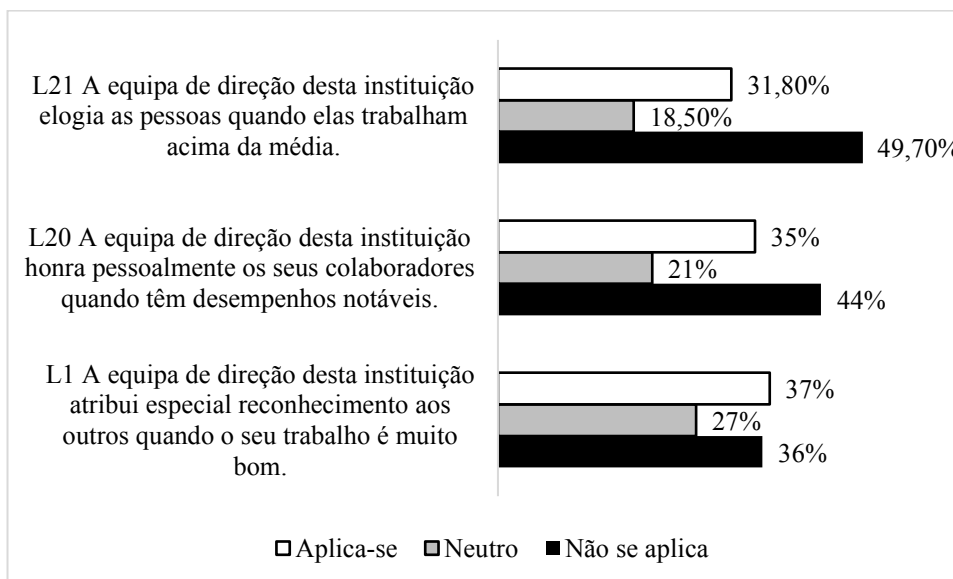
Uma parte considerável dos inquiridos percebe que a equipa de direção tem dificuldade em estimular intelectualmente os seus colaboradores tendo em conta que: 41% dos inquiridos assegura que a equipa de direção estimula as pessoas a refletir sobre o modo como costumam fazer as coisas; só 38% assegura que a equipa de direção coloca questões que incita as pessoas a pensar e apenas 35% concorda que a equipa de direção desafia as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Dimensão de Liderança “Estimula Intelectualmente”



Na dimensão afeta à liderança transacional, os inquiridos têm opiniões muito divididas. Em que 37% referem que a equipa de direção atribui especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom; 35% afirmam que a equipa de direção honra pessoalmente os seus colaboradores quando têm desempenhos notáveis; e 31,80% dizem que a equipa de direção elogia as pessoas quando elas trabalham acima da média (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Dimensão de Liderança “Liderança Transacional”

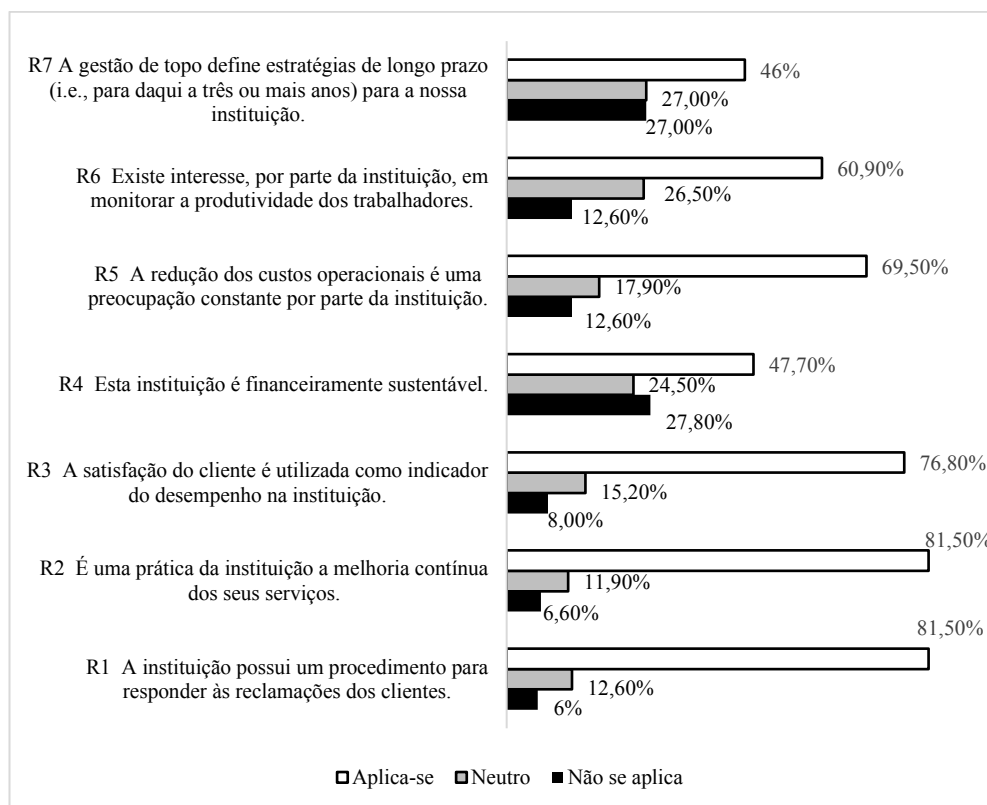


Passa-se, agora, a analisar as perceções de responsabilidade social. No que concerne à responsabilidade económica, evidenciam-se valores de moderados a bastantes positivos. De acordo com as perceções dos inquiridos, 81,50% considera que a instituição possui um

procedimento para responder às reclamações dos clientes, e preocupa-se com a melhoria contínua dos seus serviços. Seguindo-se a satisfação do cliente como indicador do desempenho na instituição, com uma aplicabilidade de 76,80%.

Os restantes valores são mais moderados oscilando entre os 46% e os 69,50%, em que 69,50% afirmam que existe uma preocupação constante com a redução dos custos operacionais, seguindo-se o interesse em monitorizar a produtividade dos trabalhadores (60,90%), a instituição ser financeiramente sustentável (47,70%) e, for fim, com 46% o facto da gestão de topo definir estratégias a longo prazo (Gráfico 8).

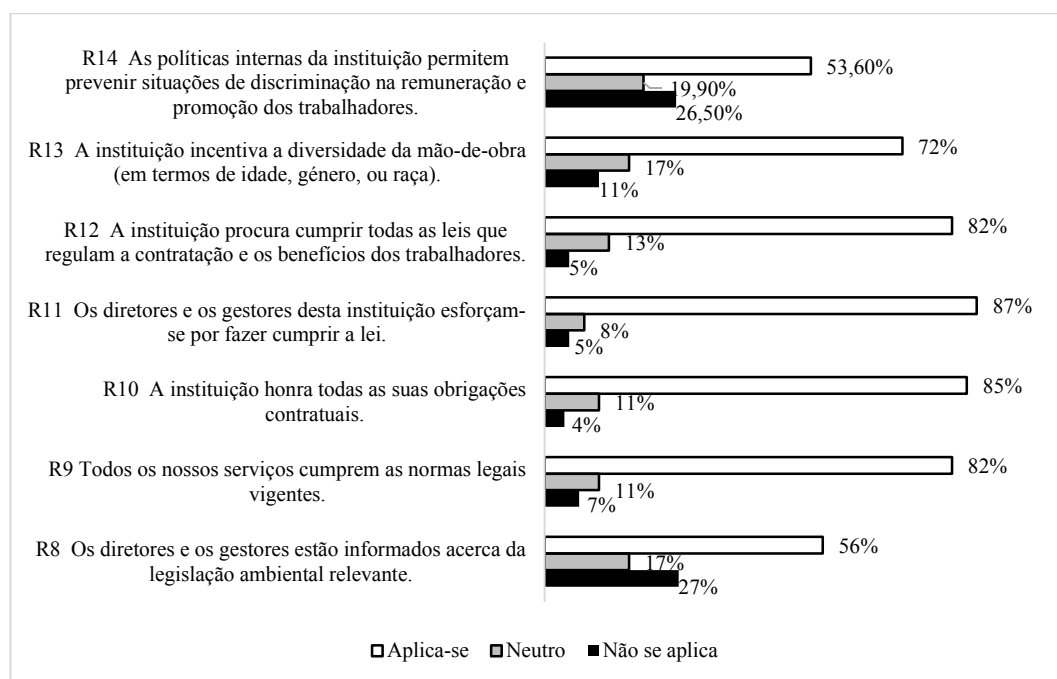
Gráfico 8 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Económica”



A dimensão afecta à responsabilidade legal apresenta resultados na sua maioria bastante positivos com percentagem de aplicabilidade acima dos 53,6%. De acordo com a perceção dos inquiridos, 87% concordam que a instituição esforça-se por fazer cumprir a lei; 85% afirmam que as obrigações contratuais são sempre honradas e 82% referem que a instituição procura cumprir todas as leis que regula a contratação e os benefícios dos trabalhadores, bem como cumprem todas as normas legais vigentes. Ainda de acordo com uma parte dos inquiridos, a instituição incentiva a diversidade de mão-de-obra (72%), encontra-se

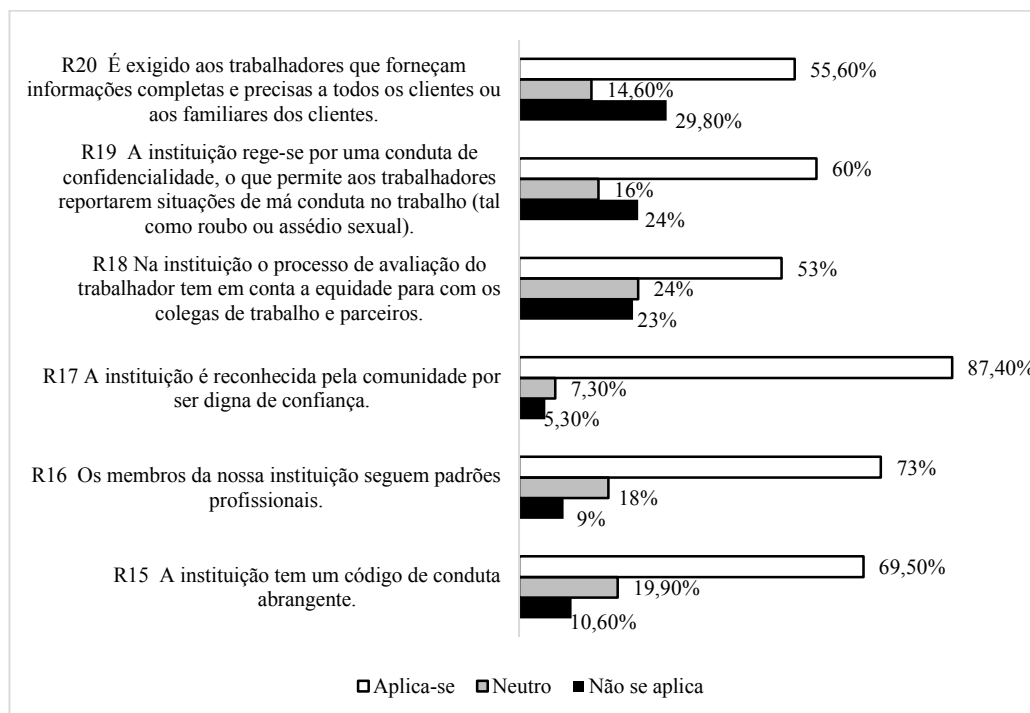
informada acerca da legislação ambiental com 56% de aplicabilidade, bem como detêm políticas que permitam prevenir situações de discriminação na remuneração e promoção dos trabalhadores, com 53,60% de aplicabilidade (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Legal”



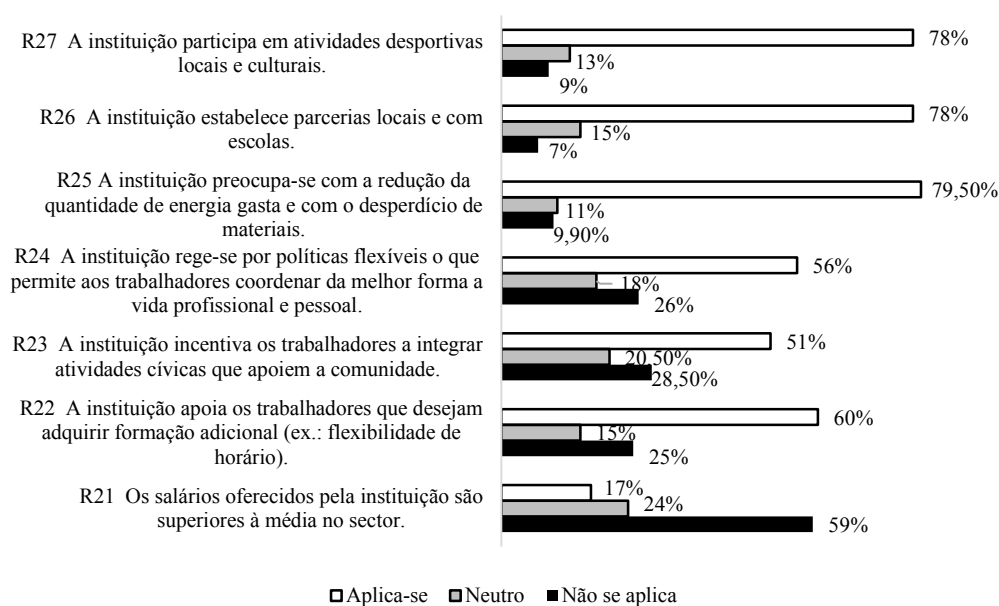
Na responsabilidade ética existe duas afirmações que se evidenciam por uma boa aplicabilidade no que diz respeito à instituição ser reconhecida pela comunidade como ser digna de confiança (87,40%) e os membros da instituição seguirem padrões profissionais (73%). As restantes afirmações variam de um valor de aplicabilidade entre 69,50% e 53%. Segundo as perceções dos inquiridos 69,50% consideram que a instituição possui um código de conduta abrangente, seguindo-se com 60% o código de confidencialidade, o que permite aos trabalhadores reportaram situações de má conduta no trabalho. Em seguida, com 55,60% está a afirmação se é exigido que forneçam informações completas e precisas a todos os clientes ou aos familiares dos clientes; e por último, com 53% dos inquiridos a considerarem que a instituição tem em conta no processo de avaliação a equidade para com os colegas de trabalho e parceiros (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Dimensão de Responsabilidade Social "Responsabilidade Ética"



A dimensão filantrópica apresenta resultados positivos em algumas afirmações com um valor de aplicabilidade de 51% ou mais excepto na afirmação referente a questões salariais em que os inquiridos (17%) referem que a empresa onde trabalha oferece salários superiores à média do sector. Relativamente às restantes afirmações, a instituição demonstra preocupação com a redução da quantidade de energia gasta e com desperdício de materiais, bem como reconhecem que a instituição estabelece parcerias locais com escolas e apoia atividades desportivas, locais e culturais (aplicabilidade igual ou superior a 78%). Com valores mais modestos, com uma aplicabilidade de 60%, os inquiridos são da opinião que a empresa os apoia a adquirirem formação adicional; 56% afirmam que instituição adota políticas flexíveis que lhes permitam coordenar melhor a vida profissional e pessoal; e 51% considera que a instituição incentiva os trabalhadores a integrar atividades cívicas que apoiem a comunidade (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Filantrópica”



Em suma, de acordo com os dados expostos alusivos às perceções de liderança pode-se concluir que a dimensão de liderança mais desenvolvida é a capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho. Na referida dimensão a afirmação que obtém um maior valor de aplicabilidade por parte dos inquiridos é a L18, em que se questiona se a equipa de direção da instituição mostra às pessoas que espera muito delas, com 69,50%. Também é nesta afirmação que obtém o valor menor de não aplicabilidade com 10%.

Constatou-se, ainda com base nas perceções dos inquiridos no que respeita à liderança, que a dimensão promove a aceitação de objetivos, e transmite expectativas de elevado desempenho, bem como fornece apoio individualizado obtêm dimensões com maior valor de aplicabilidade, variando entre os 60% e os 69,50%. Enquanto a dimensão articula uma visão apresenta o menor valor de aplicabilidade, uma vez que varia entre os 20% e os 30%. E a dimensão articula uma visão apresenta o maior valor de não aplicabilidade, com 50%.

Conclui-se relativamente à responsabilidade social, que a responsabilidade legal e a responsabilidade ética obtêm diversas dimensões com maior valor de aplicabilidade, que variam entre os 82% e os 87,40% e são estas duas dimensões de RS mais desenvolvidas.

A responsabilidade económica e a responsabilidade filantrópica apresentam o menor valor de aplicabilidade; dado que esta varia entre os 46% e os 51%. Denota-se, com um maior valor de não aplicabilidade (59%) da responsabilidade filantrópica.

Na responsabilidade legal encontra-se diversas afirmações com menor valor de não aplicabilidade, que varia entre 4 % e 5%.

7.2 Médias, Desvio-Padrão e Correlações

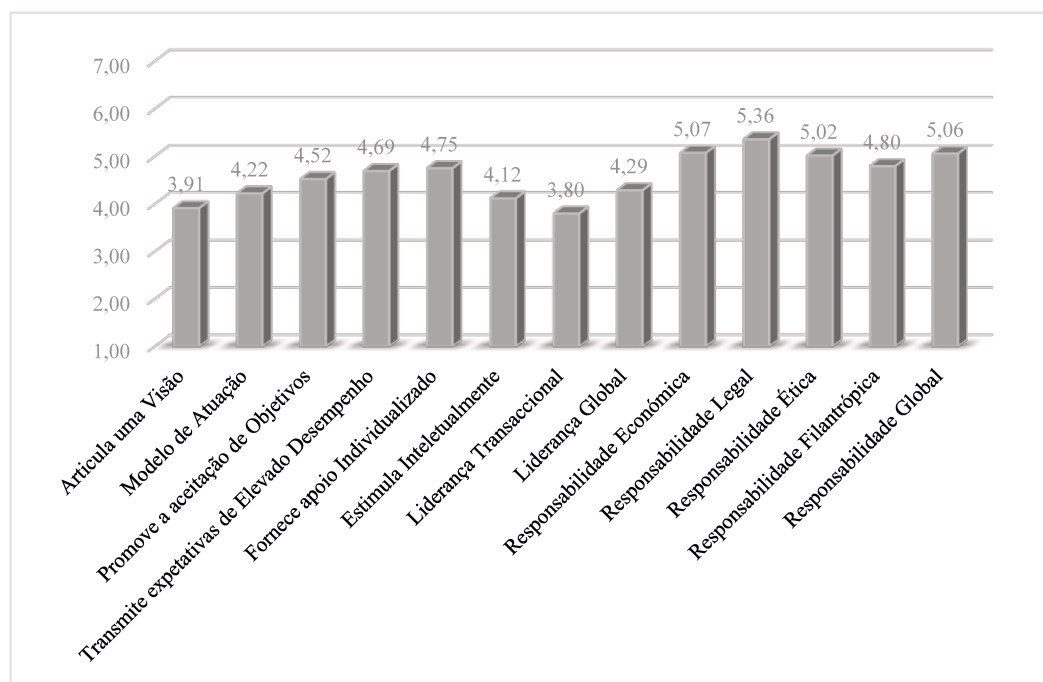
Após apresentar a média das afirmações por cada dimensão, pretende-se, em seguida, mostrar as médias das dimensões e compará-las.

A média global das dimensões de liderança é de 4,29 (dp=1,18) numa escala de 1 a 7 (gráfico 12). Evidencia-se um valor médio menor na dimensão “liderança transacional” com 3,80 (dp=1,50), sendo considerado um resultado negativo, uma vez que se situa abaixo dos 4, na escala de 1 a 7. Também a capacidade do líder conseguir articular uma visão obtém um valor médio “negativo” de 3,91. Com base na mesma escala, e com um valor médio mais alto, mas moderado, ao nível da liderança encontra-se a dimensão “fornece apoio individualizado” com 4,75 (dp=1,42). Por sua vez, os valores médios das perceções de responsabilidade social são superiores aos de liderança.

A média global da responsabilidade social apresenta um valor médio de 5,06 (dp=0,99), numa escala de 1 a 7. A dimensão com menor valor médio de responsabilidade social é a “responsabilidade filantrópica” com 4,80 (dp=1,15) e em sentido contrário encontra-se a dimensão referente à “responsabilidade legal” com 5,36 (dp=1,13), na escala de 7 pontos.

É ainda de realçar que a dimensão referente ao valor médio mais alto da liderança (4,75) é menor que o valor mais baixo de responsabilidade social (4,80). Contudo, a diferença entre os valores globais referentes às dimensões de liderança e responsabilidade social, não é muito expressivo, uma vez que não chega a 1% (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Representação da Média por Dimensões de Liderança e Responsabilidade Social



Com base nos dados analisados anteriormente pode-se afirmar que o estilo de liderança que predomina nas OES é a liderança transformacional, uma vez que o valor médio global mais baixo encontra-se na dimensão afeta à liderança transaccional. Ainda assim, é de mencionar que as perceções de liderança transformacional são muito modestas. Ainda de acordo com as perceções dos inquiridos presentes nas afirmações relativas à liderança transaccional, evidencia-se um valor maior de aplicabilidade de apenas 37%, ficando evidente por exemplo a dificuldade que a equipa de direção tem em atribuir especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.

Na dimensão relativa à liderança transformacional “articula uma visão” encontra-se o menor valor de aplicabilidade, nomeadamente no que diz respeito à dificuldade por parte da equipa de direção de empenhar as pessoas nos seus sonhos, com 20%. Bem como, o valor mais elevado de não aplicabilidade corresponde à dificuldade da equipa de direção em transmitir uma imagem atraente do futuro para o seu grupo, com 50%. Contudo, no âmbito geral, a liderança transformacional predomina em relação a liderança transaccional. Conclui-se, assim, que as organizações em estudo aplicam mais o estilo de liderança transformacional mas com bastante margem para melhorar.

No que concerne às práticas de RS nas OES, evidenciou-se nas diversas dimensões de RS (económica, legal, ética e filantrópica) percepções positivas quanto às práticas nas organizações em estudo. Na dimensão económica, destacou-se o facto de a instituição possuir um procedimento para responder às reclamações dos clientes, bem como da sua preocupação na melhoria contínua dos serviços.

Já no que concerne à responsabilidade legal destaca-se o facto de a instituição esforçar-se por fazer cumprir a lei; preocupar-se em cumprir as obrigações contratuais, ou seja, pretende que sejam honradas. Além de que procura cumprir todas as leis que regula a contratação e os benefícios dos trabalhadores, bem como cumprem todas as normas legais vigentes. Na responsabilidade ética destaca-se o facto de a instituição ser reconhecida pela comunidade como sendo digna de confiança.

De acordo com as percepções dos inquiridos, evidencia-se uma preocupação com a redução da quantidade de energia gasta e com desperdício de materiais (79,50%) na dimensão de responsabilidade filantrópica.

De seguida e de forma a testar a normalidade dos dados⁵, recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Este teste serviu para testar se a distribuição de cada uma das onze variáveis (visão, modelo, objetivo, desempenho, apoio, intelectual, liderança, económica, legal, ética e filantrópica) era, ou não, normal.

No teste de *Kolmogorov-Smirnov* segundo H_0 as variáveis seguem distribuição Normal e na H_1 as variáveis não seguem distribuição normal. Considerando que o valor de significância de p é inferior a 0,05, para todas as variáveis referidas, excepto uma (liderança transacional) rejeita-se H_0 e, conseqüentemente, as variáveis não seguem uma distribuição normal⁶.

Como a grande maioria das variáveis não seguem uma distribuição normal, optou-se por calcular as correlações de *Spearman*⁷. As correlações de *Spearman* encontram-se na tabela 12. Para a sua análise considerou-se as classificações que se encontram na tabela 11.

⁵ O tratamento estatístico que se segue tomou em consideração se as variáveis em estudo seguiram, ou não distribuição normal.

⁶ Ver anexo 4.

⁷ Em alternativa às correlações de Pearson.

Tabela 11 - Coeficiente de Correlação de Spearman

Coeficiente de correlação de Spearman	
<0,2	Correlação linear muito baixa
Entre 0,2 e 0,39	Correlação baixa
Entre 0,4 e 0,69	Correlação moderada
Entre 0,7 e 0,89	Correlação alta
Entre 0,9 e 1	Correlação muito alta

Fonte: Pestana & Gageiro, (2008)

Tomando em consideração as correlações de *Spearman*, evidencia-se nas habilitações literárias uma correlação significativa negativa com a idade ($\rho = -0,41$, $p < 0,01$). Já a idade em relação à antiguidade apresenta uma correlação significativa positiva ($\rho = 0,32$, $p < 0,01$). As habilitações literárias ($\rho = 0,38$, $p < 0,01$) e a antiguidade ($\rho = 0,25$, $p < 0,01$) observa-se uma correlação significativa e positiva com ocupar um cargo de chefia. Os resultados sugerem que os indivíduos com mais idade têm menor escolaridade, mas mais tempo de antiguidade na instituição. Os indivíduos com posição de chefia têm mais escolaridade e maior antiguidade.

No que diz respeito ao género, observa-se uma correlação significativa positiva relacionada com articula uma visão ($\rho = 0,17$, $p < 0,05$), modelo de atuação ($\rho = 0,19$, $p < 0,05$), promove a aceitação de objetivos ($\rho = 0,17$, $p < 0,05$), estimula intelectualmente ($\rho = 0,20$, $p < 0,05$), liderança transacional ($\rho = 0,19$, $p < 0,05$), liderança global ($\rho = 0,19$, $p < 0,05$) bem como, com a responsabilidade ética ($\rho = 0,16$, $p < 0,05$). Conclui-se ainda, que o género influencia positivamente seis das oito variáveis afetas à liderança e uma relativa à responsabilidade social.

No que concerne à antiguidade, existe uma correlação significativa negativa em relação a fornecer apoio individualizado ($\rho = -0,21$, $p < 0,01$), bem como à responsabilidade filantrópica ($\rho = -0,16$, $p < 0,01$), e à responsabilidade global ($\rho = -0,16$, $p < 0,01$). Os resultados sugerem que os indivíduos com mais anos de serviço evidenciam baixas perceções de apoio e de responsabilidade filantrópica.

Já os indivíduos com funções de chefia apresentam uma correlação significativa positiva com a variável que promove a aceitação de objetivos ($\rho=0,18$, $p<0,05$), bem como a responsabilidade legal ($\rho=0,18$, $p<0,05$) e a responsabilidade global ($\rho=0,17$, $p<0,05$). Evidencia-se uma maior perceção por parte dos líderes no que diz respeito aos objetivos e às responsabilidades legais, bem como para com a dimensão global de RS.

A dimensão articula uma visão tem uma correlação significativa positiva com as restantes dimensões de liderança e de responsabilidade social. Destaca-se que a dimensão articula uma visão tem uma maior relação com o modelo de atuação ($\rho=0,83$, $p<0,01$), bem como a liderança transacional ($\rho=0,82$, $p<0,01$). É ainda de realçar que na dimensão articula uma visão observa-se uma correlação significativa positiva nas dimensões afetas à responsabilidade social, nomeadamente na dimensão de responsabilidade ética ($\rho=0,61$, $p<0,01$). Além de que tem igualmente uma associação alta na responsabilidade filantrópica ($\rho=0,60$, $p<0,01$).

No que concerne ao modelo de atuação evidencia-se uma correlação significativa positiva com todas as dimensões. Enaltece-se a dimensão promove a aceitação de objetivos ($\rho=0,82$, $p<0,01$) e a liderança global ($\rho=0,91$, $p<0,01$). Bem como exalta uma relação significativa positiva do modelo de atuação respeitante à responsabilidade económica ($\rho=0,64$, $p<0,01$), à responsabilidade legal, filantrópica ($\rho=0,61$, $p<0,05$), à responsabilidade ética ($\rho=0,60$, $p<0,01$), e à responsabilidade global ($\rho=0,69$, $p<0,01$).

Relativamente à dimensão promove a aceitação de objetivos estabelece associações significativamente positivas com transmite expetativas de elevado desempenho ($\rho=0,53$, $p<0,01$), com fornece apoio individualizado ($\rho=0,80$, $p<0,01$), com o estimula intelectualmente ($\rho=0,69$, $p<0,01$), com a liderança transacional ($\rho=0,76$, $p<0,01$), e com a liderança global ($\rho=0,90$, $p<0,01$). Bem como mantém uma correlação significativamente positiva com as dimensões relativas à responsabilidade social, nomeadamente com o total das dimensões de responsabilidade social (a responsabilidade global) ($\rho=0,64$, $p<0,01$).

Para a dimensão transmite expetativas de elevado desempenho apresenta uma correlação significativamente positiva com a dimensão fornece apoio individualizado ($\rho=0,61$, $p<0,01$), estimula intelectualmente ($\rho=0,59$, $p<0,01$), liderança transacional ($\rho=0,40$, $p<0,01$), e a liderança global ($\rho=0,65$, $p<0,01$). Assim como, estabelece correlação significativamente positiva com a responsabilidade económica ($\rho=0,59$, $p<0,01$), responsabilidade legal

($\rho=0,45$, $p<0,01$), responsabilidade ética ($\rho=0,43$, $p<0,01$), responsabilidade filantrópica ($\rho=0,52$, $p<0,01$) e a responsabilidade global ($\rho=0,55$, $p<0,01$).

Para fornecer apoio individualizado estabelece uma associação significativamente positiva com a dimensão estimula intelectualmente ($\rho=0,63$, $p<0,01$), liderança transacional ($\rho=0,67$, $p<0,01$), liderança global ($\rho=0,86$, $p<0,01$), responsabilidade económica ($\rho=0,49$, $p<0,01$), responsabilidade legal ($\rho=0,51$, $p<0,01$), responsabilidade ética ($\rho=0,56$, $p<0,01$) e responsabilidade filantrópica ($\rho=0,52$, $p<0,01$), e com a responsabilidade global ($\rho=0,58$, $p<0,01$).

A dimensão estimula intelectualmente estabelece uma relação positiva com a liderança transacional ($\rho=0,70$, $p<0,01$) e com a liderança global ($\rho=0,85$, $p<0,01$), tal como com as dimensões de responsabilidade social (económica, legal, ética e filantrópica), obtendo um valor positivo de responsabilidade global ($\rho=0,65$, $p<0,01$).

A liderança transacional possui uma relação significativamente positiva com a liderança global ($\rho=0,87$, $p<0,01$) e com as dimensões de responsabilidade social, ou seja a responsabilidade económica ($\rho=0,53$, $p<0,01$), a responsabilidade legal ($\rho=0,58$, $p<0,01$), a responsabilidade ética ($\rho=0,60$, $p<0,01$) e a responsabilidade filantrópica ($\rho=0,51$, $p<0,01$).

A liderança global evidencia uma correlação significativa positiva com todas as dimensões de responsabilidade social, como a dimensão económica e ética ($\rho=0,65$, $p<0,01$), a dimensão legal ($\rho=0,64$, $p<0,01$), a responsabilidade filantrópica ($\rho=0,66$, $p<0,01$) e a responsabilidade global ($\rho=0,73$, $p<0,01$).

A responsabilidade económica tem uma correlação significativa positiva com a responsabilidade legal ($\rho=0,75$, $p<0,01$), bem como com as restantes dimensões de responsabilidade social, obtendo-se assim uma correlação significativa da responsabilidade global ($\rho=0,87$, $p<0,01$).

A responsabilidade legal tem uma correlação significativa positiva em relação à responsabilidade ética ($\rho=0,75$, $p<0,01$) e filantrópica ($\rho=0,68$, $p<0,01$). Verifica-se igualmente, uma correlação significativa positiva entre a responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica ($\rho=0,66$, $p<0,01$).

Em suma, de acordo com a análise efetuada através das correlações de *Spearman*, fica evidente que existe uma correlação positiva e significativa entre todas as dimensões de liderança e de responsabilidade social⁸. Nesse sentido pode-se afirmar que quanto mais positivas as percepções de liderança, mais elevadas as percepções relativas às práticas de responsabilidade social (Tabela 12).

De forma a poder confirmar a influência positiva da liderança nas percepções de RS das OES, recorreu-se à metodologia de regressão linear. De seguida serão apresentados os resultados.

⁸ Gráfico referente à correlação entre liderança e a RS (anexo 5).

Tabela 12 - Média, Desvio- Padrão e Coeficientes de Correlação de Spearman

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Gênero ^a	0,07	0,26	1																	
2.Habilitações Literárias ^b	1,65	0,83	0,14	1																
3.Idade ^c	-	-	-0,03	-0,41**	1															
4.Antiguidade ^c	-	-	-0,12	-0,07	0,32**	1														
5.Chefia ^d	0,11	0,31	-0,01	0,38**	-0,03	0,25**	1													
6.Articula uma visão ^e	3,91	1,47	0,17*	0,03	0,13	-0,11	0,12	1												
7.Modelo de Atuação ^e	4,22	1,39	0,19*	0,03	0,13	-0,19	0,11	0,83**	1											
8.Promove a Aceitação de Objetivos ^e	4,52	1,31	0,17*	0,06	0,06	-0,16	0,18*	0,81**	0,82**	1										
9.Transmite Expetativas de Elevado Desempenho ^e	4,69	1,26	0,04	-0,14	0,15	-0,11	-0,04	0,44**	0,53**	0,53**	1									
10.Fornece Apoio Individualizado ^e	4,75	1,42	0,13	0,03	0,04	-0,21**	0,09	0,70**	0,75**	0,80**	0,61**	1								
11.Estímula Intelectualmente ^e	4,12	1,3	0,20*	0,02	0,15	-0,1	0,13	0,72**	0,77**	0,69**	0,59**	0,63**	1							
12.Liderança Transacional ^e	3,8	1,5	0,19*	0,05	0,06	-0,08	0,16	0,82**	0,74**	0,76**	0,40**	0,67**	0,70**	1						
13.Liderança Global ^e	4,29	1,18	0,19*	0,02	0,13	-0,15	0,13	0,89**	0,91**	0,90**	0,65**	0,86**	0,85**	0,87**	1					
14.Responsabilidade Económica ^e	5,07	0,97	0,08	-0,02	0,13	-0,07	0,12	0,55**	0,64**	0,55**	0,59**	0,49**	0,61**	0,53**	0,65**	1				
15.Responsabilidade Legal ^e	5,36	1,13	0,09	0,16	-0,05	-0,14	0,18*	0,56**	0,61**	0,59**	0,45**	0,51**	0,55**	0,58**	0,64**	0,75**	1			
16.Responsabilidade Ética ^e	5,02	1,16	0,16*	0,14	0,02	-0,16	0,11	0,61**	0,60**	0,57**	0,43**	0,56**	0,54**	0,60**	0,65**	0,65**	0,75**	1		
17.Responsabilidade Filantrópica ^e	4,8	1,15	0,13	0,11	0,03	-0,16*	0,15	0,60**	0,61**	0,56**	0,52**	0,52**	0,66**	0,51**	0,66**	0,73**	0,68**	0,66**	1	
18.Responsabilidade Global ^e	5,06	0,99	0,12	0,12	0,03	-0,16*	0,17*	0,65**	0,69**	0,64**	0,55**	0,58**	0,65**	0,63**	0,73**	0,87**	0,90**	0,88**	0,86**	1

Notas: *valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

^a 0 – Feminino; 1 – Masculino

^b 1 – até ao 9º ano; 2 – Ensino Secundário; 3 – Ensino Superior

^c Não foram colocados a M e o DP, porque os dados recolhidos estavam em classes ordinais

^d 0 – Não Desempenha Funções de Chefia; 1 – Desempenha Funções de Chefia

^e Escala de 1 a 7

7.3 Qual a Influência da Liderança nas Percepções de RS?

Para melhor compreender o impacto que as diferentes facetas de liderança têm nas percepções de RS, recorrer-se-á à metodologia de regressão linear múltipla. Na tabela 13 apresentam-se os resultados dos modelos ajustados para as quatro facetas de RS (económica, legal, ética e filantrópica), bem como para a RS global. As dimensões de RS são as variáveis dependentes do modelo de regressão linear. Em cada modelo considerou-se, numa primeira fase, as variáveis de controlo (género, habilitações literárias, idade, antiguidade, chefia) e numa segunda fase, as diferentes facetas de liderança (articula uma visão, modelo de atuação, promove a aceitação de objetivos, transmite expectativas de elevado desempenho, fornece apoio individualizado, estimula intelectualmente, liderança transacional), enquanto variáveis independentes.

Na primeira fase não se observam valores significativos nas variáveis de controlo para explicarem a responsabilidade económica, legal e ética. Na responsabilidade filantrópica ($b = -0,22$, $sig = 0,016$) e na responsabilidade social global ($b = -0,19$, $sig = 0,036$), respectivamente, a variável de controlo antiguidade surge como significativa. Em ambos os casos o coeficiente é negativo. Assim, pode-se afirmar que os indivíduos que trabalham há mais tempo na instituição têm percepções de responsabilidade filantrópica e responsabilidade social global mais baixas.

Na segunda fase com a introdução de facetas de liderança emergem valores significativos nas diversas dimensões de RS. Na responsabilidade económica evidenciam-se valores significativos no modelo de atuação ($b = 0,33$, $sig = 0,009$), bem como na faceta transmite expectativas de elevado desempenho ($b = 0,42$, $sig = 0,000$). Este modelo no global é significativo ($F = 14,69$, $sig = 0,000$). As variáveis de liderança explicam 52% da variância única da responsabilidade económica.

Na responsabilidade legal surgem valores significativos no modelo de atuação ($b = 0,27$, $sig = 0,046$) e na capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho ($b = 0,27$, $sig = 0,002$). O modelo no seu global é significativo ($F = 11,53$, $sig = 0,000$). As variáveis de liderança explicam 44% da variância única da responsabilidade legal.

Na responsabilidade ética surgem valores significativos na dimensão transmite expectativas de elevado desempenho ($b= 0,22$, $sig= 0,010$), na liderança transacional ($b= 0,26$, $sig= 0,029$), bem como no valor global ($F= 11,76$, $sig= 0,000$). As variáveis de liderança explicam 44% da variância única de responsabilidade ética.

No que concerne à responsabilidade filantrópica, esta ostenta valores significativos na capacidade de articular uma visão ($b= 0,34$, $sig= 0,008$), no transmitir expectativas de elevado desempenho ($b= 0,28$, $sig= 0,001$) e estimula intelectualmente ($b= 0,29$, $sig= 0,005$). Nesta dimensão o ajustamento global do modelo é significativo ($F= 13,19$, $sig= 0,000$). Nesse sentido fica saliente que a liderança explica 46% da variância única de responsabilidade filantrópica.

Para a responsabilidade global surge com valor significativo o transmitir expectativas de elevado desempenho ($b= 0,33$, $sig= 0,000$). O modelo no global é significativo ($F= 18,77$, $sig= 0,000$). A liderança explica 55% da variância única de responsabilidade global.

Conclui-se que os líderes que transmitem expectativas de elevado desempenho, levam a elevadas percepções de responsabilidade social. Também ao nível do modelo de actuação evidencia-se uma influência significativa, embora menor que na anterior, pois só influencia duas das variáveis de responsabilidade social.

Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla da Responsabilidade Social e da Liderança

	Responsabilidade Económica				Responsabilidade Legal				Responsabilidade Ética				Responsabilidade Filantrópica				Responsabilidade Global			
	Beta (M1)	SIG.	Beta (M2)	SIG.	Beta (M1)	SIG.	Beta (M2)	SIG.	Beta (M1)	SIG.	Beta (M2)	SIG.	Beta (M1)	SIG.	Beta (M2)	SIG.	Beta (M1)	SIG.	Beta (M2)	SIG.
Género	0,06	0,5	-0,03	0,644	0,06	0,463	-0,03	0,636	0,13	0,125	0,03	0,632	0,07	0,401	-0,01	0,851	0,09	0,281	-0,01	0,859
Habilitações Literárias	-0,02	0,836	-0,01	0,917	0,08	0,422	0,09	0,262	0,12	0,227	0,12	0,11	0,12	0,228	0,12	0,095	0,09	0,375	0,09	0,156
Idade	0,12	0,209	-0,05	0,494	0,05	0,605	-0,09	0,23	0,13	0,187	-0,01	0,854	0,15	0,125	-0,03	0,69	0,12	0,193	-0,05	0,444
Ano de Antiguidade	-0,13	0,144	0,03	0,648	-0,15	0,1	0,01	0,88	-0,17	0,062	-0,01	0,852	-0,22*	0,016	-0,07	0,337	-0,19*	0,036	-0,01	0,839
Chefia	0,17	0,073	0,07	0,323	0,18	0,051	0,07	0,349	0,11	0,244	0,01	0,932	0,15	0,107	0,05	0,476	0,17	0,068	0,05	0,407
Articula uma Visão	-	-	0,7	0,564	-	-	0,1	0,432	-	-	0,22	0,091	-	-	0,34**	0,008	-	-	0,21	0,065
Modelo de Atuação	-	-	0,33**	0,009	-	-	0,27*	0,046	-	-	0,13	0,341	-	-	0,04	0,75	-	-	0,21	0,077
Promove a Aceitação de Objetivos	-	-	0,04	0,759	-	-	0,12	0,354	-	-	-0,16	0,212	-	-	-0,07	0,602	-	-	-0,02	0,838
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	-	-	0,42**	0	-	-	0,27**	0,002	-	-	0,22*	0,01	-	-	0,28**	0,001	-	-	0,33**	0
Fornecer Apoio Individualizado	-	-	-0,18	0,09	-	-	-0,06	0,582	-	-	0,19	0,096	-	-	-0,02	0,855	-	-	-0,01	0,897
Estimula Intelectualmente	-	-	0,07	0,505	-	-	-0,07	0,508	-	-	-0,04	0,688	-	-	0,29**	0,005	-	-	0,07	0,458
Liderança Transaccional	-	-	0,12	0,262	-	-	0,18	0,124	-	-	0,26*	0,029	-	-	-0,06	0,61	-	-	0,14	0,168
R Quadrado	0,04	-	0,56	-	0,06	-	0,5	-	0,07	-	0,51	-	0,08	-	0,53	-	0,07	-	0,62	-
R Quadrado Ajustado	0,01	-	0,52	-	0,03	-	0,46	-	0,04	-	0,46	-	0,05	-	0,49	-	0,04	-	0,59	-
R Quadrado Change	0,04	0,284	0,52**	0	0,06	0,095	0,44**	0	0,07	0,059	0,44**	0	0,08*	0,035	0,46**	0	0,07	0,051	0,55**	0
F	1,26	0,284	14,69**	0	1,92	0,095	11,53*	0	2,18	0,059	11,76**	0	2,48*	0,035	13,19**	0	2,26	0,051	18,77**	0

Notas: *valor p <0,05; **valor p <0,01

7.4 Análise de Resultados Diferenciais

Com o intuito de perceber se existem diferenças significativas nas variáveis alvo de estudo de liderança (articula uma visão, modelo de atuação, promove a aceitação de objetivos, transmite expectativas de elevado desempenho, fornece apoio individualizado, estimula intelectualmente, liderança transacional), e de responsabilidade social (económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica) no que concerne às características individuais dos colaboradores (designadamente no género, habilitações literárias, idade, antiguidade, bem como ocupar ou não função de chefia), prosseguiu-se à análise com testes de diferenças de média.

Antes de se avançar para os testes de diferença de médias testou-se as variáveis em estudo para perceber se seguiam uma distribuição normal nos diferentes grupos, através do Teste de *Kolgomorov- Smirnov* (anexo 6). Dado, que em alguns casos as variáveis não seguem uma distribuição normal, optou-se por prosseguir a análise com testes não paramétricos (*teste de Mann-Whitney ou teste de Krusral-Wallis*).

Torna-se pertinente, ainda referir que o primeiro teste é utilizado para duas amostras independentes e o teste de *Krusral-Wallis* para três ou mais amostras.

7.4.1 Diferenças devido ao Género

Para testar se existiam diferenças entre homens e mulheres para as variáveis em estudo, recorreu-se ao teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (anexo 7).

Como se pode observar na tabela 14, o género masculino apresenta médias superiores às do género feminino na avaliação que fazem dos líderes quanto à sua capacidade de articular uma visão, quanto ao modelo de atuação, quanto à capacidade de promoverem a aceitação de objetivos, quanto à capacidade estimular intelectualmente, quanto à capacidade de liderança transacional, bem como quanto à capacidade de liderança global, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas ($p < 0,05$).

Não há diferenças significativas entre homens e mulheres quanto à capacidade dos líderes transmitirem expectativas de elevado desempenho nem à sua capacidade de fornecer apoio individualizado. No que concerne às perceções de RS, não há diferenças entre homens

e mulheres em nenhuma dimensão. O gráfico 13 e 14 e a Tabela 14 apresentam os valores médios para as variáveis em estudo onde se observam estas diferenças.

Tabela 14 - Medidas Descritivas e Teste *Mann-Whitney* para o Género

Dimensões	Género	N	M	DP	Estatística de Teste
Articula uma Visão	Feminino	140	3,85	1,49	$U=489,00$ $\rho=0,043$
	Masculino	11	4,73	0,99	
Modelo de Atuação	Feminino	140	4,16	1,40	$U=442,50$ $\rho=0,017$
	Masculino	11	5,06	1,02	
Promove a aceitação de Objetivos	Feminino	140	4,47	1,33	$U=482,50$ $\rho=0,038$
	Masculino	11	5,18	0,70	
Transmite Expetativas de elevado desempenho	Feminino	140	4,69	1,28	$U=704,50$ $\rho=0,644$
	Masculino	11	4,79	0,87	
Fornece apoio individualizado	Feminino	140	4,70	1,43	$U=544,00$ $\rho=0,105$
	Masculino	11	5,42	1,11	
Estimula Intelectualmente	Feminino	140	4,06	1,31	$U=438,50$ $\rho=0,016$
	Masculino	11	4,85	0,90	
Liderança Transaccional	Feminino	140	3,72	1,47	$U= 440,00$ $\rho=0,016$
	Masculino	11	4,85	1,53	
Liderança Global	Feminino	140	4,23	1,18	$U=450,00$ $\rho=0,021$
	Masculino	11	4,98	0,89	
Responsabilidade Económica	Feminino	140	5,06	0,99	$U=635,50$ $\rho=0,340$
	Masculino	11	5,29	0,80	
Responsabilidade Legal	Feminino	140	5,33	1,14	$U=615, 50$ $\rho=0,273$
	Masculino	11	5,70	0,89	
Responsabilidade Ética	Feminino	140	4,97	1,17	$U=497,00$ $\rho=0,050$
	Masculino	11	5,67	0,84	
Responsabilidade Filantrópica	Feminino	140	4,76	1,15	$U=552,00$ $\rho=0,120$
	Masculino	11	5,22	1,10	
Responsabilidade Global	Feminino	140	5,03	1,00	$U=564,00$ $\rho=0,142$
	Masculino	11	5,47	0,73	

Gráfico 13 - Representação Média das Variáveis de Liderança com a Variável Género

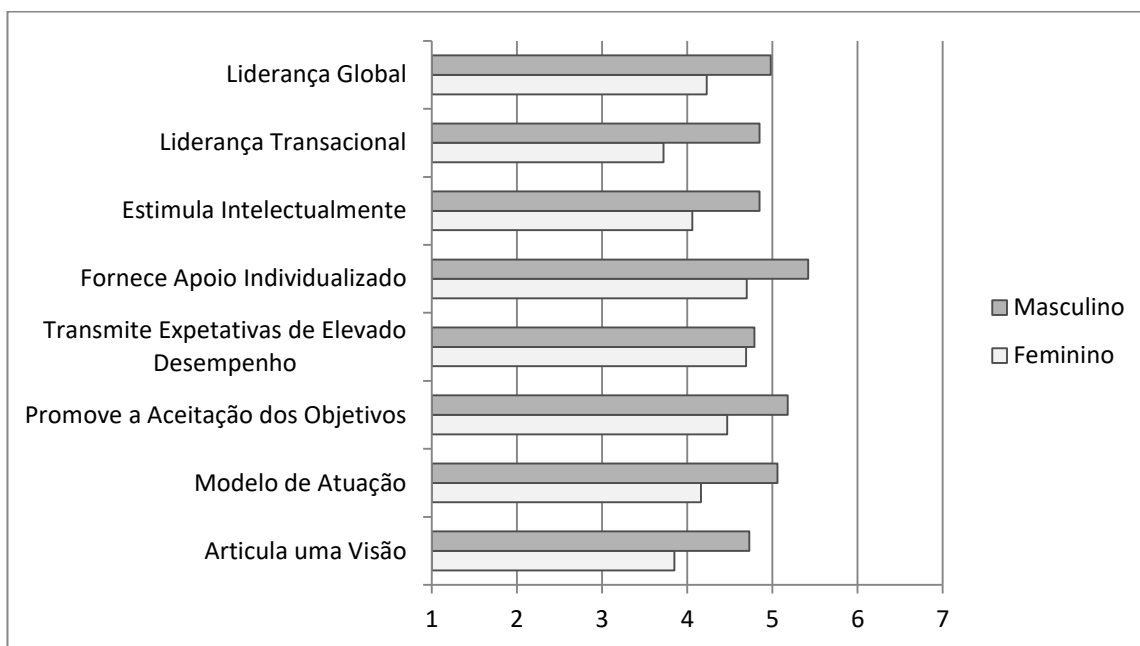
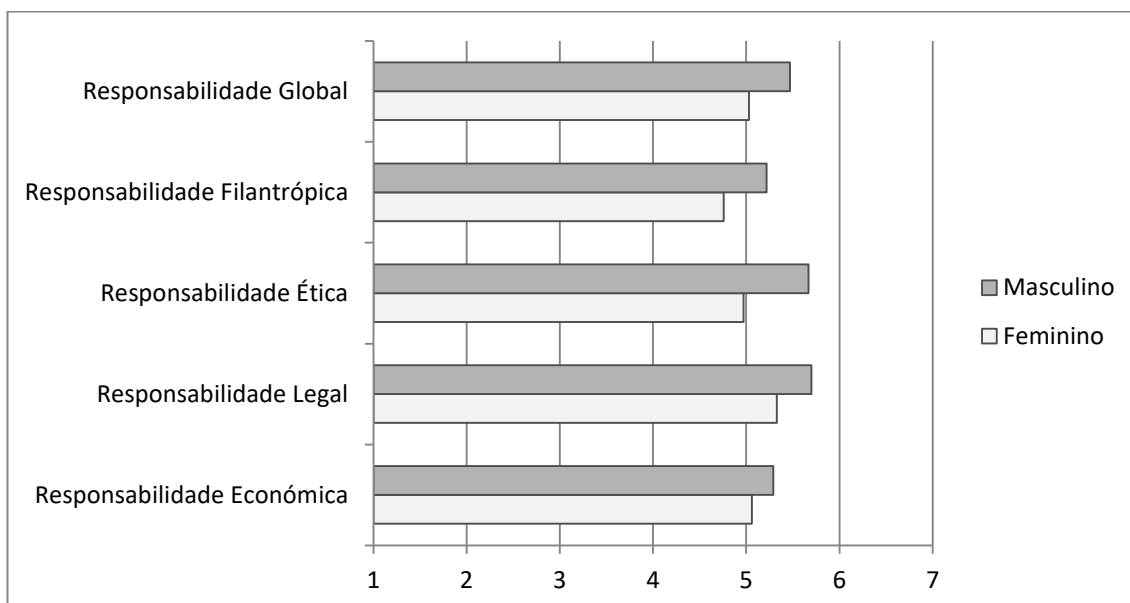


Gráfico 14 - Representação Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Variável Género



7.4.2 Diferença devido à Habilitações Literárias

Testou-se se existiam diferenças nas variáveis em estudo devido à escolaridade dos inquiridos através do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* (anexo 8).

Tabela 15 - Medidas Descritivas e Teste de *Kruskal-Wallis* para as Habilitações Literárias

Dimensões	Habilitações Literárias	N	M	DP	Estatística de Teste
Articula uma Visão	Até ao 9 ano	88	3,91	1,56	$X^2=1,420$ $\rho=0,492$
	Ensino Secundário	28	3,67	1,19	
	Ensino Superior	35	4,13	1,47	
Modelo de Atuação	Até ao 9 ano	88	4,21	1,41	$X^2=1,740$ $\rho=0,419$
	Ensino Secundário	28	3,94	1,20	
	Ensino Superior	35	4,48	1,47	
Promove a aceitação de Objetivos	Até ao 9 ano	88	4,47	1,30	$X^2=0,916$ $\rho=0,633$
	Ensino Secundário	28	4,38	1,29	
	Ensino Superior	35	4,77	1,34	
Transmite Expetativas de elevado desempenho	Até ao 9 ano	88	4,86	1,31	$X^2=3,931$ $\rho=0,140$
	Ensino Secundário	28	4,32	1,10	
	Ensino Superior	35	4,57	1,19	
Fornece apoio individualizado	Até ao 9 ano	88	4,76	1,45	$X^2=2,510$ $\rho=0,285$
	Ensino Secundário	28	4,42	1,40	
	Ensino Superior	35	5,01	1,33	
Estimula Intelectualmente	Até ao 9 ano	88	4,11	1,31	$X^2=0,985$ $\rho=0,611$
	Ensino Secundário	28	3,94	1,16	
	Ensino Superior	35	4,28	1,42	
Liderança Transaccional	Até ao 9 ano	88	3,80	1,52	$X^2=5,532$ $\rho=0,063$
	Ensino Secundário	28	3,29	1,24	
	Ensino Superior	35	4,21	1,55	
Liderança Global	Até ao 9 ano	88	4,30	1,16	$X^2=2,001$ $\rho=0,368$
	Ensino Secundário	28	3,99	1,06	
	Ensino Superior	35	4,49	1,29	
Responsabilidade Económica	Até ao 9 ano	88	5,13	0,97	$X^2=4,847$ $\rho=0,089$
	Ensino Secundário	28	4,69	1,05	
	Ensino Superior	35	5,24	0,88	
Responsabilidade Legal	Até ao 9 ano	88	5,28	1,07	$X^2=5,589$ $\rho=0,061$
	Ensino Secundário	28	5,11	1,49	
	Ensino Superior	35	5,76	0,81	
Responsabilidade Ética	Até ao 9 ano	88	4,96	1,13	$X^2=6,385$ $\rho=0,041$
	Ensino Secundário	28	4,67	1,44	
	Ensino Superior	35	5,44	0,89	
Responsabilidade Filantrópica	Até ao 9 ano	88	4,72	1,23	$X^2=6,238$ $\rho=0,044$
	Ensino Secundário	28	4,54	1,11	
	Ensino Superior	35	5,19	0,90	
Responsabilidade Global	Até ao 9 ano	88	5,02	0,98	$X^2=5,700$ $\rho=0,058$
	Ensino Secundário	28	4,75	1,16	
	Ensino Superior	35	5,41	0,75	

Tendo por base a tabela 15, verifica-se que não existem, diferenças significativas entre indivíduos com escolaridade mais altas e mais baixas no que respeita às dimensões de liderança. No que concerne à Responsabilidade Social, constata-se que os indivíduos com habilitações ao nível do ensino superior percecionam níveis mais elevados de

responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica, sendo estas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$).

No gráfico 15 e 16 pode-se observar os valores médios, em relação às variáveis em estudo.

Gráfico 15 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Habilitações Literárias

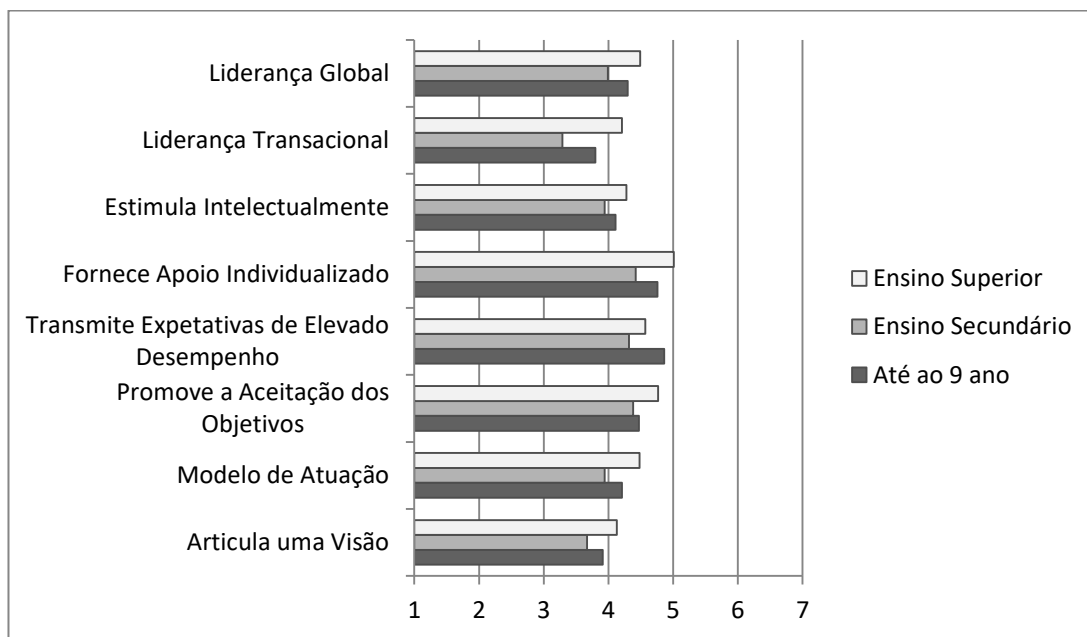
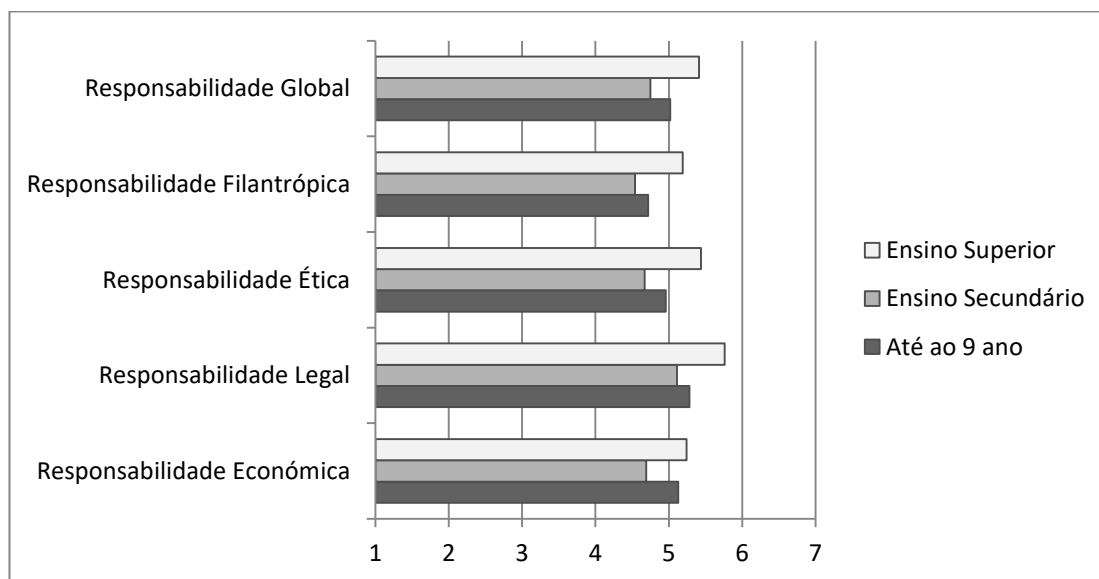


Gráfico 16 - Representação da Média das Variáveis de Responsabilidade Social com a Variável Habilitações Literárias



7.4.3 Diferença devido à Idade

Para aferir se existiam diferenças nas variáveis em estudo devido à idade dos colaboradores utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, para três ou mais grupos (anexo 9).

De acordo com os resultados do teste, foi possível observar valores significativos ($p < 0,05$) nas percepções que os indivíduos têm da responsabilidade ética, entre as diversas classes de idades, o que não ocorre nas restantes dimensões de Responsabilidade Social e Liderança (tabela 16).

Apesar das diferenças não serem significativas, observa-se ainda que é na dimensão liderança que os indivíduos que se encontram com mais de 50 anos percecionam níveis médios mais elevados na avaliação que fazem dos líderes quanto à capacidade de articular uma visão, quanto ao modelo de atuação, quanto à capacidade dos líderes transmitirem expectativas de elevado desempenho, quanto à capacidade de estimular intelectualmente, quanto a transmitirem elevados níveis de liderança transaccional e liderança global.

No que concerne às percepções de Responsabilidade Social (gráfico 18) evidencia-se que, em grande parte, a faixa etária dos 18 aos 29 anos, apresentam médias superiores na avaliação que fazem dos líderes no que diz respeito à responsabilidade legal, responsabilidade ética, responsabilidade filantrópica, bem como à responsabilidade global. Denota-se ainda, na referida faixa etária, médias superiores em duas dimensões de liderança, quanto à capacidade de promoverem a aceitação de objetivos, assim como na capacidade de fornecer apoio individualizado (gráfico 17).

Na faixa etária dos 30 aos 39 anos, os valores médios apresentados são baixos em todas as variáveis em estudo comparativamente com as restantes.

Tabela 16 - Medidas Descritivas e Teste *Kruskal-Wallis* para a Idade

Dimensões	Idade	N	M	DP	Estatística de Teste
Articula uma Visão	Entre 18 a 29 anos	23	3,97	1,61	$\chi^2=5,771$ $\rho=0,123$
	Entre 30 a 39 anos	42	3,45	1,46	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,09	1,38	
	A partir de 50 anos	26	4,21	1,50	
Modelo de Atuação	Entre 18 a 29 anos	23	4,25	1,47	$\chi^2=4,148$ $\rho=0,246$
	Entre 30 a 39 anos	42	3,85	1,54	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,38	1,22	
	A partir de 50 anos	26	4,44	1,39	
Promove a aceitação de Objetivos	Entre 18 a 29 anos	23	4,78	1,31	$\chi^2=2,908$ $\rho=0,406$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,22	1,44	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,56	1,20	
	A partir de 50 anos	26	4,69	1,32	
Transmite Expetativas de elevado desempenho	Entre 18 a 29 anos	23	4,65	1,37	$\chi^2=0,389$ $\rho=0,094$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,34	1,30	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,79	1,08	
	A partir de 50 anos	26	5,08	1,39	
Fornece apoio individualizado	Entre 18 a 29 anos	23	5,01	1,47	$\chi^2=5,295$ $\rho=0,151$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,32	1,55	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,94	1,24	
	A partir de 50 anos	26	4,79	1,49	
Estimula Intelectualmente	Entre 18 a 29 anos	23	4,03	1,41	$\chi^2=4,422$ $\rho=0,219$
	Entre 30 a 39 anos	42	3,87	1,23	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,16	1,24	
	A partir de 50 anos	26	4,51	1,41	
Liderança Transaccional	Entre 18 a 29 anos	23	3,81	1,69	$\chi^2=1,043$ $\rho=0,791$
	Entre 30 a 39 anos	42	3,60	1,53	
	Entre 40 a 49 anos	60	3,88	1,28	
	A partir de 50 anos	26	3,92	1,78	
Liderança Global	Entre 18 a 29 anos	23	4,36	1,32	$\chi^2=5,351$ $\rho=0,148$
	Entre 30 a 39 anos	42	3,95	1,26	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,40	0,98	
	A partir de 50 anos	26	4,52	1,28	
Responsabilidade Económica	Entre 18 a 29 anos	23	5,12	1,08	$\chi^2=4,817$ $\rho=0,186$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,80	1,08	
	Entre 40 a 49 anos	60	5,22	0,74	
	A partir de 50 anos	26	5,15	1,13	
Responsabilidade Legal	Entre 18 a 29 anos	23	5,72	0,95	$\chi^2=3,866$ $\rho=0,276$
	Entre 30 a 39 anos	42	5,08	1,42	
	Entre 40 a 49 anos	60	5,45	0,85	
	A partir de 50 anos	26	5,30	1,23	
Responsabilidade Ética	Entre 18 a 29 anos	23	5,38	1,24	$\chi^2=8,031$ $\rho=0,045$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,58	1,30	
	Entre 40 a 49 anos	60	5,18	0,92	
	A partir de 50 anos	26	5,03	1,23	
Responsabilidade Filantrópica	Entre 18 a 29 anos	23	5,04	1,53	$\chi^2=5,749$ $\rho=0,124$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,51	1,09	
	Entre 40 a 49 anos	60	4,87	1,05	
	A partir de 50 anos	26	4,87	1,07	
Responsabilidade Global	Entre 18 a 29 anos	23	5,31	1,10	$\chi^2=5,317$ $\rho=0,150$
	Entre 30 a 39 anos	42	4,74	1,10	
	Entre 40 a 49 anos	60	5,18	0,77	
	A partir de 50 anos	26	5,09	1,04	

Gráfico 17 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Idade

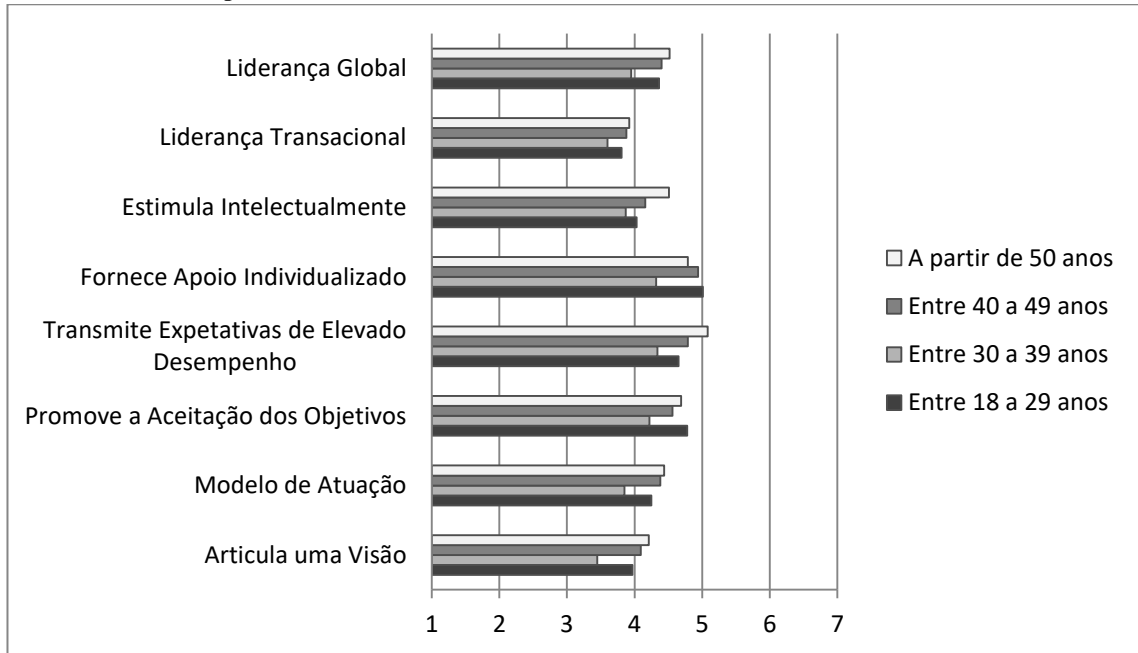
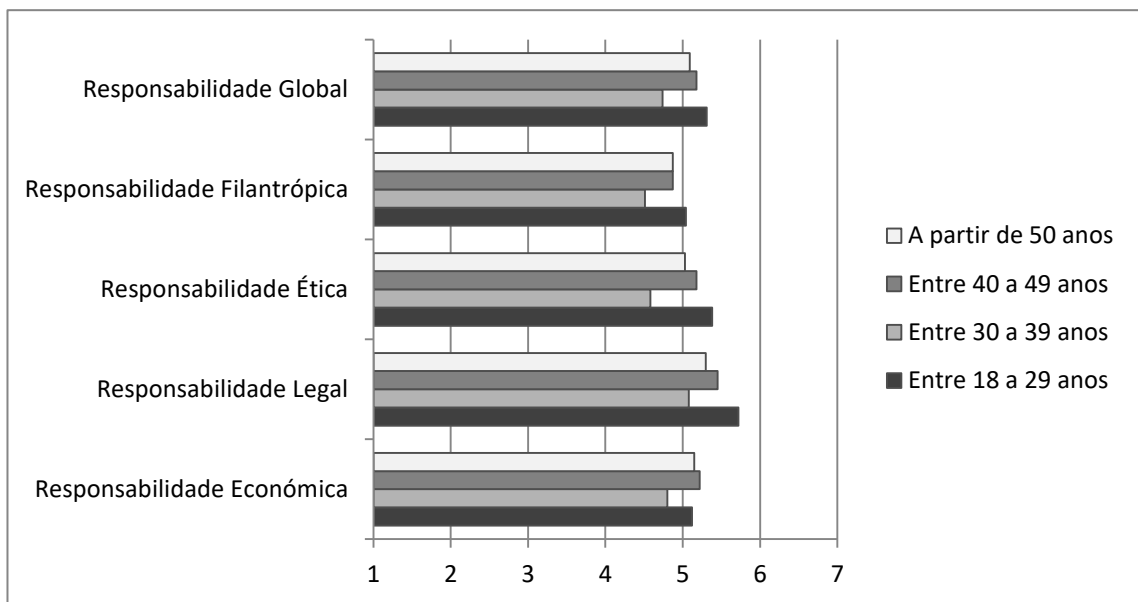


Gráfico 18 - Representação da Média das Variáveis de Responsabilidade Social com a Variável Idade



7.4.4 Diferenças devido à Antiguidade

Para testar se existiam diferenças nas variáveis devido à antiguidade utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

Tabela 17 - Medidas Descritivas e Teste de *Kruskal-Wallis* para a Antiguidade

Dimensões	Ano de Antiguidade	N	M	DP	Estatística de Teste
Articula uma Visão	Menos de 1 ano	23	4,45	1,42	$\chi^2=5,693$ $\rho=0,128$
	Entre 1 e 4 anos	47	3,89	1,67	
	Entre 5 a 9 anos	30	3,56	1,07	
	10 ou mais anos	51	3,91	1,48	
Modelo de Atuação	Menos de 1 ano	23	4,75	1,22	$\chi^2=6,919$ $\rho=0,075$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,34	1,52	
	Entre 5 a 9 anos	30	3,99	1,19	
	10 ou mais anos	51	4,01	1,40	
Promove a aceitação de Objetivos	Menos de 1 ano	23	5,03	1,28	$\chi^2=9,369$ $\rho=0,025$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,60	1,50	
	Entre 5 a 9 anos	30	4,11	0,86	
	10 ou mais anos	51	4,46	1,29	
Transmite Expetativas de elevado desempenho	Menos de 1 ano	23	5,22	0,91	$\chi^2=4,937$ $\rho=0,176$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,50	1,43	
	Entre 5 a 9 anos	30	4,64	1,25	
	10 ou mais anos	51	4,67	1,19	
Fornece apoio individualizado	Menos de 1 ano	23	5,33	1,09	$\chi^2=13,371$ $\rho=0,004$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,98	1,62	
	Entre 5 a 9 anos	30	4,16	1,28	
	10 ou mais anos	51	4,63	1,32	
Estimula Intelectualmente	Menos de 1 ano	23	4,57	1,27	$\chi^2=5,423$ $\rho=0,143$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,16	1,37	
	Entre 5 a 9 anos	30	3,72	1,17	
	10 ou mais anos	51	4,11	1,29	
Liderança Transaccional	Menos de 1 ano	23	4,29	1,60	$\chi^2=4,061$ $\rho=0,255$
	Entre 1 e 4 anos	47	3,77	1,63	
	Entre 5 a 9 anos	30	3,46	1,14	
	10 ou mais anos	51	3,80	1,49	
Liderança Global	Menos de 1 ano	23	4,81	1,02	$\chi^2=7,150$ $\rho=0,067$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,32	1,35	
	Entre 5 a 9 anos	30	3,95	0,91	
	10 ou mais anos	51	4,23	1,16	
Responsabilidade Económica	Menos de 1 ano	23	5,34	0,67	$\chi^2=1,377$ $\rho=0,711$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,95	1,24	
	Entre 5 a 9 anos	30	5,15	0,84	
	10 ou mais anos	51	5,03	0,89	
Responsabilidade Legal	Menos de 1 ano	23	5,77	0,75	$\chi^2=4,398$ $\rho=0,222$
	Entre 1 e 4 anos	47	5,28	1,43	
	Entre 5 a 9 anos	30	5,27	0,89	
	10 ou mais anos	51	5,31	1,06	
Responsabilidade Ética	Menos de 1 ano	23	5,45	0,77	$\chi^2=4,406$ $\rho=0,221$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,95	1,45	
	Entre 5 a 9 anos	30	4,97	1,01	
	10 ou mais anos	51	4,91	1,08	
Responsabilidade Filantrópica	Menos de 1 ano	23	5,20	0,85	$\chi^2=4,420$ $\rho=0,220$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,78	1,48	
	Entre 5 a 9 anos	30	4,80	1,01	
	10 ou mais anos	51	4,62	0,98	
Responsabilidade Global	Menos de 1 ano	23	5,44	0,63	$\chi^2=4,789$ $\rho=0,188$
	Entre 1 e 4 anos	47	4,99	1,29	
	Entre 5 a 9 anos	30	5,04	0,78	
	10 ou mais anos	51	4,97	0,89	

De acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que não se observam diferenças significativas entre indivíduos com mais ou menos anos de serviço, no que respeita às dimensões de responsabilidade social. No que concerne às dimensões de liderança, os indivíduos com menos de 1 ano de serviço percecionam níveis mais elevados quanto à promoção de aceitação de objetivos, quanto à capacidade de fornecer apoio individualizado, sendo estes valores estatisticamente significativos ($p < 0,05$) (Tabela 17 e gráfico 19).

Gráfico 19 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Antiguidade

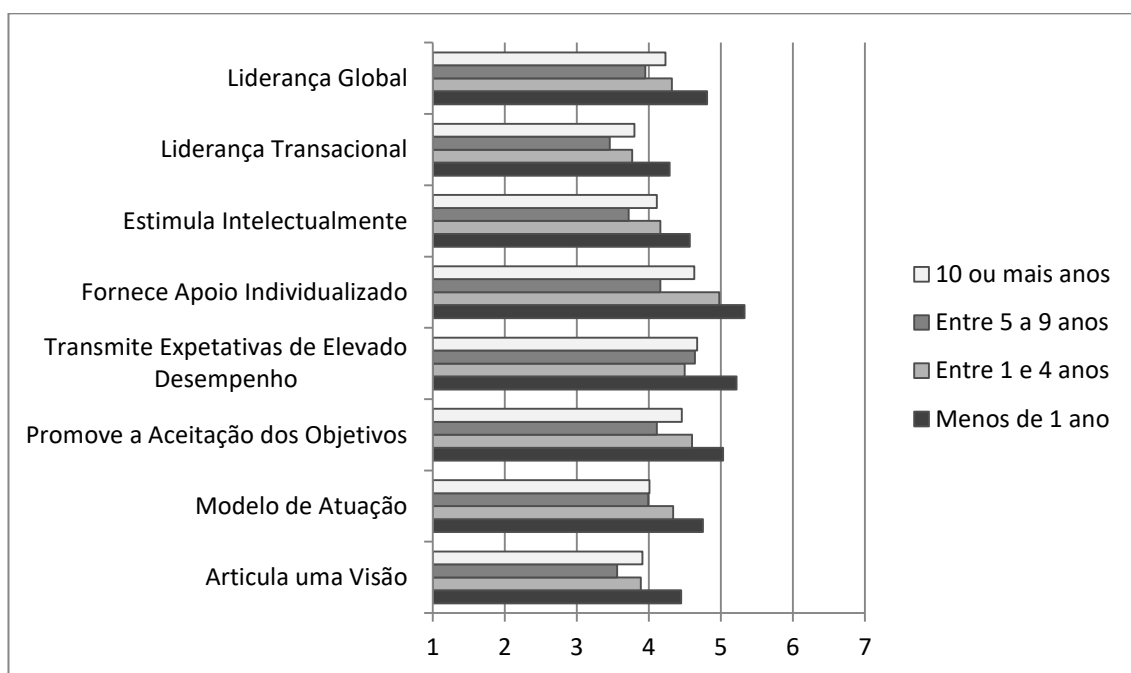
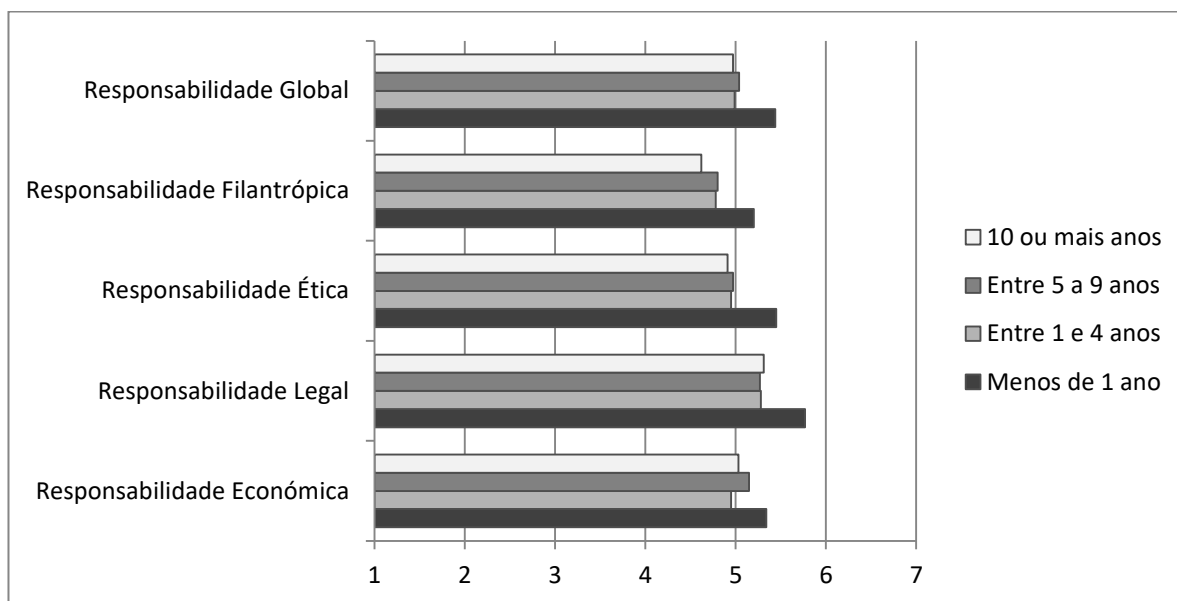


Gráfico 20 - Representação da Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Antiguidade



7.4.5 Diferenças devido à função de Chefia

Para testar se existem diferenças entre chefes e não chefes aplicou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*.

As chefias apresentam médias superiores aos indivíduos que não exercem funções de chefias quanto às perceções de responsabilidade legal e responsabilidade global, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Ao nível das perceções de liderança, destaca-se a capacidade de promover a aceitação de objectivos como se pode observar na tabela 18. Através do gráfico 22 é possível verificar que as chefias apresentam valores com médias superiores em todas as dimensões de responsabilidade social, comparativamente os que não exercem funções de chefia.

No que concerne às dimensões de liderança, as variáveis apresentam também médias superiores em todas as dimensões, com excepção da capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho (gráfico 21).

Tabela 18 - Medidas Descritivas e Teste de *Mann-Whitney* para a Função de Chefia

Dimensões	Desempenha função de chefia	N	M	DP	Estatística de Teste
Articula uma Visão	Sim	16	4,44	1,32	$U=832,00$ $\rho=0,134$
	Não	135	3,85	1,48	
Modelo de Atuação	Sim	16	4,71	1,39	$U=851,50$ $\rho=0,168$
	Não	135	4,17	1,38	
Promove a aceitação de Objetivos	Sim	16	5,21	1,17	$U=714,00$ $\rho=0,026$
	Não	135	4,44	1,30	
Transmite Expetativas de elevado desempenho	Sim	16	4,60	1,26	$U=1005,50$ $\rho=0,655$
	Não	135	4,70	1,26	
Fornece apoio individualizado	Sim	16	5,19	1,10	$U=894,50$ $\rho=0,264$
	Não	135	4,70	1,45	
Estimula Intelectualmente	Sim	16	4,65	1,29	$U=809,00$ $\rho=0,101$
	Não	135	4,06	1,30	
Liderança Transacional	Sim	16	4,46	1,25	$U=764,50$ $\rho=0,056$
	Não	135	3,72	1,51	
Liderança Global	Sim	16	4,75	1,11	$U=818,50$ $\rho=0,115$
	Não	135	4,23	1,18	
Responsabilidade Económica	Sim	16	5,43	0,65	$U=833,50$ $\rho=0,137$
	Não	135	5,03	1,00	
Responsabilidade Legal	Sim	16	5,94	0,68	$U=718,50$ $\rho=0,028$
	Não	135	5,29	1,15	
Responsabilidade Ética	Sim	16	5,40	0,74	$U=853,50$ $\rho=0,172$
	Não	135	4,97	1,20	
Responsabilidade Filantrópica	Sim	16	5,27	0,65	$U=784,00$ $\rho=0,073$
	Não	135	4,74	1,19	
Responsabilidade Global	Sim	16	5,51	0,56	$U=746,00$ $\rho=0,043$
	Não	135	5,01	1,01	

Gráfico 21 - Representação da Média das Variáveis de Liderança com a Variável Função de Chefia

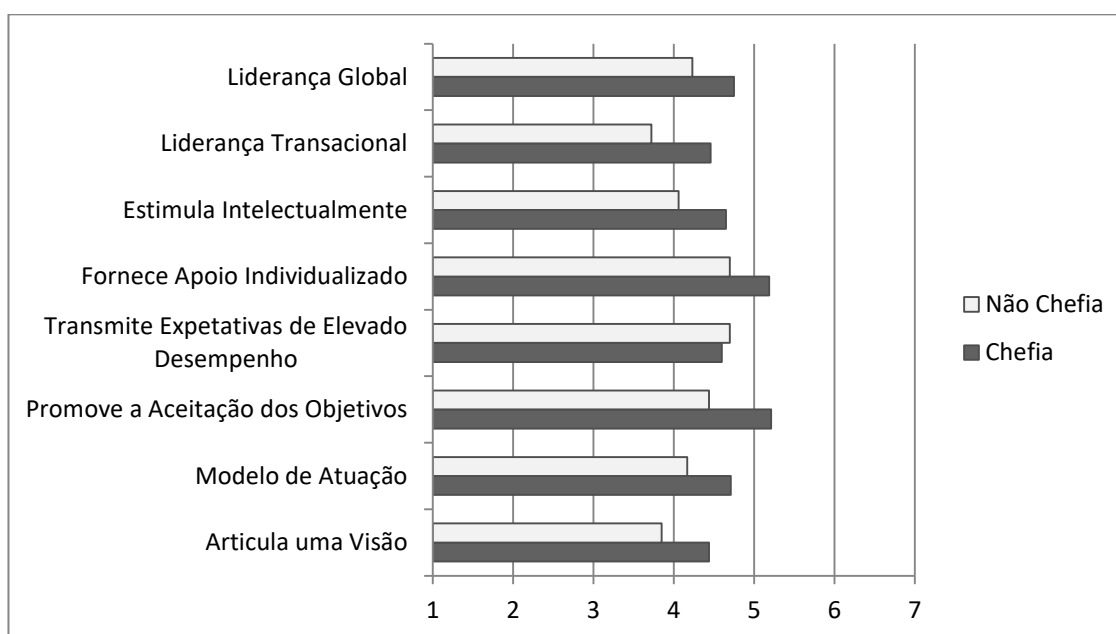
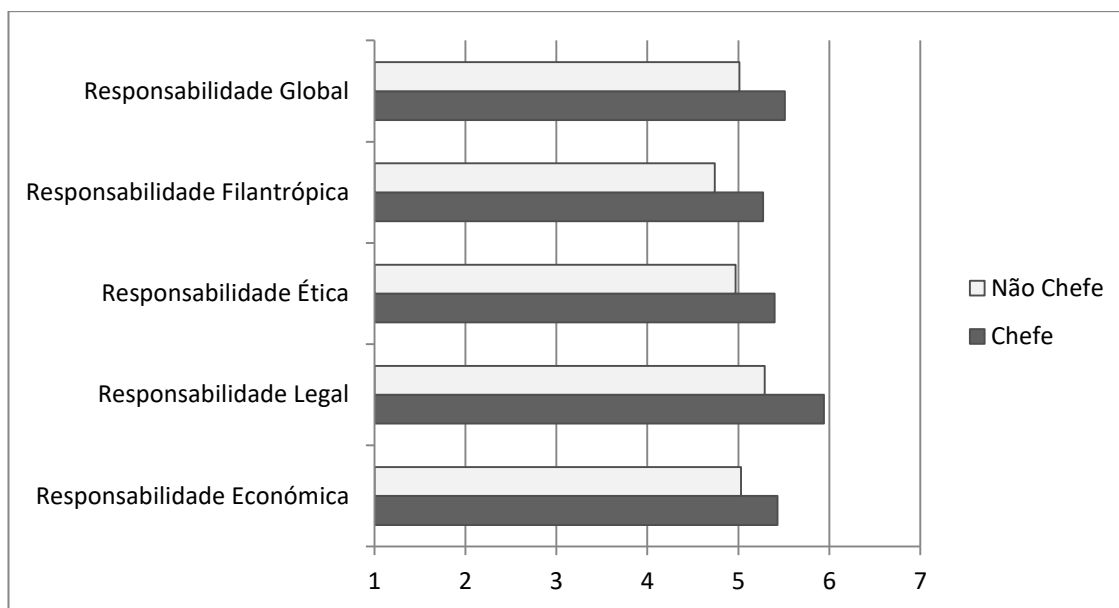


Gráfico 22 - Representação da Média das Variáveis da Responsabilidade Social com a Variável Função de Chefia



Conclui-se que existem diferenças significativas, nas características individuais dos colaboradores ao nível da liderança, quanto ao género, à antiguidade e ao cargo de chefia. Já relativamente à responsabilidade social ocorreram nas habilitações, idade e no cargo de chefia.

7.5 Discussão de Resultados

Este estudo tem como objetivos centrais descrever o tipo de liderança e as práticas de RS predominantes nas OES em estudo, bem como analisar a existência de uma correlação positiva entre liderança e RS. Além de estudar a influência do estilo de liderança transformacional e transacional nas percepções de responsabilidade social nas organizações economia social. Torna-se ainda pertinente perceber se as características individuais dos colaboradores exercem influência sobre as percepções de liderança e de responsabilidade social.

Relativamente ao estilo de liderança predominante, podemos constatar a partir da análise feita aos questionários aplicados, que a liderança transformacional foi a que obteve o valor médio global mais elevado. Este facto também é comprovado através da análise descritiva dos dados, nomeadamente através da média, no que respeita às dimensões de liderança (articula uma visão, modelo de atuação, promove a aceitação de objetivos, transmite expectativas de elevado desempenho, fornece apoio individualizado, estimula intelectualmente, liderança transacional) na medida em que as dimensões de liderança transformacional obtêm um valor superior ao da liderança transacional. Contudo, se formos efetuar uma análise mais detalhada observa-se que as percepções de liderança obtêm cotações médias muito modestas refletindo que não estamos perante verdadeiros líderes transformacionais nas OES em estudo. Estamos perante líderes que são pontuados de modo tendencialmente positivo, mas de forma muito moderada, no que à liderança diz respeito.

Com base na análise descritiva constatou-se que a dimensão de responsabilidade social com menor valor médio é a “responsabilidade filantrópica” com média de 4,80 (dp=1,15). Com valor médio superior encontra-se a dimensão referente à “responsabilidade legal” com média de 5,36 (dp=1,13), numa escala de 1 a 7. Consequentemente pode-se concluir que as organizações em estudo dão muita relevância às práticas legais, e como já seria esperado dedicam-se menor à dimensão filantrópica.

Após a análise dos resultados obtidos constatou-se que a H_1 foi corroborada, uma vez que observou-se uma associação positiva entre as percepções de liderança transacional e transformacional e as percepções de RS nas OES. Este resultado foi corroborado, primeiramente, através da correlação de *Spearman* dado que esta apresenta valores

significativos no que respeita às perceções de liderança transacional e transformacional, especificamente nas dimensões: responsabilidade económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica. Pode-se constatar esse facto através da correlação de *Spearman*, em que existe uma correlação significativa positiva entre a liderança global e a RS global ($\rho= 0,73$, $p<0,01$) e uma correlação significativa da liderança transacional e a RS global ($\rho= 0,63$, $p<0,01$) (Tabela 12).

A segunda confirmação resulta do Método de Regressão Linear Múltipla (MRLM) onde várias dimensões de liderança influenciam positivamente as perceções de RS. As dimensões liderança explicam 52% da variância única da responsabilidade económica, 44% da variância única da responsabilidade legal e ética e 46% da variância única de responsabilidade filantrópica (Tabela 13). Das dimensões de liderança percecionadas como mais significativas evidencia-se a capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho. Perante isso, pode-se afirmar que os líderes percecionados como mais transformacionais têm perceções mais elevadas, o que conduzem a elevadas perceções de responsabilidade social. Ainda de acordo com os valores médios por dimensões de liderança e responsabilidade social (gráfico 12) pode-se afirmar que as instituições em estudo apresentam resultados significativos no que concerne à liderança, uma vez que a liderança transformacional (Carless, Mann & Wearing, 2000) se encontra acima do valor médio, ou seja 4.

De acordo com Robbins (1999, p.319) isso pode ocorrer porque a “liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional o que produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional”. Assim como, as organizações podem se encontrar em situações diferentes, umas “em períodos de fundação organizacional e de mudança (transformacional) e outras em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis (transacional)” (Rego & Cunha, 2003, p. 235).

As organizações encontram-se em constante mudança, e nesse sentido o líder é um importante impulsionador, uma vez que incute comportamentos e atitudes nos subordinados e é ele o responsável pelos processos organizacionais. Como tal, é crucial perceber que tipo de líder se encontra à frente da organização ou, melhor, qual o estilo de liderança escolhido. Sabendo que o líder desempenha um papel crucial nas organizações é apropriado perceber

se o estilo de liderança (transformacional/ transacional) adotado pelo líder influencia as práticas de RS existentes nas organizações, de forma, a que estas sejam socialmente responsáveis.

Relativamente à H₂: As percepções de liderança variam em função das características individuais dos colaboradores, conclui-se que foi corroborada parcialmente uma vez que:

H_{2a}: As percepções de liderança variam em função do género dos colaboradores. Esta hipótese é corroborada parcialmente, uma vez que através dos resultados do teste de *Mann-Whitney*, os homens possuem percepções mais elevadas do que as mulheres nas seguintes dimensões: articula uma visão, modelo de atuação, promove a aceitação de objetivos, estimula intelectualmente, liderança transacional e liderança global (tabela 14).

H_{2b}: As percepções de liderança variam em função da habilitação dos colaboradores. Esta hipótese não é corroborada, dado que o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* não apresenta valores significativos, em nenhuma dimensão de liderança (tabela 15). Contudo, denota-se através da média de variáveis que as percepções de liderança são mais significativas em todas as variáveis de liderança, com exceção de transmite expectativas de elevado desempenho relativa ao ensino superior (gráfico 15).

H_{2c}: As percepções de liderança variam em função da idade dos colaboradores. Esta hipótese não é corroborada, dado que o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* não apresenta valores significativos, em nenhuma dimensão de liderança (tabela 16).

H_{2d}: As percepções de liderança variam em função da antiguidade dos colaboradores. Esta hipótese é corroborada parcialmente, dado que o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* apresenta valores significativos em duas dimensões de liderança: promove a aceitação de objetivos e fornece apoio individualizado (tabela 17). As referidas dimensões apresentam valores médios superiores nos colaboradores com menos de 1 ano de serviço na instituição (gráfico 19).

H_{2e}: As percepções de liderança variam em função do indivíduo ocupar ou não cargo de chefia. Esta hipótese é corroborada parcialmente, dado que os resultados obtidos através do teste não paramétrico de *Mann-Whitney* apresentam uma dimensão com resultados significativos de acordo com a percepção dos colaboradores, relativa à aceitação de objetivos

(tabela 18). Os resultados obtidos através das médias denota que as chefias apresentam valores superiores aos que não exercem funções de chefia (gráfico21).

Relativamente a H₃: As perceções de responsabilidade social variam em função das características individuais dos colaboradores, conclui-se que a hipótese é parcialmente corroborada, uma vez que:

H_{3a}: As perceções de responsabilidade social variam em função do género dos colaboradores. Esta hipótese não é corroborada, uma vez que não existem resultados significativos nas diversas dimensões de RS, através dos resultados do teste de *Mann-Whitney* (tabela 14).

H_{3b}: As perceções de responsabilidade social variam em função da habilitação dos colaboradores. Esta hipótese é parcialmente corroborada, porque de acordo com os resultados do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, duas das quatro dimensões de RS, apresentam valores significativos, a responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica (tabela 15). De acordo com os resultados obtidos através das médias, evidencia-se uma predominância de elevadas perceções por parte dos colaboradores com o ensino superior (gráfico 16).

H_{3c}: As perceções de responsabilidade social variam em função da idade dos colaboradores. Esta hipótese é parcialmente corroborada, porque de acordo com os resultados do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, a dimensão relativa à responsabilidade ética apresenta valores significativos (tabela 16). Esta dimensão destaca-se ao nível da média, os colaboradores entre os 18 aos 29 anos (gráfico 18).

H_{3d}: As perceções de responsabilidade social variam em função da antiguidade dos colaboradores. Esta hipótese não é corroborada, uma vez que através dos resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, constatou-se a existência de resultados não significativos nas diversas dimensões de RS (tabela 17).

H_{3e}: As perceções de responsabilidade social variam em função do indivíduo ocupar ou não cargo de chefia. Esta hipótese é parcialmente corroborada, porque de acordo com os resultados do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, a responsabilidade legal e a responsabilidade global apresentam valores significativos (tabela 18). Ainda, segundo os

resultados obtidos através da média das variáveis de responsabilidade social, a avaliação é mais positiva para as chefias do que para os colaboradores (gráfico 22).

Conclui-se que as percepções de liderança variam apenas tenuemente em função das características individuais, como se poderia prever pela hipótese apresentada, uma vez que de acordo com os resultados obtidos, a idade e a habilitação dos colaboradores não influencia as percepções que os colaboradores têm da organização, e as restantes características (género, antiguidade, e cargo de chefia ou não) são apenas parcialmente corroboradas. Relativamente, às percepções de RS, constata-se através dos resultados, que o género e a antiguidade dos colaboradores não influenciam a avaliação que os mesmos fazem da instituição, já no que concerne às restantes funções (habilitação, idade, e cargo de chefia ou não) são corroboradas apenas parcialmente.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO

Procurou-se ao longo desta investigação pensar e refletir fundamentalmente sobre a temática relativa às perceções de liderança e de RS nas OES, garantindo um contributo relevante sobre esta temática.

De acordo com os resultados obtidos, através das perceções dos inquiridos, ficou evidente uma predominância da liderança transformacional face à liderança transaccional nas OES. Nesse sentido, o líder transformacional procura fomentar o empenho dos seguidores, bem como aconselha os seus seguidores a ultrapassar os seus auto-interesses, em prol dos objectivos da instituição (Cunha et al.,2007). Contudo, presencia-se alguns traços de liderança transaccional, uma vez que os líderes procuram satisfazer as necessidades básicas dos liderados, com trocas através de recompensas (Avolio & Bass,1995). Pode-se dizer que quando estes dois tipos de liderança estão associados são mais eficazes, obtendo um melhor desempenho por parte dos subordinados. Uma vez que não podemos esquecer o elemento mais importante nas instituições - as pessoas/subordinados, nesse sentido é importante adotar um estilo de liderança que potencie uma maior eficácia. De acordo com Yukl (2008) “as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas” (Yukl, 2008, p.711).

Neste estudo também ficou clara a existência de uma associação positiva entre as perceções de liderança e as perceções de RS, por parte dos inquiridos. Facto disso é surgirem valores significativos em todas as dimensões de RS em emparelhamento com as dimensões de liderança. Observa-se também através da Correlação de *Spearman*, perceções elevadas de liderança e RS por parte dos indivíduos, independentemente do género, habilitação, idade, ano de antiguidade e função de chefia.

De forma a verificar o impacto que as facetas de lideranças têm nas perceções de responsabilidade social, utilizou-se a regressão linear múltipla. Evidenciando-se uma influência positiva da liderança nas perceções de responsabilidade social, nomeadamente na capacidade de transmitir expectativas de elevado desempenho. Das facetas de liderança, somente duas das sete variáveis não se encontram com valores significativos, o que demonstram uma influência significativa das perceções de liderança nas perceções de responsabilidade social.

Relativamente às percepções de liderança e de RS variarem em função das características individuais dos colaboradores, ficou evidente que nenhuma destas funções é totalmente corroborada. Não há diferenças na liderança devido à idade e à habilitação. Nas restantes características individuais (género, antiguidade, ocupação de cargo de chefia ou não) existem pequenas diferenças no que respeita à liderança. Por seu turno, o género e a antiguidade também não influenciam o modo como as pessoas percecionam a RS das OES, porém existem pequenas diferenças entre indivíduos de idades, habilitação diferentes, bem como entre chefes e não chefes.

Para terminar, fazemos votos de que esta investigação possa alertar os interessados para as questões da liderança e a sua influência nas percepções de RS. A liderança é um fator determinante para a melhoria das instituições, e segundo este estudo tem uma correlação significativa nas práticas adotadas. Nesse sentido, devemos aprofundar o seu potencial, nomeadamente através da investigação.

Neste estudo existiram algumas limitações. Primeiro, a extensão do questionário, que pode ter conduzido a que parte dos inquiridos tenha optado por não responder. Segundo, o facto de o tema singrar na influência do estilo de liderança nas percepções de responsabilidade social, e porque pode ser um tema melindroso para a instituição, muitas destas optaram por não participar. Nesse sentido a taxa de resposta foi reduzida, e uma amostra de maior dimensão fortaleceria as conclusões obtidas nesta investigação.

Terceiro, não foi possível recolher de forma equitativa os dados por instituição, uma vez que o número de colaboradores por instituição difere, devido a existência de alguns equipamentos sociais, como SAD, CD e em outras ainda de ERPI. Quarto, observou-se alguma resistência de alguns colaboradores em participar.

Relativamente ao questionário, alguns indivíduos manifestaram dificuldade na interpretação de algumas afirmações, tais como: na instituição o processo de avaliação do trabalhador tem em conta a equidade para com os colegas de trabalho e parceiros). Como tal, dever-se-á rever com mais atenção as afirmações utilizadas.

Consideramos que a principal limitação deste estudo é ser um estudo de caso, porém contribui para o aprofundamento do conhecimento de uma realidade que não é conhecida em pormenor, nomeadamente nas organizações de economia social.

Para investigações futuras, seria pertinente alargar este estudo a uma amostra maior, bem como efectuar um estudo comparativo entre instituições. Pode ser igualmente interessante tentar perceber a influência que as instituições com mais anos de serviço ou mais recentes têm na comunidade.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, S. (2010). *A Responsabilidade Social Cooperativa Ética nas Organizações*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.

Acar, W., Aupperle, K. E., & Lowy, R. M. (2001). An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Types. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (1), 26-57.

Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.

Alves, E. A. (2003). Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa: Uma Abordagem Desenvolvida a Partir da Visão de Bowen. *Revista de Administração de São Paulo*, 38, 37-45.

Amaro, R. (2005). *Economia Solidária- Apresentação do Conceito*. Funchal: Edição bilingue do Projecto “CORES”.

Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Antunes, L. (2011). *Para que Serve a Casca da Banana*. Lisboa: De Plano.

Araújo, M. M., Moreira, A., & Assis, G. (2004). Significado de responsabilidade social de empresas para o consumidor. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4 (2), 85- 116.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.

Azevedo, A. (2012). *Responsabilidade Social Interna- Contributo para a Implantação da Norma SA 8000 no Universo Pragosa*. Universidade do Algarve, Algarve.

Barañano, A. M. (2004). *Metódos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual e Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, e Managerial Applications* (3ª ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9- 32.

Bass, B. M., B. J. Avolio., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2ª ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bertoncello, S., & Chang Júnior, J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Cooperativa como fator de diferenciação. *Facom*, 17(1), 71-74.

Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança. As reflexões de Blanchard sobre liderança e a criação de organizações com um elevado desempenho* (4ª ed.). (I. Hasselberg, Trad.). Reino Unido: Prentice Hall, Grupo Pearson.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. *Revista Katálysis*, 11 (1), 61-72.
- Campos, M. (2005). Economia Social, uma outra Forma de Empreender. Pessoas e Lugares, *Jornal de Animação da Rede Portuguesa LEADER*, 31 (2), 2-19.
- Carroll, B. A. (1979). A three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carrol, A.B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 11 (3), 87-102.
- Caseirão, M. (2012). Responsabilidade social e empresarial. *Revista OTOC*, 147, 55-61.
- Castro, F. A. R., Siqueira, J. R. M., & Kubrusly, L. S. (2007). A influência da responsabilidade social corporativa no comportamento do consumidor na cidade do Rio de Janeiro. *Anais do ENANPAD*, 31, Rio de Janeiro, Brasil.
- Carless, A. S., Mann, L., & Wearing J. A. (2000). A short measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and psychology*, 14 (3), 389-405.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2006). A Economia Social na União Europeia. *CIRIEC-Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Publica, Social e Cooperativa*. Comité Economico e Social Europeu: Bruxelas. Disponível em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional- A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa), (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Comité Económico e Social Europeu: Bruxelas. Disponível em w.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf

CNIS. (2012). *Responsabilidade Social: A normalização Nacional e Internacional*. Disponível em: http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato_Seminario_Anual_CRIS_Marco2012.pdf

Comissão Europeia (2001). *Livro verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/gpr/2001/com20010366pt01.pdf>

Comissão Europeia (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: Communication from the Commission. Disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>.

Comissão Europeia (2006). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu: Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Communication from the Commission. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PT:PDF>.

Costa, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (165-183). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Cunha, D. (2008) A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores. In Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. *Trabalho Docente e Organizações Educativas*. (11-12).Aveiro: Universidade de Aveiro.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.).Lisboa: RH, Lda.

Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, 2, 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*, 10, 45-50.

Defourny, J. (1987). Orígenes, Contextos y Funciones de un Tercer Gran Sector. In Monzón, J. L., & Defourny, J. Fundación Unida, Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública, (1-73). España: CIRIEC.

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro. (1983). Diário da República 1.ª série — N.º 46. *Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.

Decreto-lei nº130/13 de 15 de Março (2013).Diário da República. Lei de Bases da Economia Social. Lisboa: Assembleia da Republica.

Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S. P. Gonçalves, *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações- Princípios e Práticas* (537-561) Lisboa: Pactor.

Estivill, J. (2006). *Economia Social e Terceiro Sector*. Madrid: Rediteia.

Fanning, E. (2005) Formatting a Paper- Based Survey Questionnaires Best Practices. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10 (12), 1-14.

Faria, M. (2008). *Supervisão e liderança na organização escolar – que papel na construção do clima de escola*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Didática e Tecnologia Educativa.

Fernandes, N. (2010). *A Responsabilidade Social das Empresas- a dimensão interna: uma ferramenta para a criação de valor*. Tese de Mestrado, Instituto Politecnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Ferreira, S. (2000). *O Papel das Organizações do Terceiro Sector na Reforma das Políticas Públicas de Protecção Social*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Filho, C. (2002). Terceiro Sector, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia análise e dados*, 12 (1), 9-19.

Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação, da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas dos Processos de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Brasil: Bookman Companhia, ed.

Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ho, J.A., Ang, Y. H., & Tee, K. K. (2015). Institutional Corporate Social Responsibility (CSR) Practices: The Influence of Leadership Styles and Their Perceived Ethics and Social Responsibility Role? *Social Sciences & Humanities*, 23 (S), 17- 32.

House, R. J., Hanges, P. J., Riz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., and other authors (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations. In Mobley, W.H., Gessner, M. J. & Arnold, V. (Project Globe), *Advances in Global Leadership*, (171-233). Stamford: JAI Press.

Hooper, A., & Potter, J. (2004). *Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança*. (C. Pedro, Trad.) Lisboa: Actual Editora.

INE. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. (INE, & CASES, Edits.) Lisboa: Estatísticas Oficiais.

Jesuíno, C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jones, R., & George, M. (2008). *Administração Contemporânea* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Laville, J. L. & Cottani, A. D. (2003). *Dictionnaire de L'autre Economie*. Paris: Desclée de Brouwer. Disponível em <https://interventionseconomiques.revues.org/835> .

Leal, S., Ribeiro, C., & Jorge, F. (2014). *Instrumento de Pesquisa das Perceções de Responsabilidade adaptado às Organizações de Economia Social*. In Baltazar, M.S., Vaz, E., & Jorge, F. (coord.), *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições* (243-255).

Leandro, A., Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Comunicação nas organizações*, anexa - número especial, 11-39.

Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro. (2007). Diário da República 1.ª série — N.º 11. *Aprova as bases gerais do sistema de segurança social*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei, nº 24/12, de 9 de Julho. (2012). Aprova a Lei-Quadro das Fundações e altera o Código Civil, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47344, de 25 de novembro de 1966. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1758&tabela=leis

Lei n.º 28/84 de 14 de agosto. (1984). Diário da República 1.ª série — N.º 188. *Lei de Bases da Segurança Social*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. (2013). Diário da República 1.ª série — N.º 88. *Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: Assembleia da República.

Lourenço, P. R. (2000). Liderança e Eficácia: Uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatísticas - Com Utilização do SPSS* (3ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) - Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2014. Disponível em <http://www.cartasocial.pt/relatorios.php>

Meneses, J. W. (2010). Liderança nas Organizações Sem Fins Lucrativos. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos- O desafio da Inovação Social* (135-159). Porto: Imoedições-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organisations: an Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

Miguel, O. (2011). *Manual de Responsabilidade Social*. Disponível em http://www.pofc.qren.pt/resourcesuser/2011_documentos/servicos_as_pme/manuais/20110715_manualatp_responsabilidadesocial.pdf

Namorado, R. (2004). *A Economia Social – Uma Constelação de Esperanças*. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.

Namorado, R. (2005). Cooperativismo: um Horizonte Possível. In Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1-18). Lisboa: Mcraw-Hill.

Nicolau, I., & Simaens, A. M. (2009). The Evaluation of Social Solidarity Organization in then Portuguese Context. *Methods and Indicators of Evaluation of the Entreprises and Organizations of the Social Economy*, 4, 54-63.

Neves, J. (2001). *O processo de liderança. Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw-Hill

Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In Habish, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schimpeter, R. *Corporate Social Responsibility Across Europe* (303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.

Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M., (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação*,

Caracterização e Potencialidades. Lisboa: Instituto António Sérgio de Sector Cooperativo (INSCOOP).

Pelletier, G. (1999). Les forms du leadership. In Cabin, P. *Les Organisations* (163-172). Auxerre: Sciences Humaines.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do Spss* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinho, I. (1998). A Política Social e o Envelhecimento Demográfico. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*. Lisboa: CECO A

Preston, L., & Post, J. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 13 (3), 56-62.

Quintão, C. (2004). Terceiro Sector – Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual. *V Congresso Português de Sociologia* (1-14). Universidade do Minho, Braga.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Grávida - Publicações, Lda.

Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A essência da liderança*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora RH, Ld.

Reis, J. (2001). A Globalização como Metáfora da Perplexidade? Os Processos Geoeconómicos e o 'simples' Funcionamento dos Sistemas Complexos. In Boaventura, S. S. (org.), *Globalização: Fatalidade ou Utopia?* (109-134). Porto: Afrontamento.

Reis, J. (2002). Estado, Instituições e Economia: A Despesa Pública em Portugal. In Reis, J., & Baganha, M. (coords.), *A Economia em Curso: Contextos e Mobilidade*. Porto: Afrontamento.

Reis, J. (2004). Estado, Mercado e Comunidade: A economia Portuguesa e a Governação Contemporânea. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 70, 81-100.

Reis, E. (2005). *Estatística Descritiva* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa: Editorial Minerva.

Revez, M. H. (2004). *Gestão das Organizações Escolares - Liderança Escolar e Clima de Trabalho (estudo de caso)*. Chamusca: Edições Cosmos.

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª Ed.). London: Prentice-Hall International.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8.ª ed.) Rio de Janeiro: Editora LTC.

Rodrigues, E. (SD). *O Estado-providência e os Processos de exclusão social: Considerações teóricas e estatísticas em torno do caso português*. Disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1477.pdf>

Santos, B. S., & Ferreira, S. (2001). A Reforma do Estado-Providência entre globalizações conflituantes. In Hespanha, P., & Carapinheiro., G. (Orgs.), *Risco Social e Incerteza – Pode o Estado Social recuar mais?* (177-225). Porto: Afrontamento.

Sarjado, A., & Chaves, R. (2006). Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Setor no Lucrativo. Especial referencia al caso español. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 87-116.

Schwartz, M. S., & Carroll, A.B., (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Silva, M. (2010). Enfrentar a Crise. Erradicar a Pobreza – O Contributo da Economia Social. *Revista Sociedade e Trabalho*, 41, 101-110.

Silva, M. A. P. (2011). *Liderança e Género – Que relações? Estudo de caso nas escolas públicas do 1º ciclo da RAM*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira.

Silva, D. A. S. (2013). *A Relação entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social: Um Estudo Empírico dos Investimentos Socialmente Responsáveis no Reino Unido*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Simaens, A. M. (2007). *Strategic Management in the Third Sector Organizations: an Overview on Portuguese Social Solidarity Cooperatives*. Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Gestão Internacional - ISCTE, Portugal.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5.ª Ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2.ª Ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 87-108.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 708-722.

Zaleznick, A. (2004). Managers and Leader. Are they diferent? *Harvard Business Review*, 82 (1),74-81.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário



Exmo. Sr.º ou Sr.ª

Nas páginas seguintes encontra-se um questionário que faz parte de um projeto de investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, desenvolvido no Instituto Politécnico de Santarém, sobre Liderança e Responsabilidade Social.

Para o efeito, necessito da sua colaboração. No questionário encontram-se afirmações sobre a sua Instituição. O que lhe peço é que indique o quanto concorda com essas afirmações. **Note-se que não há respostas certas ou erradas.** O importante é que manifeste a sua opinião tal como a sente. **Todas as respostas são anónimas e confidenciais.**

Obrigada pela disponibilidade e colaboração prestada,

Cátia Caçador

QUESTIONÁRIO

Parte I - Pense na Equipa de Direção da sua Instituição

Seguidamente são-lhe apresentadas diversas afirmações. Leia cada afirmação e indique em que medida elas **se aplicam ou não à Equipa de Direção da sua Instituição**, colocando uma cruz (X) com a sua resposta.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

Coloque em cada afirmação unicamente uma cruz (x) no <input type="checkbox"/> que corresponde à sua resposta.	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
1. A equipa de direção desta instituição atribui especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A equipa de direção desta instituição estimula as pessoas a refletir sobre o modo como costumam fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A equipa de direção desta instituição realça que não interessa ser o segundo melhor (mas sim o primeiro).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A equipa de direção desta instituição desafia as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A equipa de direção desta instituição coloca questões que incitam as pessoas a pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A equipa de direção desta instituição mostra respeito pelos sentimentos das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A equipa de direção desta instituição é um bom exemplo para os outros seguirem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A equipa de direção desta instituição lidera “fazendo”- em vez de, simplesmente, “dizendo”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A equipa de direção desta instituição é capaz de empenhar as pessoas nos seus sonhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A equipa de direção desta instituição transmite uma imagem atraente do futuro para o seu grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A equipa de direção desta instituição comporta-se tendo em conta as necessidades das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. A equipa de direção desta instituição enfatiza que só interessa o melhor desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A equipa de direção desta instituição promove a colaboração entre os membros do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A equipa de direção desta instituição atua tendo em conta os sentimentos das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A equipa de direção desta instituição leva o grupo a trabalhar para o mesmo objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A equipa de direção desta instituição lidera por exemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A equipa de direção desta instituição desenvolve atitudes e espírito de equipa entre os empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A equipa de direção desta instituição mostra às pessoas que espera muito delas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Para a equipa de direção desta instituição os seus planos para o futuro são inspiradores, para os seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A equipa de direção desta instituição honra pessoalmente os seus colaboradores quando têm desempenhos notáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A equipa de direção desta instituição elogia as pessoas quando elas trabalham acima da média.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte II – Pense na sua Instituição

Seguidamente são-lhe apresentadas diversas afirmações. Leia cada afirmação e indique em que medida elas **se aplicam ou não à sua Instituição**, colocando uma cruz (X) com a sua resposta. Considere a seguinte escala:

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

Coloque em cada afirmação unicamente uma cruz (x) no <input type="checkbox"/> que corresponde à sua resposta.		Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A instituição possui um procedimento para responder às reclamações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	É uma prática da instituição a melhoria contínua dos seus serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	A satisfação do cliente é utilizada como indicador do desempenho na instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Esta instituição é financeiramente sustentável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	A redução dos custos operacionais é uma preocupação constante por parte da instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Existe interesse, por parte da instituição, em monitorar a produtividade dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	A gestão de topo define estratégias de longo prazo (i.e., para daqui a três ou mais anos) para a nossa instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Os diretores e os gestores estão informados acerca da legislação ambiental relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Todos os nossos serviços cumprem as normas legais vigentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A instituição honra todas as suas obrigações contratuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Os diretores e os gestores desta instituição esforçam-se por fazer cumprir a lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	A instituição procura cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	A instituição incentiva a diversidade da mão-de-obra (em termos de idade, género, ou raça).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	As políticas internas da instituição permitem prevenir situações de discriminação na remuneração e promoção dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	A instituição tem um código de conduta abrangente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Os membros da nossa instituição seguem padrões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	A instituição é reconhecida pela comunidade por ser digna de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Na instituição o processo de avaliação do trabalhador tem em conta a equidade para com os colegas de trabalho e parceiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	A instituição rege-se por uma conduta de confidencialidade, o que permite aos trabalhadores reportarem situações de má conduta no trabalho (tal como roubo ou assédio sexual).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	É exigido aos trabalhadores que forneçam informações completas e precisas a todos os clientes ou aos familiares dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
21. Os salários oferecidos pela instituição são superiores à média no sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A instituição apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional (ex.: flexibilidade de horário).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A instituição incentiva os trabalhadores a integrar atividades cívicas que apoiem a comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. A instituição rege-se por políticas flexíveis o que permite aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A instituição preocupa-se com a redução da quantidade de energia gasta e com o desperdício de materiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A instituição estabelece parcerias locais e com escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A instituição participa em atividades desportivas locais e culturais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Complementares

As perguntas seguintes são essenciais para que se possa tratar os dados. Apesar de serem pessoais, as respostas nunca serão analisadas individualmente. Como tal, agradecemos que, facultasse alguns elementos a seu respeito, **colocando uma cruz (X)** nos itens abaixo mencionados.

Género: Feminino () Masculino ()	Habilitações Literárias: Até ao 9º ano () Ensino Secundário () Ensino Superior ()
Idade: Entre 18 a 29 anos () Entre 30 a 39 anos () Entre 40 a 49 anos () A partir dos 50 anos ()	Tempo de Antiguidade no Serviço: Menos de 1 ano () Entre 1 e 4 anos () Entre 5 e 9 anos () 10 ou mais anos ()
Desempenha funções de chefia: Sim () Não ()	

Muito Obrigada pela sua Colaboração.

Anexo 2 - Ofício



Exmo(a). Presidente da Direção e /ou Diretor Técnico
(Nome - Presidente)
(Designação da OES)
(Morada)

Exmo. Sr. Presidente e/ou Diretor Técnico

Assunto: Aplicação de Questionário aos Colaboradores e às Equipas de Direção da Instituição

Venho por este meio solicitar a V^a. Exa. autorização para recolher dados na Instituição que representa, para a realização da minha Tese de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social (OES) desenvolvido na Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém - IPSantarém.

Para o efeito foi elaborado um questionário que solicito que seja aplicado a todos os Colaboradores das diversas respostas sociais da Instituição, bem como às Equipas de Direção (Presidente, Diretores Técnicos e/ou de Serviços).

Junto o questionário em anexo.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global. Nenhuma informação individual será divulgada, sendo esta anónima e confidencial.

Manifesto total disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento adicional.

Desde já, agradeço a atenção disponibilizada.

Com os melhores cumprimentos,
Cátia Caçador

Anexo 3 - Tabelas relativas à dispersão dos valores por dimensão

3.1 Dimensão de Liderança “Articula uma Visão” (L9, L10, L19)

L9 A equipa de direção desta instituição é capaz de empenhar as pessoas nos seus sonhos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	12,5	12,5	12,5
	2	10	25,0	25,0	37,5
	3	4	10,0	10,0	47,5
	4	13	32,5	32,5	80,0
	5	3	7,5	7,5	87,5
	6	2	5,0	5,0	92,5
	7	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

L10 A equipa de direção desta instituição transmite uma imagem atraente do futuro para o seu grupo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	5,0	5,0	5,0
	2	5	12,5	12,5	17,5
	3	13	32,5	32,5	50,0
	4	8	20,0	20,0	70,0
	5	7	17,5	17,5	87,5
	6	3	7,5	7,5	95,0
	7	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

L19 Para a equipa de direção desta instituição os seus planos para o futuro são inspiradores, para os seus colaboradores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	12,5	12,5	12,5
	2	3	7,5	7,5	20,0
	3	9	22,5	22,5	42,5
	4	9	22,5	22,5	65,0
	5	9	22,5	22,5	87,5
	6	2	5,0	5,0	92,5
	7	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.2 Dimensão de Liderança “Modelo de Atuação” (L7, L8, L16)

L7 A equipa de direção desta instituição é um bom exemplo para os outros seguirem

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	9	6,0	6,0	6,0
	2	14	9,3	9,3	15,2
	3	15	9,9	9,9	25,2
	4	33	21,9	21,9	47,0
	5	38	25,2	25,2	72,2
	6	29	19,2	19,2	91,4
	7	13	8,6	8,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L8 A equipa de direção desta instituição lidera “fazendo”- em vez de, simplesmente, “dizendo”

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	9	6,0	6,0	6,0
	2	22	14,6	14,6	20,5
	3	24	15,9	15,9	36,4
	4	44	29,1	29,1	65,6
	5	25	16,6	16,6	82,1
	6	23	15,2	15,2	97,4
	7	4	2,6	2,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L16 A equipa de direção desta instituição lidera por exemplo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	7	4,6	4,6	4,6
	2	10	6,6	6,6	11,3
	3	28	18,5	18,5	29,8
	4	39	25,8	25,8	55,6
	5	31	20,5	20,5	76,2
	6	22	14,6	14,6	90,7
	7	14	9,3	9,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.3 Dimensão de Liderança “Promove a Aceitação de Objetivos” (L13, L15, L17)

L13 A equipa de direção desta instituição promove a colaboração entre os membros do grupo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	2,6	2,6	2,6
	2	6	4,0	4,0	6,6
	3	30	19,9	19,9	26,5
	4	35	23,2	23,2	49,7
	5	38	25,2	25,2	74,8
	6	28	18,5	18,5	93,4
	7	10	6,6	6,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L15 A equipa de direção desta instituição leva o grupo a trabalhar para o mesmo objetivo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	3,3	3,3	3,3
	2	4	2,6	2,6	6,0
	3	11	7,3	7,3	13,2
	4	36	23,8	23,8	37,1
	5	42	27,8	27,8	64,9
	6	31	20,5	20,5	85,4
	7	22	14,6	14,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L17 A equipa de direção desta instituição desenvolve atitudes e espírito de equipa entre os empregados

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	7	4,6	4,6	4,6
	2	15	9,9	9,9	14,6
	3	27	17,9	17,9	32,5
	4	39	25,8	25,8	58,3
	5	29	19,2	19,2	77,5
	6	22	14,6	14,6	92,1
	7	12	7,9	7,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.4 Dimensão de Liderança “Transmite Expetativas de Elevado Desempenho” (L3, L12, L18)

L3 A equipa de direção desta instituição realça que não interessa ser o segundo melhor (mas sim o primeiro)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	6	4,0	4,0	4,0
	2	21	13,9	13,9	17,9
	3	29	19,2	19,2	37,1
	4	32	21,2	21,2	58,3
	5	31	20,5	20,5	78,8
	6	8	5,3	5,3	84,1
	7	24	15,9	15,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L12 A equipa de direção desta instituição enfatiza que só interessa o melhor desempenho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	6	4,0	4,0	5,3
	3	19	12,6	12,6	17,9
	4	33	21,9	21,9	39,7
	5	41	27,2	27,2	66,9
	6	33	21,9	21,9	88,7
	7	17	11,3	11,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L18 A equipa de direção desta instituição mostra às pessoas que espera muito delas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	2,6	2,6	2,6
	2	2	1,3	1,3	4,0
	3	9	6,0	6,0	9,9
	4	31	20,5	20,5	30,5
	5	44	29,1	29,1	59,6
	6	39	25,8	25,8	85,4
	7	22	14,6	14,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 – Não se aplica; 4 – Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.5 Dimensão de Liderança “Fornece Apoio Individualizado” (L6, L11, L14)

L6 A equipa de direção desta instituição mostra respeito pelos sentimentos das pessoas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	2,6	2,6	2,6
	2	10	6,6	6,6	9,3
	3	16	10,6	10,6	19,9
	4	29	19,2	19,2	39,1
	5	38	25,2	25,2	64,2
	6	31	20,5	20,5	84,8
	7	23	15,2	15,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L11 A equipa de direção desta instituição comporta-se tendo em conta as necessidades das pessoas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	9	6,0	6,0	7,9
	3	20	13,2	13,2	21,2
	4	24	15,9	15,9	37,1
	5	39	25,8	25,8	62,9
	6	34	22,5	22,5	85,4
	7	22	14,6	14,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L14 A equipa de direção desta instituição atua tendo em conta os sentimentos das pessoas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	7	4,6	4,6	4,6
	2	9	6,0	6,0	10,6
	3	17	11,3	11,3	21,9
	4	31	20,5	20,5	42,4
	5	37	24,5	24,5	66,9
	6	37	24,5	24,5	91,4
	7	13	8,6	8,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 – Não se aplica; 4 – Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.6 Dimensão de Liderança “Estimula Intelectualmente” (L2,L4,L5)

L2 A equipa de direção desta instituição estimula as pessoas a refletir sobre o modo como costumam fazer as coisas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	17	11,3	11,3	12,6
	3	33	21,9	21,9	34,4
	4	37	24,5	24,5	58,9
	5	36	23,8	23,8	82,8
	6	12	7,9	7,9	90,7
	7	14	9,3	9,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L4 A equipa de direção desta instituição desafia as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	2,6	2,6	2,6
	2	18	11,9	11,9	14,6
	3	28	18,5	18,5	33,1
	4	48	31,8	31,8	64,9
	5	26	17,2	17,2	82,1
	6	18	11,9	11,9	94,0
	7	9	6,0	6,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L5 A equipa de direção desta instituição coloca questões que incitam as pessoas a pensar

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	19	12,6	12,6	13,9
	3	41	27,2	27,2	41,1
	4	32	21,2	21,2	62,3
	5	25	16,6	16,6	78,8
	6	24	15,9	15,9	94,7
	7	8	5,3	5,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.7 Dimensão de Liderança “Liderança Transacional” (L1, L20, L21)

L1 A equipa de direção desta instituição atribui especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	8	5,3	5,3	5,3
	2	21	13,9	13,9	19,2
	3	26	17,2	17,2	36,4
	4	40	26,5	26,5	62,9
	5	28	18,5	18,5	81,5
	6	17	11,3	11,3	92,7
	7	11	7,3	7,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L20 A equipa de direção desta instituição honra pessoalmente os seus colaboradores quando têm desempenhos notáveis

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	15	9,9	9,9	9,9
	2	24	15,9	15,9	25,8
	3	27	17,9	17,9	43,7
	4	32	21,2	21,2	64,9
	5	23	15,2	15,2	80,1
	6	24	15,9	15,9	96,0
	7	6	4,0	4,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

L21 A equipa de direção desta instituição elogia as pessoas quando elas trabalham acima da média

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	21	13,9	13,9	13,9
	2	23	15,2	15,2	29,1
	3	31	20,5	20,5	49,7
	4	28	18,5	18,5	68,2
	5	27	17,9	17,9	86,1
	6	13	8,6	8,6	94,7
	7	8	5,3	5,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 – Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.8 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Económica” (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7)

R1 A instituição possui um procedimento para responder às reclamações dos clientes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	3	6	4,0	4,0	6,0
	4	19	12,6	12,6	18,5
	5	39	25,8	25,8	44,4
	6	26	17,2	17,2	61,6
	7	58	38,4	38,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R2 É uma prática da instituição a melhoria contínua dos seus serviços

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	1	,7	,7	,7
	2	1	,7	,7	1,3
	3	8	5,3	5,3	6,6
	4	18	11,9	11,9	18,5
	5	29	19,2	19,2	37,7
	6	52	34,4	34,4	72,2
	7	42	27,8	27,8	100,0
Total	151	100,0	100,0		

R3 A satisfação do cliente é utilizada como indicador do desempenho na instituição

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	2	1,3	1,3	3,3
	3	7	4,6	4,6	7,9
	4	23	15,2	15,2	23,2
	5	30	19,9	19,9	43,0
	6	48	31,8	31,8	74,8
	7	38	25,2	25,2	100,0
Total	151	100,0	100,0		

R4 Esta instituição é financeiramente sustentável

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	7	4,6	4,6	6,0
	3	33	21,9	21,9	27,8
	4	37	24,5	24,5	52,3
	5	35	23,2	23,2	75,5
	6	18	11,9	11,9	87,4
	7	19	12,6	12,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

R5 A redução dos custos operacionais é uma preocupação constante por parte da instituição

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	1	,7	,7	2,0
	3	16	10,6	10,6	12,6
	4	27	17,9	17,9	30,5
	5	46	30,5	30,5	60,9
	6	28	18,5	18,5	79,5
	7	31	20,5	20,5	100,0
Total		151	100,0	100,0	

R6 Existe interesse, por parte da instituição, em monitorar a produtividade dos trabalhadores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	3	2,0	2,0	3,3
	3	14	9,3	9,3	12,6
	4	40	26,5	26,5	39,1
	5	45	29,8	29,8	68,9
	6	28	18,5	18,5	87,4
	7	19	12,6	12,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

**R7 A gestão de topo define estratégias de longo prazo (i.e., para daqui a três ou mais anos)
para a nossa instituição**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	12	7,9	7,9	7,9
	2	14	9,3	9,3	17,2
	3	15	9,9	9,9	27,2
	4	41	27,2	27,2	54,3
	5	31	20,5	20,5	74,8
	6	25	16,6	16,6	91,4
	7	13	8,6	8,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro, 5, 6 e 7 - Aplica-se.

3.9 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Legal” (R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14)

R8 Os diretores e os gestores estão informados acerca da legislação ambiental relevante

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	3,3	3,3	3,3
	2	11	7,3	7,3	10,6
	3	24	15,9	15,9	26,5
	4	26	17,2	17,2	43,7
	5	34	22,5	22,5	66,2
	6	27	17,9	17,9	84,1
	7	24	15,9	15,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R9 Todos os nossos serviços cumprem as normas legais vigentes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	1	,7	,7	2,6
	3	7	4,6	4,6	7,3
	4	16	10,6	10,6	17,9
	5	26	17,2	17,2	35,1
	6	42	27,8	27,8	62,9
	7	56	37,1	37,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R10 A instituição honra todas as suas obrigações contratuais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	2	1,3	1,3	1,3
	2	1	,7	,7	2,0
	3	3	2,0	2,0	4,0
	4	16	10,6	10,6	14,6
	5	35	23,2	23,2	37,7
	6	36	23,8	23,8	61,6
	7	58	38,4	38,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R11 Os diretores e os gestores desta instituição esforçam-se por fazer cumprir a lei

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	1	,7	,7	2,6
	3	3	2,0	2,0	4,6
	4	12	7,9	7,9	12,6
	5	38	25,2	25,2	37,7
	6	32	21,2	21,2	58,9
	7	62	41,1	41,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R12 A instituição procura cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	2	1,3	1,3	3,3
	3	3	2,0	2,0	5,3
	4	19	12,6	12,6	17,9
	5	35	23,2	23,2	41,1
	6	30	19,9	19,9	60,9
	7	59	39,1	39,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R13 A instituição incentiva a diversidade da mão-de-obra (em termos de idade, género, ou raça)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	4	2,6	2,6	2,6
	2	4	2,6	2,6	5,3
	3	8	5,3	5,3	10,6
	4	25	16,6	16,6	27,2
	5	39	25,8	25,8	53,0
	6	34	22,5	22,5	75,5
	7	37	24,5	24,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R14 As políticas internas da instituição permitem prevenir situações de discriminação na remuneração e promoção dos trabalhadores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	3,3	3,3	3,3
	2	15	9,9	9,9	13,2
	3	20	13,2	13,2	26,5
	4	30	19,9	19,9	46,4
	5	31	20,5	20,5	66,9
	6	27	17,9	17,9	84,8
	7	23	15,2	15,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

4.0 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Ética” (R15, R16, R17, R18, R19, R20)

R15 A instituição tem um código de conduta abrangente

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	6	4,0	4,0	6,0
	3	7	4,6	4,6	10,6
	4	30	19,9	19,9	30,5
	5	34	22,5	22,5	53,0
	6	41	27,2	27,2	80,1
	7	30	19,9	19,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R16 Os membros da nossa instituição seguem padrões profissionais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	3,3	3,3	3,3
	2	1	,7	,7	4,0
	3	8	5,3	5,3	9,3
	4	27	17,9	17,9	27,2
	5	32	21,2	21,2	48,3
	6	47	31,1	31,1	79,5
	7	31	20,5	20,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R17 A instituição é reconhecida pela comunidade por ser digna de confiança

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	1	,7	,7	,7
	2	5	3,3	3,3	4,0
	3	2	1,3	1,3	5,3
	4	11	7,3	7,3	12,6
	5	30	19,9	19,9	32,5
	6	41	27,2	27,2	59,6
	7	61	40,4	40,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R18 Na instituição o processo de avaliação do trabalhador tem em conta a equidade para com os colegas de trabalho e parceiros

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	10	6,6	6,6	6,6
	2	8	5,3	5,3	11,9
	3	17	11,3	11,3	23,2
	4	36	23,8	23,8	47,0
	5	33	21,9	21,9	68,9
	6	31	20,5	20,5	89,4
	7	16	10,6	10,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R19 A instituição rege-se por uma conduta de confidencialidade, o que permite aos trabalhadores reportarem situações de má conduta no trabalho (tal como roubo ou assédio sexual)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	12	7,9	7,9	7,9
	2	10	6,6	6,6	14,6
	3	14	9,3	9,3	23,8
	4	24	15,9	15,9	39,7
	5	31	20,5	20,5	60,3
	6	28	18,5	18,5	78,8
	7	32	21,2	21,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R20 É exigido aos trabalhadores que forneçam informações completas e precisas a todos os clientes ou aos familiares dos clientes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	13	8,6	8,6	8,6
	2	16	10,6	10,6	19,2
	3	16	10,6	10,6	29,8
	4	22	14,6	14,6	44,4
	5	33	21,9	21,9	66,2
	6	23	15,2	15,2	81,5
	7	28	18,5	18,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números “válidos” presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 – Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

4.1 Dimensão de Responsabilidade Social “Responsabilidade Filantrópica” (R21, R22, R23, R24, R25, R26, R27)

R21 Os salários oferecidos pela instituição são superiores à média no sector

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	24	15,9	15,9	15,9
	2	29	19,2	19,2	35,1
	3	36	23,8	23,8	58,9
	4	36	23,8	23,8	82,8
	5	13	8,6	8,6	91,4
	6	9	6,0	6,0	97,4
	7	4	2,6	2,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R22 A instituição apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional (ex.: flexibilidade de horário)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	5	3,3	3,3	3,3
	2	9	6,0	6,0	9,3
	3	24	15,9	15,9	25,2
	4	23	15,2	15,2	40,4
	5	31	20,5	20,5	60,9
	6	28	18,5	18,5	79,5
	7	31	20,5	20,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R23 A instituição incentiva os trabalhadores a integrar atividades cívicas que apoiem a comunidade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	9	6,0	6,0	6,0
	2	12	7,9	7,9	13,9
	3	22	14,6	14,6	28,5
	4	31	20,5	20,5	49,0
	5	33	21,9	21,9	70,9
	6	26	17,2	17,2	88,1
	7	18	11,9	11,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R24 A instituição rege-se por políticas flexíveis o que permite aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	10	6,6	6,6	6,6
	2	8	5,3	5,3	11,9
	3	21	13,9	13,9	25,8
	4	27	17,9	17,9	43,7
	5	35	23,2	23,2	66,9
	6	32	21,2	21,2	88,1
	7	18	11,9	11,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R25 A instituição preocupa-se com a redução da quantidade de energia gasta e com o desperdício de materiais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	1	,7	,7	2,6
	3	11	7,3	7,3	9,9
	4	16	10,6	10,6	20,5
	5	34	22,5	22,5	43,0
	6	41	27,2	27,2	70,2
	7	45	29,8	29,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R26 A instituição estabelece parcerias locais e com escolas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	3	2,0	2,0	4,0
	3	5	3,3	3,3	7,3
	4	22	14,6	14,6	21,9
	5	26	17,2	17,2	39,1
	6	47	31,1	31,1	70,2
	7	45	29,8	29,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

R27 A instituição participa em atividades desportivas locais e culturais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	4	2,6	2,6	4,6
	3	7	4,6	4,6	9,3
	4	20	13,2	13,2	22,5
	5	29	19,2	19,2	41,7
	6	44	29,1	29,1	70,9
	7	44	29,1	29,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Nota: os números "válidos" presentes na tabela foram utilizados da seguinte forma para os gráficos: 1, 2, 3 - Não se aplica; 4 - Neutro; 5, 6 e 7 - Aplica-se.

4.2 Representação da Média por Dimensões de Liderança e Responsabilidade Social

	Média	Desvio Padrão
Género	,07	,261
Habilitação	-	-
Idade	-	-
Ano	-	-
Chefia	,11	,31
Articula uma Visão	3,91	1,47
Modelo de Atuação	4,22	1,39
Promove a aceitação de Objetivos	4,52	1,31
Transmite expetativas de Elevado Desempenho	4,69	1,26
Fornece apoio Individualizado	4,75	1,42
Estimula Intelectualmente	4,12	1,30
Liderança Transaccional	3,80	1,50
Liderança Global	4,29	1,18
Responsabilidade Económica	5,07	,97
Responsabilidade Legal	5,36	1,13
Responsabilidade Ética	5,02	1,16
Responsabilidade Filantrópica	4,80	1,15
Responsabilidade Global	5,06	,99

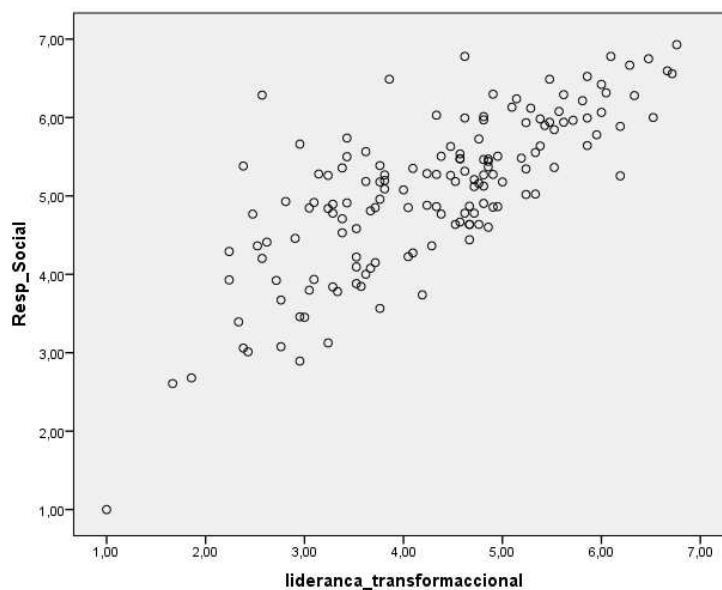
Anexo 4 - Teste de Normalidade de Kolmogorov- Smirnov

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
Articula uma Visão	,086	151	,008	,979	151	,020
Modelo de Atuação	,088	151	,006	,980	151	,029
Promove a Aceitação de Objetivos	,086	151	,008	,979	151	,023
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	,076	151	,031	,981	151	,036
Fornece Apoio Individualizado	,125	151	,000	,955	151	,000
Estimula Intelectualmente	,086	151	,008	,981	151	,036
Liderança Transaccional	,068	151	,087	,979	151	,019
Responsabilidade Económica	,081	151	,017	,971	151	,003
Responsabilidade Legal	,089	151	,005	,932	151	,000
Responsabilidade Ética	,080	151	,020	,973	151	,005
Responsabilidade Filantrópica	,077	151	,027	,979	151	,020

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Anexo 5 - Gráfico referente à correlação de Liderança e RS



Anexo 6 - Teste de Kolmogorov-Smirnov

Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estatística	Df	Sig.	
Articula uma Visão	0 Fem	,083	140	,019
	1 Masc	,300	11	,006
Modelo de Atuação	0 Fem	,079	140	,033
	1 Masc	,204	11	,200*
Promove a Aceitação de Objetivos	0 Fem	,069	140	,200*
	1 Masc	,246	11	,062
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	0 Fem	,087	140	,012
	1 Masc	,210	11	,188
Fornece Apoio Individualizado	0 Fem	,119	140	,000
	1 Masc	,223	11	,132
Estimula Intelectualmente	0 Fem	,104	140	,001
	1 Masc	,329	11	,002
Liderança Transaccional	0 Fem	,062	140	,200*
	1 Masc	,261	11	,035
Liderança Global	0 Fem	,062	140	,200*
	1 Masc	,271	11	,023
Responsabilidade Económica	0 Fem	,070	140	,092
	1 Masc	,298	11	,007
Responsabilidade Legal	0 Fem	,088	140	,010
	1 Masc	,169	11	,200*
Responsabilidade Ética	0 Fem	,085	140	,015
	1 Masc	,178	11	,200*
Responsabilidade Filantrópica	0 Fem	,076	140	,049
	1 Masc	,261	11	,035
Responsabilidade Global	0 Fem	,082	140	,021
	1 Masc	,178	11	,200*

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Habilitações Literárias		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estatística	Df	Sig.
Articula uma Visão	1 9º ano	,086	88	,151
	2 Secundário	,218	28	,002
	3 Superior	,136	35	,101
Modelo de Atuação	1 9º ano	,091	88	,069
	2 Secundário	,164	28	,053
	3 Superior	,129	35	,154
Promove a Aceitação de Objectivos	1 9º ano	,106	88	,016
	2 Secundário	,184	28	,016
	3 Superior	,092	35	,200*
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	1 9º ano	,095	88	,049
	2 Secundário	,171	28	,036
	3 Superior	,109	35	,200*
Fornece Apoio Individualizado	1 9º ano	,134	88	,000
	2 Secundário	,125	28	,200*
	3 Superior	,139	35	,084
Estimula Intelectualmente	1 9º ano	,103	88	,022
	2 Secundário	,128	28	,200*
	3 Superior	,147	35	,052
Liderança Transaccional	1 9º ano	,064	88	,200*
	2 Secundário	,123	28	,200*
	3 Superior	,124	35	,192
Liderança Global	1 9º ano	,069	88	,200*
	2 Secundário	,146	28	,134
	3 Superior	,143	35	,067
Responsabilidade Económica	1 9º ano	,099	88	,031
	2 Secundário	,186	28	,014
	3 Superior	,097	35	,200*
Responsabilidade Legal	1 9º ano	,074	88	,200*
	2 Secundário	,163	28	,054
	3 Superior	,089	35	,200*
Responsabilidade Ética	1 9º ano	,072	88	,200*
	2 Secundário	,152	28	,098
	3 Superior	,105	35	,200*
Responsabilidade Filantrópica	1 9º ano	,078	88	,200*
	2 Secundário	,115	28	,200*
	3 Superior	,085	35	,200*
Responsabilidade Global	1 9º ano	,079	88	,200*
	2 Secundário	,157	28	,077
	3 Superior	,087	35	,200*

* Este é um limite inferior da significância verdadeira; a. Correlação de Significância de Lilliefors

Idade	Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estatística	Df	Sig.	
Articula uma Visão	1 18 a 29 anos	,089	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,145	42	,026
	3 40 a 49 anos	,108	60	,081
	4 a partir de 50 anos	,120	26	,200*
Modelo de Atuação	1 18 a 29 anos	,106	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,099	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,090	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,181	26	,028
Promove a Aceitação de Objectivos	1 18 a 29 anos	,156	23	,153
	2 30 a 39 anos	,111	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,093	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,146	26	,161
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	1 18 a 29 anos	,113	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,115	42	,183
	3 40 a 49 anos	,114	60	,050
	4 a partir de 50 anos	,125	26	,200*
Fornece Apoio Individualizado	1 18 a 29 anos	,151	23	,187
	2 30 a 39 anos	,113	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,142	60	,004
	4 a partir de 50 anos	,170	26	,051
Estimula Intelectualmente	1 18 a 29 anos	,123	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,126	42	,094
	3 40 a 49 anos	,100	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,120	26	,200*
Liderança Transaccional	1 18 a 29 anos	,157	23	,149
	2 30 a 39 anos	,090	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,084	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,090	26	,200*
Liderança Global	1 18 a 29 anos	,109	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,067	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,119	60	,033
	4 a partir de 50 anos	,128	26	,200*
Responsabilidade Económica	1 18 a 29 anos	,122	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,118	42	,157
	3 40 a 49 anos	,129	60	,015
	4 a partir de 50 anos	,175	26	,039
Responsabilidade Legal	1 18 a 29 anos	,163	23	,118
	2 30 a 39 anos	,200	42	,000
	3 40 a 49 anos	,076	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,106	26	,200*
Responsabilidade Ética	1 18 a 29 anos	,114	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,124	42	,105
	3 40 a 49 anos	,089	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,127	26	,200*
Responsabilidade Filantrópica	1 18 a 29 anos	,130	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,109	42	,200*
	3 40 a 49 anos	,083	60	,200*

	4 a partir de 50 anos	,121	26	,200*
Responsabilidade Global	1 18 a 29 anos	,103	23	,200*
	2 30 a 39 anos	,164	42	,006
	3 40 a 49 anos	,082	60	,200*
	4 a partir de 50 anos	,106	26	,200*

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira; a. Correlação de Significância de Lilliefors

Antiguidade		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estatística	Df	Sig.
Articula uma Visão	1 menos de 1 ano	,172	23	,075
	2 entre 1 e 4 anos	,102	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,149	30	,088
	4 10 ou mais anos	,123	51	,052
Modelo de Atuação	1 menos de 1 ano	,124	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,096	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,109	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,124	51	,049
Promove a Aceitação de Objectivos	1 menos de 1 ano	,187	23	,037
	2 entre 1 e 4 anos	,115	47	,151
	3 entre 5 e 9 anos	,182	30	,012
	4 10 ou mais anos	,131	51	,029
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	1 menos de 1 ano	,159	23	,135
	2 entre 1 e 4 anos	,122	47	,077
	3 entre 5 e 9 anos	,165	30	,037
	4 10 ou mais anos	,120	51	,063
Fornece Apoio Individualizado	1 menos de 1 ano	,239	23	,001
	2 entre 1 e 4 anos	,175	47	,001
	3 entre 5 e 9 anos	,122	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,104	51	,200*
Estimula Intelectualmente	1 menos de 1 ano	,150	23	,194
	2 entre 1 e 4 anos	,089	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,107	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,118	51	,075
Liderança Transaccional	1 menos de 1 ano	,119	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,093	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,113	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,070	51	,200*
Liderança Global	1 menos de 1 ano	,121	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,084	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,088	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,093	51	,200*
Responsabilidade Económica	1 menos de 1 ano	,144	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,118	47	,098
	3 entre 5 e 9 anos	,098	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,087	51	,200*

Responsabilidade Legal	1 menos de 1 ano	,079	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,134	47	,033
	3 entre 5 e 9 anos	,107	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,093	51	,200*
Responsabilidade Ética	1 menos de 1 ano	,126	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,103	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,135	30	,168
	4 10 ou mais anos	,087	51	,200*
Responsabilidade Filantrópica	1 menos de 1 ano	,103	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,107	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,107	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,097	51	,200*
Responsabilidade Global	1 menos de 1 ano	,122	23	,200*
	2 entre 1 e 4 anos	,097	47	,200*
	3 entre 5 e 9 anos	,115	30	,200*
	4 10 ou mais anos	,086	51	,200*

* Este é um limite inferior da significância verdadeira; a. Correlação de Significância de Lilliefors

Chefia		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estatística	Df	Sig.
Articula Uma Visão	0 não	,081	135	,032
	1 sim	,165	16	,200*
Modelo de Atuação	0 não	,089	135	,011
	1 sim	,140	16	,200*
Promove a Aceitação de Objectivos	0 não	,081	135	,032
	1 sim	,153	16	,200*
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	0 não	,074	135	,066
	1 sim	,148	16	,200*
Fornece Apoio Individualizado	0 não	,130	135	,000
	1 sim	,131	16	,200*
Estimula Intelectualmente	0 não	,088	135	,012
	1 sim	,159	16	,200*
Liderança Transaccional	0 não	,073	135	,078
	1 sim	,085	16	,200*
Liderança Global	0 não	,072	135	,083
	1 sim	,149	16	,200*
Responsabilidade Económica	0 não	,075	135	,060
	1 sim	,125	16	,200*
Responsabilidade Legal	0 não	,086	135	,016
	1 sim	,161	16	,200*
Responsabilidade Ética	0 não	,066	135	,200*
	1 sim	,185	16	,146
Responsabilidade Filantrópica	0 não	,070	135	,200*
	1 sim	,116	16	,200*
Responsabilidade Global	0 não	,087	135	,013
	1 sim	,166	16	,200*

* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Anexo 7 - Dados referentes ao Gênero

Estatísticas de Teste ^a

	Articula uma Visão	Modelo de Atuação	Promove a Aceitação de Objetivos	Transmite Expectativas de Elevado Desempenho	Fornece Apoio Individualizado	Estimula Intelectualmente	Liderança Transacional	Liderança Global	Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Filantrópica	Responsabilidade Global
U de Mann-Whitney	489,000	442,500	482,500	704,500	544,000	438,500	440,000	450,000	635,500	615,500	497,000	552,000	564,000
Wilcoxon W	10359,000	10312,500	10352,500	10574,500	10414,000	10308,500	10310,000	10320,000	10505,500	10485,500	10367,000	10422,000	10434,000
Z	-2,018	-2,352	-2,066	-,471	-1,623	-2,382	-2,369	-2,292	-,964	-1,108	-1,957	-1,562	-1,475
Significância Sig. (2 extremidades)	,044	,019	,039	,638	,105	,017	,018	,022	,335	,268	,050	,118	,140
Sig exata (2 extremidades)	,043	,017	,038	,644	,105	,016	,016	,021	,340	,273	,050	,120	,142
Sig exata (1 extremidade)	,021	,009	,019	,322	,053	,008	,008	,010	,170	,136	,025	,060	,071
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000

a. Variável de Agrupamento: gênero

	Género					
	0 Fem			1 Masc		
	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão
Articula uma visão	140	3,85	1,49	11	4,73	,99
Modelo de Atuação	140	4,16	1,40	11	5,06	1,02
Promove a aceitação de Objectivos	140	4,47	1,33	11	5,18	,70
Transmite expetativas de Elevado Desempenho	140	4,69	1,28	11	4,79	,87
Fornece Apoio Individualizado	140	4,70	1,43	11	5,42	1,11
Estimula Intelectualmente	140	4,06	1,31	11	4,85	,90
Liderança Transaccional	140	3,72	1,47	11	4,85	1,53
Liderança Global	140	4,23	1,18	11	4,98	,89
Responsabilidade Económica	140	5,06	,99	11	5,29	,80
Responsabilidade Legal	140	5,33	1,14	11	5,70	,89
Responsabilidade Ética	140	4,97	1,17	11	5,67	,84
Responsabilidade Filantrópica	140	4,76	1,15	11	5,22	1,10
Responsabilidade Global	140	5,03	1,00	11	5,47	,73

Anexo 8 - Dados referentes às Habilitações Literárias

Estatísticas de Teste ^{a, b, c}

	Articula uma Visão	Modelo de Atuação	Promove a Aceitação de Objectivos	Transmite Expectativas de Elevado Desempenho	Fornece Apoio Individualizado	Estimula Inteletualmente	Liderança Transaccional	Liderança Global	Responsabilidade Económica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Filantrópica	Responsabilidade Global
Qui-quadrado	1,420	1,740	,916	3,931	2,510	,985	5,532	2,001	4,847	5,589	6,385	6,238	5,700
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância Sig.	,492	,419	,633	,140	,285	,611	,063	,368	,089	,061	,041	,044	,058

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Habilitação

c. Algumas ou todas significâncias exatas não podem ser calculadas, porque há memória insuficiente

	Habilitações Literárias								
	1 9º ano			2 Secundário			3 Superior		
	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão
Articula uma Visão	88	3,91	1,56	28	3,67	1,19	35	4,13	1,47
Modelo de Atuação	88	4,21	1,41	28	3,94	1,20	35	4,48	1,47
Promove a Aceitação de Objectivos	88	4,47	1,30	28	4,38	1,29	35	4,77	1,34
Transmite Expectativas de Elevado Desempenho	88	4,86	1,31	28	4,32	1,10	35	4,57	1,19
Fornece Apoio Individualizado	88	4,76	1,45	28	4,42	1,40	35	5,01	1,33
Estimula Intelectualmente	88	4,11	1,31	28	3,94	1,16	35	4,28	1,42
Liderança Transaccional	88	3,80	1,52	28	3,29	1,24	35	4,21	1,55
Liderança Global	88	4,30	1,16	28	3,99	1,06	35	4,49	1,29
Responsabilidade Económica	88	5,13	,97	28	4,69	1,05	35	5,24	,88
Responsabilidade Legal	88	5,28	1,07	28	5,11	1,49	35	5,76	,81
Responsabilidade Ética	88	4,96	1,13	28	4,67	1,44	35	5,44	,89
Responsabilidade Filantrópica	88	4,72	1,23	28	4,54	1,11	35	5,19	,90
Responsabilidade Global	88	5,02	,98	28	4,75	1,16	35	5,41	,75

Anexo 9 - Dados referentes à Idade

Estatísticas de teste ^{a, b, c}

	Articula uma visão	Modelo de Atuação	Promove a Aceitação de Objectivos	Transmite Expectativas de Elevado Desempenho	Fornece Apoio Individualizado	Estimula Intelectualmente	Liderança Transaccional	Liderança Global	Responsabilidade Económica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Filantrópica	Responsabilidade Global
Qui-quadrado	5,771	4,148	2,908	6,389	5,295	4,422	1,043	5,351	4,817	3,866	8,031	5,749	5,317
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	,123	,246	,406	,094	,151	,219	,791	,148	,186	,276	,045	,124	,150

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

c. Algumas ou todas significâncias exatas não podem ser calculadas, porque há memória insuficiente

	Idade											
	1 18 a 29 anos			2 30 a 39 anos			3 40 a 49 anos			4 a partir de 50 anos		
	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão
Articula uma Visão	23	3,97	1,61	42	3,45	1,46	60	4,09	1,38	26	4,21	1,50
Modelo de Atuação	23	4,25	1,47	42	3,85	1,54	60	4,38	1,22	26	4,44	1,39
Promove a Aceitação de Objectivos	23	4,78	1,31	42	4,22	1,44	60	4,56	1,20	26	4,69	1,32
Transmite Expectativas Elevado Desempenho	23	4,65	1,37	42	4,34	1,30	60	4,79	1,08	26	5,08	1,39
Fornecer Apoio Individualizado	23	5,01	1,47	42	4,32	1,55	60	4,94	1,24	26	4,79	1,49
Estimula Intellectualmente	23	4,03	1,41	42	3,87	1,23	60	4,16	1,24	26	4,51	1,41
Liderança Transaccional	23	3,81	1,69	42	3,60	1,53	60	3,88	1,28	26	3,92	1,78
Liderança Global	23	4,36	1,32	42	3,95	1,26	60	4,40	,98	26	4,52	1,28
Responsabilidade Económica	23	5,12	1,08	42	4,80	1,08	60	5,22	,74	26	5,15	1,13
Responsabilidade Legal	23	5,72	,95	42	5,08	1,42	60	5,45	,85	26	5,30	1,23
Responsabilidade Ética	23	5,38	1,24	42	4,58	1,30	60	5,18	,92	26	5,03	1,23
Responsabilidade Filantrópica	23	5,04	1,53	42	4,51	1,09	60	4,87	1,05	26	4,87	1,07
Responsabilidade Global	23	5,31	1,10	42	4,74	1,10	60	5,18	,77	26	5,09	1,04

Anexo 10 - Dados referentes à Antiguidade

Estadísticas de Teste ^{a, b, c}

	Articula uma Visão	Modelo de Atuação	Promove a Aceitação de Objectivos	Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	Fornecer Apoio Individualizado	Estimula Intelectualmente	Liderança Transaccional	Liderança Global	Responsabilidade Económica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Filantrópica	Responsabilidade Global
Qui-quadrado	5,693	6,919	9,369	4,937	13,371	5,423	4,061	7,150	1,377	4,398	4,406	4,420	4,789
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	,128	,075	,025	,176	,004	,143	,255	,067	,711	,222	,221	,220	,188

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Ano

c. Algumas ou todas significâncias exatas não podem ser calculadas, porque há memória insuficiente

	Antiguidade											
	1 menos de 1 ano			2 entre 1 e 4 anos			3 entre 5 e 9 anos			4 10 ou mais anos		
	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão
Articula uma Visão	23	4,45	1,42	47	3,89	1,67	30	3,56	1,07	51	3,91	1,48
Modelo de Atuação	23	4,75	1,22	47	4,34	1,52	30	3,99	1,19	51	4,01	1,40
Promove a Aceitação de Objectivos	23	5,03	1,28	47	4,60	1,50	30	4,11	,86	51	4,46	1,29
Transmite Expetativas Elevado Desempenho	23	5,22	,91	47	4,50	1,43	30	4,64	1,25	51	4,67	1,19
Fornece Apoio Individualizado	23	5,33	1,09	47	4,98	1,62	30	4,16	1,28	51	4,63	1,32
Estimula Intelectualmente	23	4,57	1,27	47	4,16	1,37	30	3,72	1,17	51	4,11	1,29
Liderança Transaccional	23	4,29	1,60	47	3,77	1,63	30	3,46	1,14	51	3,80	1,49
Liderança Global	23	4,81	1,02	47	4,32	1,35	30	3,95	,91	51	4,23	1,16
Responsabilidade Económica	23	5,34	,67	47	4,95	1,24	30	5,15	,84	51	5,03	,89
Responsabilidade Legal	23	5,77	,75	47	5,28	1,43	30	5,27	,89	51	5,31	1,06
Responsabilidade Ética	23	5,45	,77	47	4,95	1,45	30	4,97	1,01	51	4,91	1,08
Responsabilidade Filantrópica	23	5,20	,85	47	4,78	1,48	30	4,80	1,01	51	4,62	,98
Responsabilidade Global	23	5,44	,63	47	4,99	1,29	30	5,04	,78	51	4,97	,89

Anexo 11 - Dados referentes à Função de Chefia

Estadísticas de Teste ^a

	Articula uma Visão	Modelo de Atuação	Promove a Aceitação de Objectivos	Transmite Expectativas de Elevado Desempenho	Fornecer Apoio Individualizado	Fornecer Apoio Intelectualmente	Liderança Transaccional	Liderança Global	Responsabilidade Económica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Filantrópica	Responsabilidade Global
U de Mann-Whitney	832,000	851,500	714,000	1005,500	894,500	809,000	764,500	818,500	833,500	718,500	853,500	784,000	746,000
Wilcoxon W	10012,000	10031,500	9894,000	1141,500	10074,500	9989,000	9944,500	9998,500	10013,500	9898,500	10033,500	9964,000	9926,000
Z	-1,504	-1,386	-2,220	-,452	-1,125	-1,644	-1,912	-1,581	-1,492	-2,188	-1,371	-1,791	-2,019
Significância Sig. (2 extremidades)	,133	,166	,026	,651	,261	,100	,056	,114	,136	,029	,170	,073	,043
Sig. exata (2 extremidades)	,134	,168	,026	,655	,264	,101	,056	,115	,137	,028	,172	,073	,043
Sig. exata (1 extremidade)	,067	,084	,013	,328	,132	,050	,028	,057	,068	,014	,086	,037	,021
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Variável de Agrupamento: Chefia

	Chefia					
	0 Não chefe			1 Chefe		
	Contagem	Média	Desvio padrão	Contagem	Média	Desvio padrão
Articula uma visão	135	3,85	1,48	16	4,44	1,32
Modelo de Atuação	135	4,17	1,38	16	4,71	1,39
Promove a Aceitação de Objectivos	135	4,44	1,30	16	5,21	1,17
Transmite Expetativas de Elevado Desempenho	135	4,70	1,26	16	4,60	1,26
Fornece Apoio Individualizado	135	4,70	1,45	16	5,19	1,10
Estimula Intelectualmente	135	4,06	1,30	16	4,65	1,29
Liderança Transaccional	135	3,72	1,51	16	4,46	1,25
Liderança Global	135	4,23	1,18	16	4,75	1,11
Responsabilidade Económica	135	5,03	1,00	16	5,43	,65
Responsabilidade Legal	135	5,29	1,15	16	5,94	,68
Responsabilidade Ética	135	4,97	1,20	16	5,40	,74
Responsabilidade Filantrópica	135	4,74	1,19	16	5,27	,65
Responsabilidade Global	135	5,01	1,01	16	5,51	,56