



Como se relaciona a liderança responsável e o envolvimento no trabalho para a geração Z? O papel mediador da identificação organizacional.

Mafalda Lagoeiro dos Reis Príncipe

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Mestrado Executivo em Liderança (*Executive Master in Leadership*) na Universidade Católica Portuguesa.

Novembro de 2024

Dissertação escrita sob a supervisão do(a) Professor(a) Doutor(a) Oliver Pérez.

ÍNDICE

Lista de Tabelas	4
Abstract.....	6
Resumo	7
Agradecimentos	8
Introdução	9
Revisão Bibliográfica.....	12
Liderança responsável	12
Definições.....	13
O lugar da liderança responsável no domínio da liderança	14
Liderança responsável e outcomes organizacionais	15
Quantificar a liderança responsável.....	16
Envolvimento no trabalho	18
Definição	18
O papel do líder no envolvimento do trabalho	19
Liderança responsável e o envolvimento no trabalho	20
Identificação organizacional.....	21
Identificação organizacional e liderança responsável.....	24
Identificação organizacional e o envolvimento no trabalho	25
O papel mediador da identificação organizacional na relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho	26
Geração Z	27
Caraterização	27
O papel moderador da geração	29
Metodologia	30
Desenho do estudo.....	30

Amostra	31
Instrumentos	32
Recolha de dados sobre Liderança Responsável Variável independente	32
Recolha de dados sobre Envolvimento no Trabalho Variável dependente	33
Recolha de dados sobre Identificação organizacional Variável mediadora.....	33
Análise e resultados	33
Análise estatística.....	33
Resultados	34
Resultados Preliminares	34
Comparação das Gerações nas Variáveis Demográficas e Organizacionais e nas Variáveis em Estudo	35
Teste de hipóteses Análise da Mediação Moderada	36
Discussão	40
Discussão de resultados das hipóteses.....	40
Contribuições e implicações práticas	41
Limitações do estudo e recomendações futuras para investigação	42
Conclusão e recomendações futuras	43
Bibliografia	44
Anexos	54
Anexo 1 – Instrumento de avaliação das variáveis-chave.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões e práticas de LR, segundo Antunes e Franco (2016).....	13
Tabela 2 - Caracterização dos dados demográficos e organizacionais das pessoas participantes.....	22
Tabela 3 - Associação entre a Geração e Variáveis Demográficas e Profissionais.....	26
Tabela 4 - Diferenças Entre Gerações nas Variáveis de Estudo.....	26
Tabela 5A: Explicação da Variabilidade na Identificação Organizacional pelas Práticas de Liderança Responsável.....	27
Tabela 5B: Moderação do Efeito pelas Gerações.....	27
Tabela 6A: Explicação da Variabilidade no Envolvimento no Trabalho pelas Práticas de Liderança Responsável e Identificação Organizacional.....	27
Tabela 6B: Moderação do Efeito pela Geração nas Relações entre Práticas de Liderança Responsável, Identificação Organizacional e Envolvimento no Trabalho.....	27
Tabela 7: Efeitos Diretos das Práticas de Liderança Responsável no Envolvimento no Trabalho por Geração.....	28
Tabela 8A: Efeitos Indiretos Condicionais da Identificação Organizacional na Relação entre Práticas de Liderança Responsável e Envolvimento no Trabalho.....	28

Tabela 8B: Efeitos Indiretos Condicionais da Identificação Organizacional na Relação entre Práticas de Liderança Responsável e Envolvimento no

Trabalho.....28

ABSTRACT

This study explores the relationship between responsible leadership (RL) and work engagement (WE), through the mediating role of organizational identification (OI), moderated by Generation Z.

Responsible leadership is an approach that emphasizes the ethical responsibility of leaders towards internal and external stakeholders, integrating economic, environmental, and social interests. It focuses on sustainable relationships of trust, within a collaborative and inclusive culture, oriented towards a common purpose that acknowledges the impact of decisions across multiple dimensions. The study developed an online questionnaire, applying scales to assess key variables to a sample of 350 individuals, obtained via the Prolific platform.

The results of this study show that while RL positively impacts work engagement across all generations, only in Generation Z does organizational identification act as a mediator in this relationship. For other generations, RL directly affects work engagement, suggesting that generational factors influence this relationship and highlighting the need for tailored approaches for different generational profiles.

RL thus confirms its importance in the organizational field due to its ability to integrate a broad range of concerns and needs. This leadership practice considers the motivation of different generations, promoting an environment that benefits both employees and organizations. This study confirms that RL, by recognizing and addressing the needs of each generational group, becomes essential for anticipating behaviors and improving management practices, ensuring positive impacts on business sustainability.

Keywords: Responsible Leadership, Work Engagement, Organizational Identification, Generation Z.

RESUMO

Este estudo explora a relação entre a liderança responsável (LR), e o envolvimento no trabalho (ET), através do papel mediador da identificação organizacional (IO), moderado pela geração Z.

A liderança responsável é uma abordagem que enfatiza a responsabilidade ética dos líderes para com stakeholders internos e externos, integrando interesses económicos, ambientais e sociais. Foca-se em relações sustentáveis de confiança, numa cultura colaborativa e inclusiva, orientada para um propósito comum, que reconhece o impacto das suas decisões em múltiplas dimensões.

O estudo criou um questionário online, onde foram aplicadas as escalas para avaliação das variáveis-chave, a uma amostra de 350 pessoas, obtida na plataforma Prolific.

Os resultados deste estudo, mostram que enquanto a LR impacta positivamente o envolvimento no trabalho de todas as gerações, apenas na geração Z a identificação organizacional atua como mediadora desta relação. Para outras gerações, a LR afeta diretamente o envolvimento no trabalho, sugerindo que outros fatores geracionais influenciam essa relação, e a necessidade de abordagens específicas para diferentes perfis geracionais.

A LR confirma, assim, a sua importância no campo organizacional, dada a sua capacidade para integrar uma grande amplitude de preocupações e necessidades. Esta prática de liderança, considera a motivação de diferentes gerações, promovendo um ambiente que beneficia tanto colaboradores quanto organizações. Este estudo confirma que a LR, ao reconhecer e responder às necessidades de cada grupo geracional, torna-se fundamental ao antecipar comportamentos, e melhorar práticas de gestão, garantindo impactos positivos na sustentabilidade empresarial.

Palavras Chave: Liderança Responsável, Envolvimento no Trabalho, Identificação Organizacional, Geração Z.

AGRADECIMENTOS

Expresso a minha sincera gratidão a todos que tornaram este percurso possível. Ao meu marido, pelo apoio incansável, e confiança nas minhas capacidades. Aos meus filhos, pela paciência, carinho e motivação diários, apesar das minhas ausências. À minha família, pelo suporte e encorajamento inabalável, sobretudo nas etapas mais difíceis. Este trabalho reflete o contributo de todos vocês e a força da nossa relação. Obrigada por estarem sempre presentes.

Não poderia deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Oliver Pérez, pelo incentivo incansável, curiosidade, e valiosos insights durante esta etapa.

INTRODUÇÃO

A liderança responsável surgiu no século XXI, assumindo-se como nova abordagem de liderança aos atuais desafios da globalização (Maak, 2007); (Maak & Pless, 2006). Este constructo contribui para fazer evoluir a visão instrumental, sobre o papel do líder (Waldman & Galvin, 2007), e inspirou várias iniciativas de investigação sobre LR, Doh e Stumpf (2005a), citado em Voegtlin C. et al.(2011); (Maak & Pless, 2006); (Pless, 2007); (Waldman & Galvin, 2007); (Waldman & Siegel, 2008).

Define-se como uma abordagem de liderança que enfatiza a responsabilidade ética dos líderes nas organizações, em relação aos stakeholders internos e externos. É inovadora porque traz a capacidade para integrar, os interesses dos stakeholders externos, mostrando-se consciente do impacto económico, ambiental e social das suas decisões. Este conceito de liderança acontece através de relacionamentos sustentáveis e de confiança entre as partes interessadas, numa cultura organizacional inclusiva e colaborativa, que sirva uma visão de negócio assente num propósito comum (Maak & Pless, 2006); (Pless, 2007); (Waldman & Galvin, 2007); (Maak, 2007); (Voegtlin C. , 2016).

Num atual ambiente organizacional competitivo e em constante mudança, a qualidade da liderança é clara, já que a maneira como as pessoas são lideradas, representa um grande fator de sucesso. Este entendimento reforça a necessidade de abordagens de liderança adaptadas à complexidade organizacional, onde surgem diferentes stakeholders interdependentes e com voz ativa, num dinâmico puzzle social (Marques et al., 2022). O papel dos líderes na formação de talento sólido é uma vantagem essencial para a competitividade das organizações (De Klerk & Stander, 2014) (Waldman D. , 2011). Compreender variáveis de comportamento que resultem das lideranças é essencial (Waldman D. , 2011), já que esta está associada ao sucesso organizacional (De Klerk & Stander, 2014).

Nesse sentido, são vários os estudos que demonstram uma forte ligação entre o envolvimento no trabalho e o desempenho organizacional, explicando que na última década tenha atraído tanta atenção de investigadores e organizações (Blomme et al., 2015).

Um dos atuais desafios dos líderes, é o de integrar as diferentes motivações das gerações na força de trabalho, garantindo resultados competitivos. Dados da Organização Internacional do Trabalho

indicam que o emprego global é composto por quatro gerações, com a geração Z a representar 25%, e com crescimento rápido. Esta dinâmica mostra que as gerações mais jovens estão a substituir as mais antigas, e trazem novos desafios ao ambiente laboral (International Labour Organization, 2024).

Esta geração tem atraído interesse pelos impactos sociais que provoca nos ambientes de trabalho (International Labour Organization, 2024). Com características, valores e motivadores únicos, com influência no desempenho organizacional (Burke et al., 2015); (Mikler, 2022), traz de forma marcada os seus valores pessoais para as organizações, com quem procura estar permanentemente alinhada, sendo condição fundamental para neste ambiente permanecer (Bulut & Maraba, 2021).

A procura constante pelo alinhamento entre os seus valores individuais e os de diferentes domínios, é uma característica desta geração, com grande influência na sua relação de aproximação ou afastamento. A presença diferenciadora desta característica, sugere que para a geração Z, o mecanismo de identificação organizacional, pode exercer um forte papel mediador entre o tipo de liderança praticada, e o envolvimento no trabalho. A identificação organizacional refere-se, justamente, ao alinhamento entre valores individuais e da organização (Magnus et al., 2018). E este alinhamento parece conduzir a níveis de envolvimento mais elevados (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012); (Voegtlin et al., 2012); (Marques et al., 2022).

Assim, esta investigação pretende estudar o efeito da liderança responsável no envolvimento no trabalho, mediado pela identificação organizacional, e moderado pela geração. Numa gestão estratégica e eficaz das organizações, é essencial incluir o conhecimento sobre o comportamento no ambiente organizacional, já que são as pessoas quem mais pode contribuir para o seu sucesso, dependendo da forma como são geridas (Vieira Mendes, 2014).

Considerando o exposto, esta tese propõe-se contribuir para a literatura sobre LR e sua relação com a geração Z, explorando o impacto da liderança responsável no envolvimento com o trabalho deste grupo geracional. Neste sentido, a questão que serve de farol no estudo apresentado é: em que medida a prática de uma liderança responsável influencia o envolvimento no trabalho da geração Z, por intermédio do mecanismo de identificação organizacional? E identificar se essa relação é diferente dos restantes cortes geracionais.

As hipóteses intermédias que suportam a questão inicial são:

H1: A liderança responsável está positivamente relacionada ao envolvimento no trabalho.

H2: A liderança responsável está positivamente relacionada com a identificação organizacional.

H3: O mecanismo identificação organizacional está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.

H4: A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho.

H5: A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho, de forma mais significativa para a Geração Z, quando comparado outros cortes geracionais.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Liderança responsável

Nas últimas décadas, o conceito de liderança foi reconhecido como crucial na literatura sobre comportamento organizacional. Alguns autores referem que nenhum outro papel nas organizações gerou tanto interesse como o da liderança. Em concreto a noção de liderança responsável, ganhou crescente relevância na análise dos resultados que esta prática tem na promoção de comportamentos de responsabilidade organizacional, e na produtividade dos seus seguidores (Haque et al., 2021).

A definição de responsabilidade está relacionada com a gestão do comportamento, através de mecanismos internos (Waldman & Galvin, 2007). Para uma pessoa ser considerada responsável (Elkington, 2001), é necessário que sinta uma obrigação interna de fazer o que é certo em relação aos outros, e agir corretamente (Maak & Pless, 2008). A LR associa práticas responsáveis, a valores e preocupações éticas, sugerindo que agir de forma responsável, significa ter a visão de propósito comum, ou bem maior para aqueles que se relacionam com a organização (Walsh et al., 2003).

O papel da liderança nas organizações mudou de uma abordagem focada no lucro, para um modelo que inclui as perspetivas social, económica e ambiental (Elkington, 2001); (Siddiqui et al., 2023). O líder do século XXI é alguém responsável por questões éticas, e prestação transparente de contas (Siddiqui et al., 2020). Têm uma visão de desenvolvimento a longo prazo nas três esferas em que se debruçam (Dassah, 2010), e esta abordagem de triplo resultado pretende conectar diferentes dimensões de interesse (Siddiqui et al., 2020).

O líder já não é visto como um indivíduo isolado no topo da pirâmide, e exige-se que esteja intimamente ligado aos vários stakeholders, orientado para as relações, garantindo o crescimento da rede de partes interessadas, e mostrando preocupação pelas suas interações (Pless, 2007).

Este conceito surgiu acompanhado de grande interesse, porque a complexidade e conectividade dos ambientes empresariais evoluíram nas últimas décadas, e os stakeholders internos/externos às organizações “tornaram-se peças interdependentes de um enorme e dinâmico puzzle social” Marques et al. (2018) citado em (Marques et al. 2022, p.90). Mas, também, porque as decisões dos líderes, durante as últimas crises têm revelado a importância de se adotarem padrões éticos e

morais organizações modernas (Marques et al., 2022). Surge como uma prática necessária, que vai ao encontro da crescente pressão pública das partes interessadas (comunidades, ONGs, consumidores) (Marques et al., 2022), para que as empresas se autorregulem, e assumam papéis vigorosos como cidadãos globais (Maak & Pless, 2006); (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012)(Voegtlin et al., 2012). Este escrutínio público sobre as decisões corporativas, levou a que muitas empresas procurassem a adesão ao Pacto Global da ONU, e implementassem várias iniciativas de responsabilidade social, que contribua para um entendimento de sustentabilidade alargado aos contextos social, ambiental e económico (Frangieh & Yaacoub, 2017).

Definições

Vários autores têm abordado a LR e contribuindo para uma compreensão abrangente desta prática.

Alguns autores referem que a LR integra uma visão do líder que inclui aspetos ambientais do trabalho, resultados económicos, e impactos sociais da organização, atribuindo igual importância a todos os stakeholders no sucesso organizacional (Siddiqui et al., 2020); (Dassah, 2010); (Pless & Maak, 2011); (Voegtlin C. , 2016).

Mirvis e colegas (2010) apresentaram a LR numa perspetiva multidimensional, sugerindo que um líder responsável atua ao nível individual, organizacional e social, num ecossistema mais amplo de stakeholders que compõem um contexto alargado de interesses. A perspetiva multidimensional da LR abrange todos os aspetos relacionados com o indivíduo, a organização e a sociedade, o que demonstra ir além da noção individual de liderança (Mirvis et al., 2010).

Semelhante ao modelo anterior, Voegtlin et al (2012), propôs três níveis de responsabilidade: (I) macro, responsabilidade com os stakeholders externos (sociedade civil e comunidades); (II) meso, responsabilidade para com os stakeholders internos (colaboradores e shareholders) na definição da cultura organizacional, níveis de performance e competitividade; e (III) micro, papel de responsabilidade do líder para com os seus liderados, através das relações interpessoais estabelecidas, e pela influência que estas têm em outcomes organizacionais (motivação, turnover, envolvimento, etc.) (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012)(Voegtlin et al., 2012).

Vários autores acrescentam, e definem a LR a partir da sua dimensão interna como a consciência e consideração das consequências das próprias ações para todos os stakeholders (Voegtlin C. , 2011); (Javeria et al., 2023).

O lugar da liderança responsável no domínio da liderança

Klerk e Jooste (2023), procuraram esclarecer o conceito da LR relativamente a outros com traços semelhantes (liderança ética, transformacional, ou dos stakeholders) (Jooste & Klerk, 2023). Esta investigação confirma a distinção da LR, tal como defendido por vários autores (Antunes & Franco, 2016), (Esper & Boies, 2013), (Maak & Pless, 2006), (Pless & Maak, 2011).

Primeiro, a LR preenche a lacuna na literatura sobre liderança, enfatizando o aspeto “responsável” da liderança, contrastando com outras abordagens baseadas em valores humanos, aos quais o conceito de LR tem sido acusado de se sobrepor (liderança transformacional, autêntica, ética, etc) (Haque et al., 2021); (Waldman et al., 2012); (Haque et al., 2019).

Segundo, a importância que a LR atribui à construção de uma visão partilhada entre stakeholders. Maak e Pless (2008), mostram que a LR é uma relação baseada em valores entre líderes e partes interessadas, que estão conectados através de um sentido partilhado de significado e propósito (Maak & Pless, 2008).

Terceiro, a importância atribuída à qualidade genuína das relações estabelecidas entre stakeholders, pelo potencial que têm na mudança de comportamentos responsáveis (Jooste & Klerk, 2023). A LR trata-se de um fenómeno relacional, que ocorre nos processos sociais de interação entre aqueles que impactam, ou que são impactados pela liderança, e que têm um interesse no propósito e na visão da relação de liderança (Antunes & Franco, 2016); (Maak & Pless, 2006). Concordante a este entendimento, o reconhecimento que as empresas operam num mundo cada vez mais interligado, e que devem avançar para formas mais relacionais de interação com todas as partes envolvidas nas organizações (Jooste & Klerk, 2023).

Alguns autores, destacam de forma diferenciadora, os domínios e os objetivos de foco da LR, quando comparados com outros modelos de liderança, onde referem existir claras diferenças (Jooste & Klerk, 2023); (Miska & Mendenhall, 2018).

A quarta característica que distingue, este construto de liderança, é a capacidade para agregar e integrar interesses internos e externos à organização. Klerk e Jooste (2023) destacaram a importância de influenciar além dos limites da organização, referindo que o processo de liderança, não acontece de forma isolada, mas sim com os seus intervenientes, em domínios definidos como o político, social e ambiental, e orientado para objetivos concretos (Jooste & Klerk, 2023). Esta

caraterística única da LR, confere-lhe uma posição distinta e um significado próprio (Jooste & Klerk, 2023); (Gomes et al., 2022); (Antunes & Franco, 2016); (Maak & Pless, 2006); (Pless, 2007); (Maak, 2007);

A quinta e última caraterística diferenciadora da LR, mencionada neste documento, é destacada por Miska & Mendenhall, que se pronunciam em relação à diferenciação dos objetivos da LR, e mostram evidente diferença (Miska & Mendenhall, 2018). Os objetivos externos resultantes da visão com objetivos comuns, através da função de guardião e integrador das necessidades dos vários stakeholders, são fins mencionados, exclusivamente, nas definições de LR (Jooste & Klerk, 2023).

O modelo de LR acrescenta, assim, vantagens únicas que podem contribuir para aumentar o conhecimento existente, e qualidade das suas práticas.

Liderança responsável e outcomes organizacionais

Na revisão bibliográfica realizada foram claros os contributos da presença de LR.

Aumenta a retenção de colaboradores e reduz a rotatividade (Doh et al., 2011); a satisfação no trabalho e compromisso, motivação, moral e bem-estar, a atratividade e o recrutamento, a cidadania organizacional, a produtividade, a responsabilidade, e a segurança psicológica como resultado de práticas de liderança responsável (Frangieh & Yaacoub, 2017).

A atratividade do trabalho foi outro outcome encontrado como resultado da LR, com forte correlação com a responsabilidade social em cargos médios e altos (Doh et al., 2011). O estudo de Frangieh e Yaacoub (2017) afirmou que o compromisso dos colaboradores e os seus comportamentos de cidadania organizacional, são reforçados quando a ética é central na cultura das partes interessadas (Frangieh & Yaacoub, 2017).

Segundo Pless (2007), líderes responsáveis, são professores e guardiões de valores éticos, que lideram pelo exemplo, promovem a autodeterminação, e procuram extrair o melhor de cada um dos seus seguidores (Pless, 2007). Ora segundo Jorge Gomes et al (2022), uma das grandes vantagens do quadro de LR, é, precisamente, o seu foco nos valores e nas relações. Embora as evidências empíricas em ambiente corporativo ainda sejam escassas, a LR parece influenciar a

satisfação, a motivação e o desempenho individual, por intermédio da sua influência nos valores e nas relações de confiança que estabelece (Gomes et al., 2022).

O atual desafio na gestão de pessoas diz respeito à capacidade de criar condições nas organizações, que levem líderes e equipas a ter uma consciência organizacional alargada e sustentável, como resultado de novos estilos de liderança, como a LR (Antunes & Franco, 2016).

Os líderes estão em posição de promover uma força de trabalho mais feliz e comprometida, se contribuírem com um incentivo genuíno e sustentável, para a percepções positivas dos seus colaboradores, prestando atenção aos valores que podem existir no ambiente organizacional (Antunes & Franco, 2016).

O impacto do papel de modelo dos líderes responsáveis no comportamento relacionado ao trabalho, existe na literatura, mas pouco aprofundado, por isso, são necessários mais estudos empíricos para investigar a ligação entre a LR e as atitudes relacionadas com o trabalho (Voegtlin et al., 2012).

Quantificar a liderança responsável

Várias são as tentativas para medir a presença de LR e, a presente investigação não foi diferente (Siddiqui et al., 2023); (Javeria et al., 2023).

Antunes e Franco 2016, desenvolveram um estudo cujo objetivo foi identificar e compreender como os colaboradores nas organizações interpretam a LR. Um dos contributos da investigação, foi o de identificar e transformar o conceito de LR, em práticas tangíveis, que espelhem a relação entre líderes e partes interessadas. Identificar e enquadrar várias dimensões e práticas ligadas à LR, permite identificar de forma concreta, algumas dos mecanismos que explicam o aumento do compromisso dos colaboradores em organizações com estilos de liderança positivos (ética, transformacional ou responsável) (Antunes & Franco, 2016).

Para tal, estes autores conduziram uma investigação qualitativa, examinando as principais dimensões e práticas associadas à LR. Selecionaram seis organizações portuguesas, onde entrevistaram colaboradores (operacionais ou de gestão), com o foco de compreender a LR através da perspetiva dos colaboradores (Antunes & Franco, 2016).

Para o efeito foram definidas quatro dimensões que explicam a liderança responsável, e para cada, respetivas práticas de LR. Seguidamente são identificadas as práticas de liderança que correspondem a cada dimensão, e que foram avaliadas na amostra desta tese:

Dimensões de Liderança responsável	Práticas de Liderança responsável
1.Agregado de Virtudes: Virtuosiidade refere-se a padrões universais de retidão e bondade. Na liderança, implica distinguir entre certo e errado, garantir justiça e honestidade, e influenciar outros a perseguirem objetivos justos para si e para a organização, em prol de um propósito maior.	• Espírito positivo; • Responsabilidade partilhada; • Compromisso emocional; • Preocupação com a retenção de colaboradores.
2.Envolvimento das Partes Interessadas: A interação e relação com inúmeros stakeholders (internos e externos), a nível local, regional e global mostra uma compreensão única da liderança além do modelo líder-seguidor.	• Respeito pelos valores sociais; • Responsabilidade social corporativa; • Preocupações ambientais, de sustentabilidade e segurança; • Preocupação em estabelecer redes sociais.
3.Modelo de gestão do Líder: Os líderes responsáveis são competentes na gestão de vários pontos de vista, e têm capacidade para integrar a diversidade de perspetivas e objetivos. Estes, agem baseados em valores, como autenticidade e integridade	• Cidadania organizacional; • Visão partilhada; • Sistema de recompensas; • Desenvolvimento de colaboradores; • Amizade e lealdade; • Inteligência emocional e relacional; • Sentido de pertença; • Gestão pelo exemplo.
4.Princípios e Valores Éticos: líderes tomam decisões, a partir de diferentes interesses de satisfação, procurando sempre soluções mutuamente benéficas. O conceito de LR é baseado em valores, espelhados na relação na relação íntegra entre líderes e stakeholders. Esta dimensão considera a ética empresarial como a base da liderança nas empresas.	• Integridade e capacidade; • Comunicação; • Valores morais e relacionais; • Benefícios sociais.

Tabela 1 – Dimensões e práticas de LR (Antunes & Franco, 2016).

Os autores concluíram que as organizações estudadas estabelecem relações que procuram o bem-estar, e são consideradas boas organizações para trabalhar, através de práticas de gestão positiva. O modus operandi das suas lideranças, trazem dinâmicas que promovem o desenvolvimento das força e resiliência dos indivíduos (Antunes & Franco, 2016).

Os líderes responsáveis observados demonstram capacidades adequadas para alcançar vários objetivos como melhorar a cooperação entre as partes envolvidas; satisfazer as necessidades dos outros; desenvolver relações duradouras que contribuem para a lealdade dos colaboradores; ou resolver situações complexas, utilizando inteligência emocional (Antunes & Franco, 2016).

Da mesma maneira que os colaboradores nas organizações selecionadas, são convidados a utilizar o melhor das suas capacidades, num clima de bem-estar, motivado por uma liderança a quem são reconhecidas virtudes. Esta orientação centrada nas pessoas e nas suas características positivas demonstrou ajudar ao sucesso das organizações, também, através da maior lealdade dos colaboradores (Antunes & Franco, 2016).

Este *framework*, inspirou e suportou parte da recolha de dados do estudo empírico realizado no âmbito desta tese, e esta escolha teve a ver com o carácter prático e tangível que oferecia aos participantes.

Envolvimento no trabalho

O conceito de envolvimento no trabalho (ET) tornou-se um tema importante na explicação dos níveis de motivação de uma organização, em que vários autores, mostraram inclusive, uma ligação entre o envolvimento no trabalho e o desempenho organizacional (Blomme et al., 2015).

Definição

Caracteriza-se pelo vigor, dedicação, e absorção do indivíduo, na relação com o ambiente de trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). O Vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à disposição para investir esforço nas tarefas, e ao grau de persistência em situações difíceis. A Absorção ao estado do indivíduo altamente focado, e positivamente imerso no trabalho. Quando absorvidos, os indivíduos sentem que o tempo passa rapidamente e que é difícil parar de trabalhar. A Dedicação é o estado que acontece quando as pessoas sentem um sentido de importância pessoal, e estão inspiradas, desafiadas e entusiasmadas. Esta está relacionada com um forte sentido de compromisso e envolvimento com o trabalho, sendo percebido como inspirador, evocando sentimentos de orgulho e entusiasmo (Bakker & Schaufeli, 2008).

O papel do líder no envolvimento do trabalho

O ET diz respeito às ferramentas internas dos indivíduos, que lhes permite decidir quando, e onde, investir a sua energia cognitiva, afetiva e física nas diferentes atividades laborais (Blomme et al., 2015). Vários estudos mostraram que os colaboradores mais envolvidos apresentam altos níveis de autoeficácia no que diz respeito à gestão da sua própria carreira, e à energia que depositam no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bakker & Schaufeli, 2008), (Bakker A. B., 2009), (Halbesleben, 2010). Além disso, pesquisas longitudinais indicaram que os indivíduos que se tornam mais envolvidos, também, permanecerão envolvidos por mais tempo (Bakker A. B., 2009).

Investigação complementar, mostra o comportamento desta variável, como resultado de um contrato psicológico. Quando existem níveis de elevado cumprimento deste contrato por parte do empregador, verificam-se níveis de elevado envolvimento por parte do trabalhador (De Klerk & Stander, 2014). Outros estudos sugerem que a relação entre o cumprimento do contrato pelo empregador, e o envolvimento do trabalhador, pode variar, em género, categorias etárias, e gerações, demonstrando que as formas de alcançar elevados níveis de envolvimento podem diferir entre categorias de colaboradores (Blomme et al., 2015).

O ET está diretamente relacionado com recursos pessoais e do ambiente de trabalho, e ambos, são condições fundamentais para a manutenção do envolvimento neste contexto (Bakker A. B., 2009); (Halbesleben, 2010). As duas categorias de recursos, consistem, respetivamente, em fontes pessoais permanentes, e circunstâncias de trabalho, que protegem os colaboradores contra os efeitos negativos do mesmo (Bakker A. B., 2009).

Apesar da relação fundamental entre recursos pessoais e envolvimento, são, também, claros os resultados de vários estudos que mostram, que os recursos proporcionados pelas circunstâncias de trabalho, têm, *per se*, uma influência positiva no envolvimento no trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007).

Assim, alguns recursos relacionados com o trabalho, como o apoio de colegas e líderes, oportunidades de desenvolvimento, ou variabilidade no trabalho, estão positivamente relacionados com o ET (Blomme et al., 2015). Especificamente, existe uma forte relação positiva entre o apoio oferecido pelos superiores diretos e o ET dos colaboradores (Blomme et al., 2015). Por exemplo, um estudo realizado por Xanthopoulou et al. (2007) mostra que existe uma relação positiva direta

entre o *coaching* diário por parte dos líderes, e o envolvimento diário dos seus seguidores (Xanthopoulou et al., 2007).

Por outro lado, na investigação conduzida por (Rich et al., 2010) os autores identificaram que a falta de recursos relacionados com o trabalho, ou aqueles que criam dificuldades aos colaboradores no cumprimento das suas tarefas, podem ser percebidos como obstáculos, ligando-os negativamente ao envolvimento no trabalho.

Face ao exposto, é razoável sugerir que os líderes desempenham um papel importante na disponibilização de recursos relacionados com o trabalho, que geram níveis mais altos de envolvimento. Afinal, são os líderes, os principais responsáveis pela autonomia e feedback que um colaborador recebe, e que têm voz na determinação da quantidade de apoio social dos colaboradores (Blomme et al., 2015). Portanto, é plausível argumentar, que os líderes desempenham um papel importante na garantia de elevados níveis de envolvimento no trabalho, nomeadamente, através da sua disponibilização (Schaufeli & Salanova, 2007); (Xanthopoulou et al., 2007).

Liderança responsável e o envolvimento no trabalho

Os estilos de liderança positivos são associados a vários indicadores de bem-estar dos colaboradores, como o envolvimento no trabalho (Bakker & Schaufeli, 2004).

O efeito da LR em alguns outcomes organizacionais já foi mencionado nesta investigação. E embora certos aspetos da liderança que afetam o envolvimento, já tenham sido exploradas por alguns autores (Xanthopoulou et al., 2007), a literatura é muito escassa na questão de como, e quais, os aspetos específicos dos estilos de liderança responsável que estimulam, ou impedem, o envolvimento no trabalho.

Strom et al. (2014) confirmam o efeito da LR neste outcome, por intermédio da justiça organizacional (Strom et al., 2014). No mesmo quadro de liderança, a associação com o envolvimento é também afirmada pelo autor Maak, explicando que líderes responsáveis têm maior probabilidade de prestar atenção às necessidades dos stakeholders, nomeadamente, às dos colaboradores (Maak, 2007).

Os líderes responsáveis servem de modelo, e contribuem para o aumento do ET, explicado pela teoria de aprendizagem social (Dong & Zhong, 2022), (Gomes et al., 2022), (Bandura, 1977); (Voegtlin et al., 2012); (Voegtlin C. et al., 2020); (Doh & Quigley, 2014). Desta forma, o envolvimento no trabalho pode ser considerado uma consequência da aprendizagem social, que nos permite dizer que o papel exemplar da liderança responsável, promove nos colaboradores um maior envolvimento no trabalho (Dong & Zhong, 2022).

Dado que líderes responsáveis medeiam os interesses de diferentes partes interessadas (Voegtlin et al., 2012), com o propósito, entre outros, de maximizar os lucros dos acionistas, os autores Huan Li et al 2022, argumentam que, como resultado, estes serão capazes de motivar os colaboradores a trabalhar arduamente, aumentando o envolvimento, fator que contribui para um excelente desempenho individual e da empresa (Li et al., 2023).

Líderes com práticas responsáveis têm uma visão de futuro, e estabelecem metas para alcançar os objetivos de forma sustentada, pela integração dos interesses dos seus seguidores, incentivando à sua participação ativa (Maak & Pless, 2006); (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012) (Voegtlin et al., 2012). Quando o líder atribui efetiva importância às necessidades e interesses das partes interessadas, estas sentem-se valorizadas, inspirando-os a fazer esforços adicionais que contribuem para o seu maior envolvimento (Doh & Quigley, 2014); (Li et al., 2023). Líderes responsáveis, contribuem para o ET, também, porque promovem nos seguidores, comportamentos de cidadania corporativa, justiça e responsabilidade social, e estes sentimentos de justiça geram respeito mútuo entre comunidade e colaboradores, influenciando positivamente o envolvimento destes grupos com o trabalho (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012) (Voegtlin et al., , 2012); (Li et al, 2023).

Em suma, estes trabalhos parecem sugerir que a prática de LR está relacionada positivamente com o *outcome* envolvimento no trabalho, respondendo a:

H1: A liderança responsável está positivamente relacionada ao envolvimento no trabalho.

Identificação organizacional

O crescente interesse sobre o conceito de Identificação organizacional (IO), enfatiza a importância das relações entre o indivíduo e o ambiente em que se insere, utilizando, um dos referenciais

teóricos mais proeminente no estudo da identificação organizacional: a Teoria da Identidade Social – TIS Tajfel & Turner (1985) citado por (Mael & Asforth (1992, p. 104)).

De acordo com esta teoria, o autoconceito de uma pessoa é composto por uma identidade pessoal que engloba características do próprio, tais como, interesses e competências, e por uma identidade social formada a partir das classificações de grupos com visibilidade (Tajfel & Turner (1985) citado por Mael & Asforth. 1992, p. 104).

Ter uma identidade social significa que as pessoas sentem um sentido de pertença. Fazer parte de um sistema social confere significado às atividades de um indivíduo, já que estes passam a estar relacionados com um contexto mais amplo, e, por sua vez, a uma autoimagem mais positiva (Hogg, 2001). Este sistema social está integrado na rede social direta da pessoa, e é frequentemente descrito como o "grupo interno" (Hogg, 2001). Muitos investigadores afirmam que este aspeto, explica o motivo pelo qual, as pessoas querem fazer parte de um grupo ou organização (Blomme et al., 2015). Ser membro de um determinado grupo permite o desenvolvimento de uma identidade social, através da procura de características comuns entre os membros do grupo, e da sua comparação com características partilhadas por outros grupos (Hogg, 2001). Este processo de diferenciação visa demonstrar que as características do "grupo interno" são consideradas mais positivas do que as dos outros. Ser aceite pelos membros do grupo interno e desenvolver uma identidade social com base em características partilhadas são necessidades importantes que têm prioridade sobre a execução de certas tarefas, Tajfel & Turner (1979) citados em Blomme et al., (2015, p. 9) e Chemers (2001) citados em Blomme et al., (2015, p. 5). Nesse sentido, a principal preocupação dos indivíduos é procurar a inclusão num grupo, e como resultado definirem a sua identidade social, através da cooperação e interações partilhadas. Assim, as ações de um colaborador são primordialmente direcionadas para o desenvolvimento de uma identidade social e, se não for claro que um indivíduo está incluído no grupo, o líder será o primeiro a ser responsabilizado (Blomme et al., 2015). Uma identidade comum partilhada por todos os membros do grupo cria coesão social e cooperação. Este estado, por sua vez, gera um sentimento de envolvimento entre os membros da equipa, em particular, a coesão social e a cooperação, que dão origem ao sentimento de apoio social e autonomia, tornando possível a integração do feedback construtivo (Blomme et al., 2015). Por outras palavras, quando os indivíduos se identificam com

um grupo, vinculam-se psicologicamente a ele e às suas práticas, passando a partilhar as suas vivências positivas e negativas (Vieira Mendes, 2014).

Ashforth e Mael, foram os primeiros teóricos a aplicarem as contribuições de Tajfel e Turner ao contexto organizacional, argumentando que a identificação organizacional pode ser entendida como um subtipo de identificação social, em que o indivíduo se define a si próprio em termos da sua associação e pertença à organização onde trabalha (Ashforth & Mael, 1989) e (Mael & Ashforth, 1992)). Nesta linha de pensamento, diversos autores defendem que a pertença a grupos de trabalho é uma das principais afiliações que uma pessoa pode ter, e provavelmente mais importante do que a outros grupos sociais (Vieira Mendes, 2014). Outros autores estabelecem definições muito parecidas, como é o caso de Pratt (1998) que compreende a identificação do indivíduo com a organização onde trabalha, como o processo que acontece quando as crenças do próprio sobre a organização se tornam uma referência e definição para si (self-referential e self-defining) (Pratt, 1998).

É, precisamente, por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como membros de uma organização, e esse sentimento de pertença está intimamente ligado à percepção dos limites do grupo (Fernandes et al., 2009).

Face ao exposto, é possível entender que o conceito de IO, é essencial para as práticas de liderança, já que diversas pesquisas demonstram que a identificação organizacional é um conceito poderoso, que ajuda a explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos, e as suas intenções de aproximação ou afastamento organizacional (Van Dick, (2004) citado em Vieira Mendes, 2014).

Por conseguinte, os indivíduos que mais se identificam com a organização onde trabalham, são aqueles que mais facilmente permanecem nela (Van Dick (2004); Tavares et al., (2007); Randsley et al.,(2009) citados em Vieira Mendes, 2014) que mais provavelmente despenderão esforços para a apoiar (Mael & Ashforth, 1992), e que terão comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores da empresa (Ashforth & Mael, 1989), e mais satisfeitos com o trabalho em geral (Vieira Mendes, 2014).

Em suma, a identificação organizacional tem grande impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, e que por isso deve constituir uma preocupação para as organizações (Riketta, 2005).

Identificação organizacional e liderança responsável

Para compreender melhor a complexa relação entre a IO e os processos de liderança, parece razoável compreender a Teoria Implícita da Liderança (TIL), já que a mesma contribui para entender como a percepção dos colaboradores em relação aos seus líderes, pode moldar o seu grau de ligação emocional e psicológica com a organização.

A TIL, desenvolvida por Meindl e colegas (1990), citado em Blomme et al., 2015, traz para análise o conceito de liderança implícita, que se refere ao processo de ser percebido como líder pelos outros. Esta teoria sugere que os indivíduos, como seguidores, possuem crenças e estereótipos pré-existentes sobre as qualidades e comportamentos que um líder deve ter. Estas ideias podem ser baseadas em experiências anteriores, cultura, ou valores pessoais (p.8). Quando um seguidor identifica um líder que se enquadra nessas crenças e estereótipos de liderança (por exemplo carisma, honestidade e competência), é mais provável que o aceite como líder eficaz, independentemente dos resultados reais dessa liderança (Blomme et al., 2015). Esta teoria, examina, ainda, que como os seguidores interpretam o comportamento dos líderes em função das suas próprias crenças, a sua relação com o líder é influenciada pelas expectativas que têm, e pela forma como o comportamento do líder corresponde ou desafia essas expectativas (Blomme et al., 2015). O comportamento dos líderes pode, portanto, alinhar-se com as percepções e expectativas dos seguidores. Quanto mais o líder se encaixa nesses estereótipos, maior é a confiança e a ligação dos seguidores ao líder (Blomme et al., 2015).

A TIL sugere que a relação com a liderança não resulta apenas das suas características ou ações, mas também, das percepções dos seguidores sobre como um líder deve ser. Isto significa que, para entender a dinâmica da liderança, é essencial considerar os estereótipos e crenças que os seguidores trazem para a relação, pois estes influenciam como o líder será avaliado e apoiado pelos seus seguidores (Blomme et al., 2015).

A relação entre a identificação organizacional e a TIL, pode ser observada à medida que as percepções dos seguidores sobre a liderança influenciam diretamente o seu grau de identificação organizacional. Os líderes desempenham um papel central na construção da identidade da organização e na forma como os membros a percebem. Quando um líder se alinha com os estereótipos e expectativas dos seguidores (de acordo com a TIL), ele facilita a identificação organizacional dos membros da equipa (Blomme et al., 2015).

DeConinck (2011) acrescenta, que, concretamente, aLR conduzem a resultados desejáveis, também, de forma indireta, numa dimensão subjetiva como a identificação organizacional. Num mundo cada vez mais preocupado com questões ambientais e sociais, é provável que a identificação com a organização desempenhe um papel crítico nas percepções dos colaboradores (DeConinck, 2011). Jones e Volpe (2011) propõem que os indivíduos procuram estabelecer laços emocionais com grupos sociais nos quais estão integrados, e os líderes são atores chave na criação e reforço desses laços (Jones & Volpe, 2011), onde podemos destacar a LR como antecedente da identificação organizacional (DeConinck, 2011).

A LR é geralmente percebida como um modelo de comportamento atrativo para os colaboradores seguirem, pois vai além do lucro, promovendo uma visão integrada dos stakeholders, incentivando o envolvimento dos colaboradores (Maak & Pless, 2006); (Miska & Mendenhall, 2018); (Antunes & Franco, 2016).

Assim, é razoável afirmar que a LR parece fortalecer a identificação organizacional, promovendo o alinhamento de valores e crenças entre líderes e colaboradores, quando se no seu bem-estar, através de relações de confiança, incentivo à participação ativa, e ao desenvolvimento da autodeterminação. Além disso, ao gerar impacto social e ambiental positivo, aumenta o sentido de propósito e pertença dos colaboradores, reforçando a sua lealdade e identificação com a organização. Pelo referido, julgo ser razoável afirmar que:

H2: A liderança responsável está positivamente relacionada com a identificação organizacional.

Identificação organizacional e o envolvimento no trabalho

A identificação organizacional diz respeito a "quem somos nós enquanto organização?" e refere-se a um alinhamento entre os valores individuais e organizacionais (Magnus et al., 2018), levando a níveis mais elevados de envolvimento dos colaboradores (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012) (Voegtlin et al., 2012).

Deste modo, podemos considerar que a relação entre a identificação organizacional e o envolvimento no trabalho parece ser estreita. Quando os colaboradores se identificam fortemente com a organização, ou seja, sentem um vínculo emocional e percebem os seus valores e objetivos como alinhados aos da organização, tendem a mostrar maior envolvimento no trabalho (Riketta, 2005). Se essa identificação cria um sentido de pertença e propósito, levando os indivíduos a

dedicarem mais energia, tempo e esforço nas suas funções (Asforth & Mael, 1989), o seguinte pode ser teorizado:

H3: A identificação organizacional está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.

O papel mediador da identificação organizacional na relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho

As três hipóteses já postulados acima parecem ter fundamentação na literatura, mas as múltiplas ligações entre identificação organizacional, envolvimento com o trabalho e LR ainda são desconhecidas. Estudos anteriores sugerem que a identificação organizacional desempenha um papel mediador entre outros quadros de liderança (diferentes da LR) e as suas variáveis dependentes com interesse organizacional (Gomes et al., 2022).

O papel mediador da identificação organizacional na explicação do envolvimento no trabalho é efetivamente registado por alguns autores, que encontraram evidências empíricas para um efeito mediador da identificação organizacional, pela associação entre o prestígio externo percebido da organização e o compromisso afetivo dos colaboradores (Carmeli et al., 2006).

A identificação organizacional como mecanismo de mediação é confirmada, no trabalho de Allen et al., (2017) citado em Gomes et al., (2022) confirmando que a responsabilidade social corporativa percebida e a identificação organizacional, medeiam a relação entre liderança transformacional e o compromisso organizacional (p.94).

Da mesma forma, Gozukara e Simsek (2015), descobriram que a liderança transformacional e ET estão relacionados por intermédio da IO (Gözükara & Şimsek, 2015).

Usando um conceito relacionado, Wang et al (2017), mostraram que os efeitos da percepção da responsabilidade social corporativa sobre os funcionários, são mediados pela identificação organizacional (Wang et al., 2017).

A identificação com a organização parece ser, assim, influenciada pelas decisões e ações dos líderes, que são percebidos como os olhos e vozes da organização. Os colaboradores constroem uma imagem da sua organização e identificam-se mais ou menos com ela, dependendo de quem ocupa posições de liderança e gestão. Por sua vez, os níveis mais altos ou mais baixos de

identificação com a organização têm sido associados a níveis mais altos ou mais baixos de envolvimento (Gomes et al., 2022).

Assim, a LR, que se caracteriza por líderes que atuam com ética, transparência, e uma preocupação genuína pelo bem-estar dos colaboradores, sociedade e meio ambiente; e promovem um ambiente de confiança, respeito e autodeterminação, incentiva os trabalhadores a sentirem-se mais valorizados e conectados (Doh & Quigley, 2014). Este comportamento cuidadoso dos líderes, facilita a IO, que ocorre quando os colaboradores internalizam os valores da organização como seus próprios, sentem-se alinhados com os princípios e missão da organização, e desenvolvem um forte sentido de pertença e propósito (Asforth & Mael, 1989). Consequentemente, essa identificação positiva com a organização atua como um mediador, levando ao aumento do envolvimento no trabalho (Kahn, 1990). Quando os colaboradores se sentem parte integrante da organização, e reconhecem o impacto positivo do seu trabalho, tornam-se mais dedicados, envolvidos e entusiastas em relação às suas atividades diárias (Riketta, 2005).

Em suma, a LR parece promover um ambiente que fortalece a IO, e esta, por sua vez, parece aumentar o envolvimento no trabalho, o que gera trabalhadores mais motivados, empenhados e alinhados com os objetivos da organização.

De acordo com a revisão bibliográfica descrita, a seguinte hipótese pode ser apresentada:

H4. A identificação organizacional medeia a ligação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho.

Geração Z

As pessoas nascidas no mesmo período cronológico, social e histórico são coletivamente chamadas de geração. A teoria das gerações afirma que as pessoas nascidas na mesma geração partilham características semelhantes e perfis comportamentais básicos (Twenge et al., 2010).

Caraterização

A Geração Z (pessoas nascidas entre 1997-2014) é a mais recente a integrar o mercado de trabalho. Este fator contribui para que as organizações tenham de gerir atualmente uma combinação de quatro gerações em simultâneo, fator que gera um crescente conflito de valores laborais e diferenças nas preferências de aprendizagem, crenças ou formas de comunicação (International

Labour Organization, 2024), (Lyons & Kuron, 2014). As gerações mais velhas já foram extensivamente estudadas (Barhate & Dirani, 2021); (Carmeli et al., 2006), portanto, é pertinente que as organizações atuais compreendam a geração Z, e competentemente a integrem na dinâmica organizacional (Perilus, 2020).

Com a falta de literatura a geração Z, as organizações estão despreparadas para acolher esta grupo de pessoas. Os estudos baseados em gerações mostram implicações importantes no desenvolvimento de talento, carreira, motivação, mobilidade, e envolvimento das pessoas com as organizações (Lyons & Kuron, 2014); (Carmeli et al., 2006). A capacidade destas na gestão dos seus recursos influenciam a capacidade para se manterem competitivas, gerarem resultados, atraírem/reterem trabalhadores (Barhate & Dirani, 2021).

Outra grande necessidade de conhecer melhor a geração Z no trabalho, é a crescente falta de pessoas qualificadas para as atuais necessidades do mercado de trabalho, resultado das rápidas mudanças tecnológicas e de valores nas organizações, onde a pressão exercida é enorme para que se posicionem como entidades atrativas e competentes. Esta compreensão sobre as gerações mais novas, vai permitir às organizações atrair grupos de jovem talento, que suportem futuramente o mundo corporativo (Barhate & Dirani, 2021); (Deepika, 2021).

Esta geração é a "Geração Pluralista" porque é o grupo etário com a maior diversidade de etnias e religiões (Deepika, 2021). Esta diversidade resulta em jovens da geração Z mais abertos a variedade de temas, crenças e identidades. Estes avaliam continuamente a informação, e colocam-se com frequência na posição de “experiência”, e abertos à mudança. Acreditam que as comunidades devem ser desenvolvidas com base em interesses e causas comuns, e não têm problemas em transitar entre diferentes grupos de pessoas (Wiedmer, 2015); (Deepika, 2021).

O papel ativista da geração Z é uma grande característica (Bulut & Maraba, 2021), visível em vários domínios, com os quais os jovens procuram ter os seus valores permanentemente alinhados. A relação com o meio ambiente, pelo consumo consciente; na justiça social, pelo forte envolvimento em movimentos anti desigualdades; na política através do ativismo digital; na maneira como encaram a acessibilidade tecnológica, considerando-a um bem essencial; ou na saúde mental, onde tem procurado quebrar tabus, promovendo um diálogo aberto (Gomes et al., 2022).

De fato, a procura constante pelo alinhamento entre valores individuais, com valores de domínios externos, é uma das características desta geração, com grande influência na sua relação de aproximação/afastamento aos diferentes temas. Diferencia-se porque traz marcadamente, os valores pessoais para o local de trabalho, com quem procura estar permanentemente alinhada, sendo uma condição fundamental para neste permanecer (Bulut & Maraba, 2021); (Maloni et al., 2019).

Da mesma forma, referem propõem o modelo de adequação entre a pessoa e o ambiente, que explica a aproximação/afastamento das pessoas com as organizações. Neste modelo, espera-se que o indivíduo e a organização mantenham um contrato psicológico, e respondam às necessidades um do outro. O ambiente e valores organizacionais são moldados pelas gerações mais velhas, (Maloni et al. (2019), e deixam evidente que os valores laborais da geração Z são muito diferentes, dando destaque à necessidade de ajustar as organizações para acomodar as necessidades da geração Z (Barhate & Dirani, 2021).

A variedade de características da atual força de trabalho, cria grandes desafios aos líderes e organizações. Identificar a melhor estratégia que lhes permita integrar as diferentes necessidades parece ser uma exigência atual.

A composição geracional global do trabalho está distribuída em quatro cortes geracionais: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials*, que são a maior parte, e a geração Z que aumenta rapidamente a sua presença na força de trabalho, e atualmente conta com 25% das pessoas empregadas (Mikler , 2022); (International Labour Organization, 2024). Estas percentagens, influenciam dinâmicas de mudança no mercado de trabalho, onde gerações mais jovens substituem, gradualmente, as mais antigas, com novos estilos de comunicação, relação com a tecnologia e liderança, valores e cultura que pretendem ver presentes no local de trabalho (Mikler , 2022).

O papel moderador da geração

De acordo com a revisão bibliográfica da *Hipótese 4*, a LR parece desempenhar um relevante papel no aumento do envolvimento no trabalho, por intermédio do mecanismo de identificação organizacional. Como informação adicional, sabemos que a investigação sobre a geração Z tem despertado enorme interesse, já que os seus impactos sociais são muito visíveis no ambiente de trabalho. Esta geração, mostra características que podem ter impacto no desempenho individual e

organizacional (Burke et al., 2015); (Mikler, 2022); razão pela qual é pertinente atribuir à geração Z um papel moderador, espelhado na seguinte hipótese:

H5: A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho, de forma mais significativa para a Geração Z, quando comparado outros cortes geracionais.

METODOLOGIA

Desenho do estudo

As hipóteses deste estudo foram testadas com a aplicação de um questionário online (Anexo 1 – Instrumento de avaliação das variáveis-chave), com o objetivo de medir a relação entre as variáveis.

O questionário recolheu os dados dos participantes na plataforma Prolific, composto por três partes: a primeira que incluía o contexto e estrutura do questionário, a segunda, questões demográficas, e a terceira, as escalas que avaliavam as variáveis-chave. O inquérito foi previamente testado com 6 participantes distribuídos pelos mesmos critérios dos participantes da amostra, assegurando a correta compreensão e clareza das perguntas.

Foram recolhidos dados sobre género, idade, anos de experiência de trabalho, e anos de experiência em liderança, que tiveram como objetivo a recolha de informação sistematizada, para poder aumentar o valor das conclusões do estudo, sobretudo na variável dependente ET. Alguns estudos sugerem que os fatores que podem influenciar o ET, podem variar, em género, e gerações, demonstrando a importância da recolha de dados complementares (Blomme et al., 2015).

A plataforma Prolific, destina-se a recrutar participantes para inquéritos, permitindo aos investigadores amostras diversificadas, e com a dimensão pretendida. É conhecida por dados de elevada qualidade, porque além dos participantes serem pagos, verifica a sua autenticidade, evitando participantes fraudulentos, com testes contínuos de atenção. A escolha desta plataforma prendeu-se com o seu caráter prático na recolha de uma amostra com a dimensão necessária ao estudo.

Amostra

A amostra final é composta por dois grupos, recolhidos de forma independente, e denominadas na Tabela 2, Z (168 indivíduos) e Outras (182 indivíduos). As amostras foram organizadas de acordo com o critério “Pertencente à geração Z” e “Não pertencente à geração Z”, através da data de nascimento, e ambas cumpriram dois critérios: serem maiores de 18 anos (no caso dos participantes da geração Z), e encontram-se empregados quando responderam ao inquérito.

A seguinte tabela apresenta a caracterização dos dados demográficos e organizacionais das pessoas participantes no estudo (N=350).

Característica	Geração	
	Z (n = 168)	Outras (n = 182)
Género		
Feminino	97 (57.70%)	96 (52.70%)
Masculino	70 (41.70%)	84 (46.20%)
Outro	1 (0.60%)	2 (1.10%)
Localização da experiência profissional		
América do Norte	2 (1.20%)	8 (4.40%)
Europa	67 (39.90%)	5 (2.70%)
África	79 (47%)	82 (45.10%)
Ásia	7 (4.20%)	76 (41.80%)
Oceania	1 (0.60%)	4 (2.20%)
América central	1 (0.6%)	1 (0.50%)
Múltiplos	11 (6.50%)	6 (3.30%)
Anos de experiência de trabalho		
< 2 anos	61 (36.30%)	7 (3.80%)
3-5 anos	81 (48.20%)	37 (20.30%)
6-10 anos	23 (13.70%)	54 (29.70%)
11-20 anos	3 (1.80%)	51 (28%)
21-30 anos	0 (0%)	26 (14.30%)
> 30 anos	0 (0%)	7 (3.80%)
Anos de experiência em liderança		
Sem experiência	57 (0%)	34 (18.70%)
< 2 anos	92 (54.80%)	60 (33%)
3-5 anos	19 (11.30%)	53 (29.10%)
6-10 anos	0 (0%)	24 (13.20%)
11-20 anos	0 (0%)	9 (4.90%)
21-30 anos	0 (0%)	2 (1.10%)
> 30 anos	0 (0%)	0 (0%)
Na experiência em liderança, quantas pessoas foram lideradas por si		
N/A	58 (34.50%)	38 (20.90%)
< 5 pessoas	55 (32.70%)	60 (33%)
6-10 pessoas	27 (16.10%)	38 (20.90%)

11-20 pessoas	14 (8.30%)	19 (10.40%)
21-30 pessoas	5 (3)	5 (2.70%)
> 30 pessoas	9 (5.40%)	22 (12.10%)

Tabela 2 - Caracterização dos dados demográficos e organizacionais das pessoas participantes.

Instrumentos

Recolha de dados sobre Liderança Responsável | Variável independente

Procedeu-se à elaboração de um instrumento de medida, com 21 questões, que ilustram práticas de LR. A partir do framework do estudo *How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies*, esta investigação identificou as dimensões inerentes à prática de LR, mas, sobretudo, as respetivas práticas de LR, que ilustram a maneira como os colaboradores interpretam este estilo de liderança nas organizações (Antunes & Franco, 2016).

A escala de LR utilizada, pretendeu avaliar a frequência com que cada participante identifica práticas de LR no seu ambiente de trabalho, solicitando aos participantes que classificassem, numa escala de *Lickert*, a frequência com que observavam cada uma das práticas de liderança na organização onde trabalham. Em que: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Ocasionalmente; 4 = Frequentemente; e 5 = Muito frequentemente.

Como exemplos das perguntas apresentadas, realçamos, para a dimensão de Agregador de virtudes: “Até que ponto nota que a responsabilidade partilhada é adotada na sua organização?”; na dimensão Envolvimento partes interessadas: “Até que ponto nota que, na sua organização, o respeito pelos valores sociais é promovido?”; na dimensão Modelo de gestão do Líder: “Até que ponto nota que a gestão pelo exemplo é praticada na sua organização?”; e por fim, na dimensão Princípios e valores éticos: “Até que ponto nota que a comunicação responsável é praticada na sua organização”.

Após recolha das respostas, e identificada uma normal distribuição das amostras, foi realizado o estudo da consistência interna da escala, e verificada a sua confiabilidade. O coeficiente de *Cronbach* revelou uma consistência interna excelente ($\alpha = .96$). Quando o resultado do cálculo do coeficiente de Cronbach é acima de 0,90, a consistência interna da escala do questionário é excelente (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Recolha de dados sobre Envolvimento no Trabalho | Variável dependente

Foi utilizada a versão abreviada com nove itens da escala de envolvimento no trabalho de Utrecht (UWES-9), para medir o envolvimento no trabalho (Schaufeli et al., 2006). Estes nove itens representam as três dimensões do envolvimento no trabalho, como vigor, absorção e dedicação, com a pontuação total destes itens a representar uma única medida de envolvimento no trabalho (Schaufeli et al., 2006). Um item de exemplo é: “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”. Todos os itens foram medidos numa escala que é de "0 = nunca" a "6 = sempre". O alfa de *Cronbach* para esta escala foi de 0,93, revelando uma consistência interna excelente ($\alpha \geq 0,92$) (Schaufeli et al., 2006).

Recolha de dados sobre Identificação organizacional | Variável mediadora

A Escala de Mael e Ashforth (1992), é composta por 6 itens e considerada por Riketta (2005) a mais utilizada e recomendada para medir a identificação organizacional (Mael & Asforth, 1992); (Riketta, 2005). Para cada uma das afirmações, é avaliado o grau com que as pessoas se identificam com a sua organização, e devem assinalar as respostas numa escala tipo Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), por exemplo: “Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”. Segundo os autores da Escala Mael & Ashforth (1992), coeficientes alfa de Cronbach que se encontrem no intervalo, 0,80-0,90, indicam consistências internas boa a excelente. Neste estudo, a escala apresentou alfa de *Cronbach* de 0.89, revelando uma consistência interna próxima de excelente (Mael & Asforth, 1992).

ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta secção, são apresentados os resultados deste estudo.

Inicialmente, realizou-se uma análise descritiva (medidas de tendência central e dispersão) e examinou-se a consistência interna das escalas aplicadas em questionário. Em seguida, são apresentados os estudos correlacional e comparativo, com o objetivo de testar as hipóteses de investigação formuladas.

Análise estatística

As análises estatísticas foram realizadas com recurso ao IBM Statistical Package for the Social Sciences, versão 29 (SPSS; (IBM, 2024)) e à macro PROCESS para o SPSS, versão 4.2 (Hayes,

2022). O SPSS foi utilizado para as análises preliminares, de associação e de comparação e o PROCESS foi utilizado para o teste da mediação moderada.

Na ausência de uma distribuição normal das variáveis, os desvios foram verificados através de critérios de Coeficientes de Assimetria e de Curtose. Apenas valores acima de |3|, para Assimetria, e |10| para a Curtose, representam violações severas à distribuição normal (Kline, 2016); (Marôco, *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações* (2nd Ed.), 2014).

Para a verificação de associações entre variáveis categóricas (gênero, localização da experiência profissional, anos de experiência em trabalho em liderança, e número de pessoas lideradas – todas definidas em categorias de intervalos) foi utilizado o Teste de Qui-Quadrado (χ^2).

Para a comparação de variáveis categóricas e contínuas, foi utilizado o Teste T para amostras independentes.

No teste das hipóteses, a mediação moderada foi testada com o modelo 59 do PROCESS, tendo como referência a significância do Índice de Mediação Moderada (Hayes, *Introduction to mediation, moderation, and confitional process analysis: A regression-based approach*, 2nd Ed, 2018), onde se pôde avaliar se o efeito da variável independente (LR) sobre uma variável dependente (ET), mediado por uma terceira variável (mediador – Identificação organizacional), é condicionado por uma quarta variável (moderadora - geração). Os valores dos efeitos diretos, indiretos e totais são apresentados, sendo a significância considerada através dos intervalos de confiança a 95%. Os efeitos foram considerados significativos quando os valores não incluem o zero, como veremos mais à frente.

Resultados

Resultados Preliminares

Para a distribuição normal das variáveis em estudo, apesar da significância do teste de Kolmogorov-Sminorv (práticas de liderança responsável: $K-S(350) = 0.59$, $p = .005$; envolvimento no trabalho: $K-S(350) = 0.96$, $p < .001$; identificação organizacional: $K-S(350) = 0.81$, $p < .001$), nenhuma demonstrou violações severas à distribuição normal (valores da assimetria e normalidade abaixo de |2|). Assim a distribuição das variáveis é razoavelmente simétrica e com curtose aceitável, resultado que indica que, apesar do teste K-S ser significativo,

não há desvios graves da normalidade, e permite, a continuidade do uso de análises estatísticas paramétricas (como a mediação moderada).

Assim, o modelo de mediação moderada pode ser aplicado com segurança, utilizando Geração como moderador, para verificar se o efeito mediado pela Identificação organizacional, se altera consoante a geração do participante.

Comparação das Gerações nas Variáveis Demográficas e Organizacionais e nas Variáveis em Estudo

Para as variáveis demográficas e organizacionais, de acordo com a tabela 3, não existiu associação estatisticamente significativas entre geração e género ($\chi^2 = 1.05$, $p = .591$) nem geração com localização da experiência profissional ($\chi^2 = 12.92$, $p = .074$). Por outro lado, a geração apresentou-se significativamente associada aos anos de experiência de trabalho ($\chi^2 = 147.11$, $p = .001$), aos anos de experiência em liderança ($\chi^2 = 63.15$, $p = .001$), e ao número de pessoas lideradas ($\chi^2 = 11.91$, $p = .036$).

Variável	χ^2 (Qui-quadrado)	Valor p*
Género	1.05	.591 (>0.05)
Anos de Experiência	147.11	.001
Experiência em Liderança	63.15	.001
Número de Pessoas Lideradas	11.91	.036
Localização da Experiência	12.92	.074 (>0.05)

Tabela 3. Associação entre a Geração e Variáveis Demográficas e Profissionais.

Os anos de experiência de trabalho, de liderança, e o número de pessoas lideradas, estão ligados à geração, o que reflete o padrão esperado: gerações mais antigas têm, em média, mais experiência profissional, mais anos em posições de liderança, e lideram equipas maiores, o que pode estar relacionado com progressões naturais de carreira, e tempo acumulado no mercado de trabalho.

Relativamente à comparação de gerações e as variáveis em estudo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as gerações e a presença de liderança responsável ($t(348) = 0.29$, $p = .775$), envolvimento no trabalho ($t(348) = -1.42$, $p = .157$) e identificação organizacional ($t(348) = 1.79$, $p = .074$). Em termos práticos, os resultados presentes na Tabela 4

indicam que não existem diferenças significativas entre as gerações, no que diz respeito às três variáveis em análise.

Variável	t (Estatística t)	Valor p
Práticas de Liderança Responsável	0.29	.775
Envolvimento no Trabalho	-1.42	.157
Identificação Organizacional	1.79	.074

Tabela 4: Diferenças Entre Gerações nas Variáveis de Estudo.

Teste de hipóteses | Análise da Mediação Moderada

Nesta análise, as práticas de LR são a variável independente, o envolvimento no trabalho a variável dependente, a identificação organizacional a variável mediadora, e a geração a variável moderadora.

A análise de mediação moderada, pretendeu verificar se a mediação seria moderada pela variável geração, isto é, se o efeito indireto/mediador da identificação organizacional, varia de acordo com as gerações em análise. O Índice de Mediação Moderada (I) é a medida que combina o efeito de mediação com o efeito da moderação, em que **I** indica se o efeito indireto é diferente entre as diferentes gerações. O resultado não apresentou um **I** significativo ($I = -.021$; 95% IC (-0.057; 0.015)), já que percentagens de 95%, significa que existem 95% de certeza de que o valor real do **I** está dentro deste intervalo. Uma vez que o intervalo de confiança (IC) do índice inclui o valor zero, quer dizer que este não é significativamente diferente de zero, e que o efeito indireto da LR no envolvimento no trabalho, através da identificação organizacional, não varia de forma significativa entre as diferentes gerações.

Análise	F (df)	Valor p	R ² (%)
Práticas de Liderança Responsável	11.14 (3, 346)	P <.001	9

Tabela 5A: Explicação da Variabilidade na Identificação Organizacional pelas Práticas de Liderança Responsável.

Análise	β (Beta)	SE	t (Estatística t)	Valor p
Moderação pela Geração	-0.04	0.04	-0.92	.357

Tabela 5B: Moderação do Efeito pelas Gerações.

Isoladamente, a variabilidade na identificação organizacional, foi explicada 9% pela LR ($F(3,346) = 11.14$; $p < .001$) (Tabela 5A), mas a geração não moderou esse efeito ($\beta = -0.04$; $SE = 0.04$; $t = -0.92$; $p = .357$) (Tabela 5B). O que estes resultados sugerem, é existir uma relação positiva significativa entre LR e a forma como os participantes se identificam com a sua organização (o valor de p , < 0.001 , indica que o efeito observado é altamente significativo). E por isso, quanto mais eficazes forem as práticas de LR, maior será a identificação dos colaboradores com a sua organização. No efeito da geração como moderador, observamos um β próximo de zero, e um valor de p (0.357) bem acima do nível de significância (0.05), indicando que a influência da LR sobre a identificação organizacional é consistente, independentemente da geração a que pertencem os participantes.

Estes resultados sugerem que a relação entre LR e identificação organizacional é válida para todas as gerações, ou seja, a LR impacta a identificação organizacional de forma semelhante nos cortes geracionais em análise, confirmando a *H2: A liderança responsável está positivamente relacionada com a identificação organizacional*.

Por outro lado, observando as tabelas 6A e 6B, verificamos, respetivamente, que a liderança responsável e a identificação organizacional explicaram, em conjunto, 43% da variabilidade no envolvimento no trabalho ($F(5,344) = 51.61$; $p = .001$), e que a geração também não moderou nem a relação entre LR e envolvimento no trabalho ($\beta = -0.06$; $SE = 0.05$; $t = -1.19$; $p = .235$) nem a relação entre a identificação organizacional e o envolvimento no trabalho ($\beta = -0.25$; $SE = 0.13$; $t = 1.81$; $p = .072$).

Análise	F (df)	Valor p	R ² (%)
Práticas de Liderança Responsável + Identificação Organizacional	51.61 (5, 344)	.001	43

Tabela 6A: Explicação da Variabilidade no Envolvimento no Trabalho pelas Práticas de Liderança Responsável e Identificação Organizacional.

Análise	β (Beta)	SE	t	Valor p
Moderação da Geração na Relação Práticas de LR x Envolvimento no Trabalho	-0.06	0.05	-1.19	.235
Moderação da Geração na Relação Identificação Organizacional x Envolvimento no Trabalho	-0.25	0.13	1.81	.072

Tabela 6B: Moderação do Efeito pela Geração nas Relações entre Práticas de Liderança Responsável, Identificação Organizacional e Envolvimento no Trabalho.

Estes resultados sugerem que existe uma relação forte e significativa entre estas variáveis, significando que, a LR, conjuntamente, com um elevado nível de IO, pode impactar consideravelmente no de envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho. Os resultados sugerem, ainda, que a influência da LR em conjunto com a identificação organizacional, sobre o envolvimento no trabalho, é consistente em todas as gerações. Não existindo, por isso, diferenças significativas na forma como diferentes gerações reagem a LR e identificação organizacional, relativamente ao seu envolvimento no trabalho. Estes resultados contribuem para a confirmação parcial da *H3: A identificação organizacional está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.*

Relativamente aos efeitos, como indica a Tabela 7, os resultados indicaram que o efeito direto da LR no envolvimento no trabalho foi significativo tanto para a Geração Z ($\beta = 0.42$; SE = 0.04; t = 10.85; $p < .001$) como para as outras gerações ($\beta = 0.36$; SE = 0.04; t = 9.68; $p < .001$).

Geração	β (Beta)	SE	t	Valor p
Geração Z	0.42	0.04	10.85	< .001
Outras Gerações	0.36	0.04	9.68	< .001

Tabela 7: Efeitos Diretos das Práticas de Liderança Responsável no Envolvimento no Trabalho por Geração.

Sendo que o valor de p inferior a 0.001, para ambas as gerações, sugere que essas relações são altamente significativas. Assim, independente do efeito indireto da identificação organizacional, existe relação significativa e positiva, entre LR e o envolvimento no trabalho, em qualquer geração. Estes resultados, confirmam de forma significativa a *H1: A liderança responsável está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.*

A Tabela 8A, mostra a análise dos efeitos indiretos condicionais da identificação organizacional, na relação entre as práticas de LR e envolvimento no trabalho

Geração	β (Beta)	IC 95%
Geração Z	0.02	[0.006; 0.054]

Tabela 8A: Efeitos Indiretos Condicionais da Identificação Organizacional na Relação entre Práticas de Liderança Responsável e Envolvimento no Trabalho.

Este mostrou-se significativo para a Geração Z ($\beta = 0.02$; 95% IC [0.06; 0.054]), já que o IC de 95% (que não inclui o zero) mostra que este efeito é significativo. Portanto, para a geração Z, a identificação organizacional ajuda a explicar como a LR afeta o envolvimento no trabalho.

A mesma análise aplicada a Outras gerações (Tabela 8B), revela resultados não significativos ($\beta = 0.01$; 95% IC [-0.012; 0.034]), isto é, a relação entre identificação organizacional e o envolvimento no trabalho, embora negativa, não é estatisticamente significativa.

Geração	β (Beta)	IC 95%
Outras Gerações	0.01	[-0.012; 0.034]

Tabela 8B: Efeitos Indiretos Condicionais da Identificação Organizacional na Relação entre Práticas de Liderança Responsável e Envolvimento no Trabalho.

Isso significa que não se pode afirmar com confiança que a identificação organizacional tem um efeito direto sobre o envolvimento no trabalho. Para este grupo geracional, o β de 0.01, em conjunto com o intervalo de confiança que inclui o zero ([-0.012; 0.034]), sugere que não há um efeito significativo da identificação organizacional, na relação entre LR e envolvimento. Para estas gerações, os resultados sugerem que a LR afeta diretamente o envolvimento sem depender da identificação organizacional. No entanto, um valor p próximo a 0.05, embora não alcance o limiar de significância estatística, indica que a relação entre identificação organizacional e envolvimento pode merecer mais atenção, dado o contexto de pesquisa, numa área de psicologia e/ou ciências sociais (Nickerson, 2000).

Estes resultados permitem, validar parcialmente a *H4: A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho*, já que os dados nos mostram que este efeito indireto acontece, mas apenas na geração Z; e validar a *H5: A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança responsável e o envolvimento no trabalho, de forma mais significativa na Geração Z, por comparação com as outras cortes geracionais*.

DISCUSSÃO

Discussão de resultados das hipóteses

Apresento seguidamente a discussão com as principais conclusões sobre os resultados de cada hipótese.

H1 confirmada, i.e., todas as gerações mostraram uma relação significativa entre LR e o envolvimento no trabalho. Indicando que, independentemente da geração, a existência de LR aumentam o envolvimento no trabalho dos colaboradores, corroborando os vários autores mencionados (Bakker & Schaufeli, 2004), (Xanthopoulou et al., 2007), (Strom et al., 2014), (Maak, 2007), (Voegtlin, Scherer, & Patzer, 2012) (Voegtlin et al., 2012), (Dong & Zhong, 2022), (Gomes et al., 2022), (Doh & Quigley, 2014), (Voegtlin C. et al., 2020), (Li et al., 2023) e (Maak & Pless, 2006).

H2 confirmada, i.e., a LR contribui positivamente para a identificação organizacional dos colaboradores com a organização, independentemente da geração a que pertencem. Estes resultados corroboram os autores mencionados no capítulo dedicado ao tema (Blomme et al., 2015); (DeConinck, 2011); (Jones & Volpe, 2011); (Dong & Zhong, 2022).

H3 parcialmente confirmada, porque o que se mostrou evidente é que a identificação organizacional, em conjunto com a LR, explicam sim uma parte substancial da variabilidade no envolvimento no trabalho. Tanto a LR como a identificação organizacional, são fatores-chave para o envolvimento no trabalho dos colaboradores, com um impacto considerável na forma como eles se envolvem e comprometem com suas funções. A LR, que de acordo com a hipótese anterior (H2), promove um elevado nível de identificação organizacional, podem em conjunto, ter um impacto considerável no nível de envolvimento no trabalho de todos os colaboradores (Riketta, 2005); (Asforth & Mael, 1989).

H4 parcialmente confirmada, i.e., o efeito mediador foi significativo, apenas na geração Z. Para esta geração, a identificação organizacional explica parte da relação entre a LR e o envolvimento no trabalho. Para as outras gerações a LR afeta diretamente o envolvimento sem depender da identificação organizacional, significando que a relação entre estas variáveis pode estar dependente de outros fatores com maior impacto no seu perfil e características geracionais (estabilidade, reconhecimento, autonomia, etc.) (Carmeli et al., 2006).

Por último, H5 significativamente confirmada. A análise dos efeitos indiretos condicionais mostrou que a IO medeia significativamente a relação a LR e ET da Geração Z, corroborando os autores mencionados (Gomes et al., 2022); (Bulut & Maraba, 2021); (Maloni et al., 2019); (Burke et al., 2015); (Mikler , 2022). Para as outras gerações, o papel da identificação organizacional como mediador não parece ser relevante, reforçando o entendimento de que líderes devem considerar abordagens que reconheçam a diversidade de motivações nas diferentes gerações (Carmeli et al., 2006).

Contribuições e implicações práticas

Este estudo confirma que quanto mais eficazes forem as práticas de LR, maior será o envolvimento dos colaboradores de todas as gerações. Organizações que investem em LR, veem o envolvimento dos seus colaboradores aumentar, e como resultado, a possibilidade de verem o seu sucesso aumentar. A formação contínua de líderes, focada na promoção de comportamentos responsáveis e éticos, pode ser uma boa estratégia para tornar as organizações mais competitivas.

Para a geração Z, a análise dos resultados destaca uma relação particularmente forte entre a identificação organizacional e o envolvimento, ou seja, a IO mediou significativamente a relação entre LR e envolvimento no trabalho. Para os colaboradores mais jovens, sentirem-se parte de uma organização, com quem partilhem valores e aspirações, é crucial. Estes colaboradores desejam uma cultura organizacional que acolha suas ideias, e que esteja alinhado com os seus valores pessoais, como a diversidade ou sustentabilidade. A geração Z apresenta necessidades e reações diferenciadas por parte das organizações, em que a maneira como se identifica com os modelos de liderança, influencia a sua produtividade (Bakker A. B., 2009), satisfação (Bakker & Schaufeli, 2008), saúde mental (Rich et al., 2010), intenção de permanecer na organização (Harter et al., 2002), motivação (Deci & Ryan, 2000), ou criatividade e inovação organizacional (Bakker A. , 2009).

É fundamental que as organizações reconheçam as diferentes características, e fatores de motivação entre as diversas gerações presentes no seu ambiente. Esta consciência permite adaptar estratégias de gestão, e criar culturas organizacionais que valorizam a diversidade, enquanto promovem maior envolvimento e desempenho coletivo. Compreender estas diferenças facilitará a

implementação de políticas que maximizam o potencial de todas as gerações, e contribuem para a competitividade e inovação organizacional.

Estratégias de desenvolvimento profissional ajustadas a diferentes grupos, com conteúdos que respondam às diferentes preferências de forma adaptada (mentoria, horários e modelos de trabalho, planos de carreira, ou incentivos flexíveis), são recomendações, que de acordo com os resultados, podem ter outcomes positivos. Se forem bem executadas não só vão aumentar o envolvimento e a produtividade, mas também, contribuir para um ambiente de trabalho inclusivo e harmonioso para todas as gerações.

Limitações do estudo e recomendações futuras para investigação

Apesar dos contributos, é importante mencionar as limitações da investigação. Destaco a composição da amostra, em que diversas características com impacto nas variáveis analisadas não foram consideradas nem controladas. Por exemplo, fatores como cultura, funções desempenhadas, ou escolaridade. Seria interessante realizar esta investigação comparando dois grupos com maior homogeneidade em alguns desses critérios, ou até mesmo da mesma organização. Assim, seria possível extrair informações mais específicas, que acrescentariam valor prático aos resultados da investigação, como fomentar o envolvimento no trabalho entre diferentes gerações.

É também relevante considerar que este estudo, foca-se num único momento no tempo e avalia níveis de ET de forma estática. Estudos longitudinais enriquecem as investigações, e permitem a obtenção de conclusões sobre as amostras em momentos distintos. Futuramente, seria interessante aplicar os instrumentos de medida em pelo menos dois momentos ao longo do ano, possibilitando um melhor entendimento das mudanças nas variáveis estudadas ao longo do tempo.

Outro aspeto que me parece interessante é perceber a evolução do comportamento das variáveis à medida que a geração Z se instala no mercado de trabalho, e desenvolve competência pessoais e profissionais. A maneira como as características desta geração vão evoluir, ainda é desconhecida, sobretudo, o impacto que esta evolução pode provocar na sua relação com o trabalho. Estudos longitudinais que acompanhem a geração Z no seu amadurecimento pessoal e profissional, e aumentem a compreensão sobre o seu funcionamento, vão certamente fornecer dados relevantes para as organizações.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Esta tese contribui para a literatura sobre o tema LR e a sua relação com a geração Z, onde é particularizado, o efeito desta prática no envolvimento com o trabalho, por intermédio da Identificação organizacional.

Primeiro, propõe uma adaptação do artigo “How people in organizations make sense of responsible leadership practices. Multiple case studies” (Antunes & Franco, 2016) para um instrumento de medida de LR. O principal objetivo foi avaliar a percepção dos colaboradores sobre LR na organização, solicitando aos participantes a sua classificação sobre 21 práticas de LR. Realizou-se o estudo da consistência interna da escala que apresentou um coeficiente de *Cronbach* de $\alpha = .96$, demonstrando uma consistência interna excelente (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Depois, contribui para o reforço da compreensão da relação entre as variáveis-chave. O envolvimento no trabalho, como ligação psicológica entre os colaboradores à organização, deve ser uma preocupação central pois impacta diretamente no sucesso organizacional. Para que estas possam competir de forma eficaz, devem inspirar os colaboradores a aplicarem todas as suas capacidades no trabalho. As organizações precisam de colaboradores psicologicamente ligados e dispostos a dedicarem-se aos seus papéis, com perfil proativo de elevado desempenho. Precisam de colaboradores que se sintam enérgicos e dedicados, isto é, que estejam envolvidos com o seu trabalho (B. Bakker, et al., 2010).

A LR, parece desempenhar, um papel importante no desenvolvimento sustentável do envolvimento, já que as suas características, estão diretamente relacionadas à necessidade de as organizações aplicarem um esforço contínuo no desenvolvimento de estratégias que integrem, e mantenham, o envolvimento dos colaboradores em diferentes níveis (organizacional, trabalho e individual) (B. Bakker et al., 2010). Ao promover uma cultura inclusiva, ética e de confiança, que valoriza as diferenças e consideradas as necessidades de diferentes grupos (p.e. gerações), a LR adapta a gestão do trabalho, que proporciona flexibilidade, autonomia e oportunidades de desenvolvimento, respeitando as expectativas dos colaboradores. Considerando, também, as necessidades individuais, como work life balance e crescimento profissional, a LR assegura um ambiente de trabalho saudável e sustentável, que alinha as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais, e, por isso, aumenta o envolvimento. Isto exige uma abordagem inclusiva e ética da liderança, que se preocupa com o crescimento individual e coletivo, e garanta

que os colaboradores se sentem motivados a contribuir para o sucesso da organização a longo prazo.

Para a geração Z, esta relação é fortemente explicada pela identificação organizacional. Líderes responsáveis, ao promoverem uma cultura de confiança, transparência e apoio, ajudam os colaboradores mais novos a sentirem-se comprometidos com os valores e objetivos da organização. Este processo de IO ocorre quando os colaboradores internalizam os valores da empresa e percebem que o seu trabalho está alinhado com o propósito da organização. Ao fortalecer a identificação, os líderes criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, aumentando o envolvimento. A liderança responsável também facilita o desenvolvimento de um sentimento de pertença, que aumenta a motivação, reduz a rotatividade e melhora o desempenho organizacional. O que os resultados nos mostraram é que os colaboradores da geração Z, ao desenvolverem uma identificação positiva com a organização, apresentam maior envolvimento no trabalho, e que este, é essencial para o sucesso e sustentabilidade organizacional.

A gestão eficaz das diferentes gerações na atual força de trabalho, em prol de um objetivo comum, exige uma LR que reconheça necessidades e motivações de cada grupo geracional, sendo essa, precisamente, uma das características que mais diferencia esta prática de liderança.

Esta investigação confirma a importância de estudar as suas variáveis-chave para antecipar comportamentos alinhados aos interesses da organização, e melhorar práticas de gestão que promovam impactos positivos para empresas e indivíduos.

BIBLIOGRAFIA

- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), pp. 126-152. doi:10.1108/LODJ-04-2014-0084
- Asforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2010). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28. doi:10.1080/1359432X.2010.485352

- Bakker, A. (2009). The work-related well-being of employees in innovative organizations: A multilevel approach. *International Journal of Stress Management*, 16(3), pp. 236-253. doi:10.1037/a0016529
- Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. Oxon: Routledge.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293–315.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 154(2), pp. 147–154.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*.
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), pp. 124-139. doi:10.1108/BJM-06-2021-0219
- Barhate, B., & Dirani, K. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46, pp. 139-157. doi:10.1108/EJTD-07-2020-0124
- Blomme, R., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, pp. 1 - 20. doi:10.1017/jmo.2014.71
- Blomme, R., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, pp. 1 - 20. doi:10.1017/jmo.2014.71
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychother Res Stud*, 4. doi:10.31031/PPRS.2021.04.000593
- Burke, R., Cooper, C., & Antoniou, A. (2015). *The multigenerational and aging workforce: Challenges and opportunities*. Cheltenham: UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), pp. 92–104.
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (SEP de 2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Research*, 102, pp. 34–43. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.044>
- Dassah, M. (2010). Responsible Leaders: Attributes and Roles in a Multi-challenged Global Business Environment and Implications for Leadership Development. *The Next Generation Responsible Leaders*, pp. 30-37.
- De Klerk, S., & Stander, M. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turnover Intention: The role of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), pp. 28–45. doi:10.12775/JPM.2014.018
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and, turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), pp. 617–624.
- Deepika, P. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employerbranding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14, pp. 556-569. doi:10.1108/IJIS-10-2020-0217
- Doh, J., & Quigley, N. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 4(1), pp. 55-61.
- Doh, J., Stumpf, S., & Tumon, W. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 85-100. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>

- Dong, W., & Zhong, L. (2022). How and when responsible leadership facilitates work engagement: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(6), pp. 545-558. doi:10.1108/JMP-06-2021-0366
- Elkington, J. (2001). The triple bottom line for 21st century business. *The Earthscan reader in business and sustainable development*, pp. 20-43.
- Esper, S., & Boies, K. (2013). Responsible leadership: A missing link. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 351–354.
- Fernandes, M., Marques, A., & Carrieri, A. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de Identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE*, 7(4), pp. 690-703.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2019). *True gen': Generation Z and its implications for companies*. Obtido de www.mckinsey.com: www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gengeneration-z-and-its-implications-for-companies
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). Asystematic literature review of responsible leadership. Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), pp. 281-299. doi:10.1108/JGR-01-2017-0004
- Gözükara, İ., & Şimsek, Ö. (2015). Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), pp. 72-84. doi:10.5539/ijbm.v11n1p72
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Em A. B. (Eds.) (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Oxon, UK: Psychology Press.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. (©. P. Limited, Ed.) *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), pp. 45-64. doi:DOI 10.1108/LODJ-12-2017-0397

- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, p. 383. doi:10.1108/APJBA-11-2019-0243
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-279. doi:org/10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and confitional process analysis: A regression-based approach, 2nd Ed.* The Guilford Press.
- Hayes, A. (2022). PROCESS Macro for Windows, version 4.2.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), pp. 184–200.
- IBM, C. (2024). IBM SPSS Statistics for Windows, version 29. IBM Corporation.
- International Labour Organization. (2024). *World employment and social outlook: May 2024 update*. International Labour Organization. Obtido em 14 de Agosto de 2024, de <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-may-2024-update>
- Javeria, A., Naz, M., Siddiqui, H., & Ljaz, A. (2023). Systematic Review and Development of Responsible Leadership Scale. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), pp. 38-51. doi:10.52131/pjhss.2023.1101.0328
- Jones, C., & Volpe, E. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), pp. 413–434.
- Jooste, M., & Klerk, J. (2023). Responsible leadership and its place in the leadership domain: A meaning-based systematic review. *Business and Society Review*. doi:10.1111/basr.12331
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/256287>

- Kline, R. (2016). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research (4th Ed.)*. The Guilford Press.
- Li, H., So, C., Chen, H., Wang, Y., & Sun, S. (2023). Examining the mechanisms linking responsible leadership and work engagement: the mediating roles of general distributive justice climate and perceived supervisor support. *Current Psychology*, 42:15186–15201. doi:10.1007/s12144-022-02855-z
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). “Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(s1), pp. 139-157.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp. 329-343.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – a relational. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66(No. 1), pp. 99-115. doi:10.1007/s10551-006-9047-z
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp. 95-115.
- Maak, T., & Pless, N. (2008). Responsible leadership in a globalized world: a cosmopolitan. (A. a. Scherer, Ed.) *Handbook of Research on Global*, pp. pp. 430-453.
- Mael, F., & Asforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp. 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Magnus, J., Ascencio, R., Seeley, P., & DeChurch, L. (2018). How organizational identity affects team functioning: The identity instrumentality hypothesis. *Journal of Management*, 44(4), pp. 1530–1550.
- Maloni, M., Hiatt, S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), pp. 1-13.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações (2nd Ed.)*. ReportNumber.

- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.
- Marques, T., Cabral, C., & Gomes, J. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33, pp. 89-108. doi:10.1002/nml.21502
- Mikler, V. (2022). *Career Motivation in Millennials and Generation Z as Predictors of Turnover Intention and Organizational Commitment*. Walden University, College of Management and Human Potential, Psychology Faculty. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at ScholarWorks.
- Mirvis, P., DeJongh, D., Googins, B., Quinn, L., & Van Velsor, E. (2010). Responsible leadership emerging: Individual, organizational and collective frontiers. *Center for Responsible Leadership Research Report, University of Pretoria, Pretoria*.
- Miska, C., & Mendenhall, M. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), pp. 117–134. Obtido de <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Nickerson, R. (2000). Null Hypothesis Significance Testing: A Review of an Old and Continuing Controversy. *Psychological Methods*, 5(2), pp. 241-301.
- Perilus, B. (2020). *Engaging four generations in the workplace: a single case study*. Doctoral Dissertation, University of Phoenix.
- Pless, N. (2007). Understanding responsible leadership: role identity and motivational. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp. 437-456.
- Pless, N. (2023). On the global emergence of responsible leadership: Purpose and social identity. *Emerald Open Research*, 5, p. 15. Obtido de <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.15078.1>
- Pless, N., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 3-13.

- Pratt, M. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Em P. C. D. A. Whetten, *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635. doi:org/10.5465/amj.2010.51468988
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358-384.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. (D. D. S. Gilliland, Ed.) *Managing social and ethical issues in organizations*, pp. 135–177.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Shuck, B., Relo, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), pp. 427-445.
- Siddiqui, S., Ijaz, A., Javeria, A., & Naz, M. (2023). Systematic Review and Development of Responsible Leadership Scale. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), pp. 38–51. doi:10.52131/pjhss.2023.1101.0328
- Siddiqui, S., Viswanathan, K., & Rasheed, R. (2020). Linking Responsible Leadership and. *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the newmillennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 363-382.
- Stahl, G., & De Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), pp. 235–254.

- Strom, D., Sears, K., & Kelly, K. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, pp. 71-182.
- Tan, K.-L. (2023). Responsible leadership – A review of theories and literature. *Journal of Responsible Tourism Management*, 3(1), pp. 44–55. Obtido de <https://doi.org/10.47263/jrtm.03-01-04>
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1142.
- Vieira Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satsifação organizacional, e intenção de turnover: estudo com uma amostra do sector das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 57-73.
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), pp. 581–608. doi.org/10.1177/1742715015578936
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp. 1-16.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles. *Journal of Business Ethics*, 167, pp. 411–431. Obtido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business and Ethics*, 15, pp. 1–16. doi: 10.1007/s10551-011-0952-4

- Voegtlin, C., Scherer, A., & Patzer, M. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multilevel outcomes. *Journal of Business Ethics*, 100(1), pp. 1-16.
- Waldman, D. (2011). Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research. *Journal of Business and Ethics*, 98, pp. 75–83. doi:10.1007/s10551-011-1021-8
- Waldman, D., & Galvin, B. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 37(No. 4), pp. 327-341.
- Waldman, D., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 117–131.
- Waldman, D., Maak, T., & Pless, N. (2012). Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 51-65.
- Walsh, J., Weber, K., & Margolis, J. (2003). Social issues and management: our lost cause found. *Organizational Dynamics*, 29(6), pp. 859-881.
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J., & Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8, pp. 1-14.
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: best practices in leading traditionalists, boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82, pp. 51-59.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), pp. 121–141.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de avaliação das variáveis-chave.

How does responsible leadership relate to work engagement?

CONTEXT AND STRUCTURE OF THE QUESTIONNAIRE.

In this study, I aim to understand whether the nature of the relationship between the organizational practice of **responsible leadership** and **work engagement** differs between Generation Z and other generational cohorts.

This questionnaire is divided as follows:

- A) Demographic information relevant to the context of the study;
- B) Questions about your personal perspective and experience regarding the following topics: responsible leadership practices, work engagement, and organizational identification.

I would like to thank you in advance for your collaboration, as the collection of your data will be an important contribution!

Best regards

A) Relevant demographic data

2. Please select the gender you identify with. *

Mark only one oval.

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ Other

3. What is the location(s) of your professional experience? *

Check all that apply.

- ☐ North America
- ☐ South America
- ☐ Europe
- ☐ Africa
- ☐ Asia
- ☐ Oceania
- ☐ Central America

4. How many years of work experience do you have? *

Mark only one oval.

- ☐ Up to 2 years
- ☐ 3-5 Years
- ☐ 6-10 Years
- ☐ 11-20 Years
- ☐ 21-30 Years
- ☐ More than 30 years

5. How many years of leadership experience do you have? *

Mark only one oval.

- ☐ I have no leadership experience.
- ☐ Up to 2 years
- ☐ 3-5 Years
- ☐ 6-10 Years
- ☐ 11-20 Years
- ☐ 21-30 Years
- ☐ More than 30 years

6. Please select "Not applicable" if you answered "I have no leadership experience" to the previous question. *

In your leadership experience, how many people have you led?

Mark only one oval.

- ☐ Not applicable
- ☐ Up to 5 people
- ☐ 6-10 People
- ☐ 11-20 People
- ☐ 21-30 People
- ☐ More than 30 people

B) The following questions aim to better understand your perspective and experience regarding responsible leadership, work engagement, and organizational identification.

Please consider the following description of responsible leadership (RL) to answer the upcoming questions:

Responsible Leadership (LR) is a leadership approach that focuses on the **ethical and moral** duties of leaders towards both **internal and external stakeholders** (e.g. shareholders, collaborators, suppliers, engaging community, society, etc.). It goes beyond traditional concerns like financial performance and employee interests, also considering the **economic, environmental, and social impacts of decisions on the broader community**. RL fosters sustainable, trust-based relationships through an inclusive organizational culture that values **collaboration**. It encourages leaders to engage with all stakeholders, **integrating their perspectives and needs into the organization's strategy and vision**.

7. Responsible Leadership practices

Responsible Leadership can be translated into objective leadership practices, which we are able to observe in our daily work.

(Antunes, A., & Franco, M. , 2014).

The following questions aim to understand how frequently these leadership practices occur in the organization where you work. Please answer the following questions:

7.1 To what extent do you notice that a **positive and stimulating environment** is * practiced in your organization?

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.2 To what extent do you notice that in your organization is concerned about **collaborators' well-being** *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.3 To what extent do you notice that a **positive spirit** is cultivated in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.4 To what extent do you notice that **shared responsibility** is adopted in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.5 To what extent do you notice that in your organization is concerned about **emotional commitment**? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.6 To what extent do you notice that in your organization **efforts to employee retention** are practiced? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.7 To what extent do you notice that in your organization respect for social values is fostered? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.8 To what extent do you notice that social benefits are provided in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.9 To what extent do you notice that your organization is concerned about moral and relational values? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.10 To what extent do you notice that responsible communication is practiced in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.11 To what extent do you notice that **integrity and competence** are demonstrated in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.12 To what extent do you notice that **management by example** is practiced in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.13 To what extent do you notice that your organization is concerned about **feelings of belonging among** its collaborators? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.14 To what extent do you notice that **emotional and relational intelligence** is practiced in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.15 To what extent do you notice that **friendship and loyalty** are practiced in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.16 To what extent do you notice that your organization is concerned about **collaborator development**? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.17 To what extent do you notice that a **reward system** is implemented in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.18 To what extent do you notice that **organizational citizenship** is practiced in your organization? *

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.19 To what extent do you notice that your organization is concerned with establishing social networks with and among stakeholders?

*

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.20 To what extent do you notice that your organization is concerned with environment, sustainability and safety?

*

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.21 To what extent do you notice that corporate social responsibility is practiced in your organization?

*

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.22 To what extent do you notice that a shared vision among stakeholders is present in your organization?

*

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Frequently; 5= Very frequently.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Work & Well-being Survey (Shortened version UWES-9) ©

The following 9 statements are about how you feel at work.

Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job.

8.1. At my work, I feel bursting with energy. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.2 At my job, I feel strong and vigorous. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.3 I am enthusiastic about my job. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.4 My job inspires me. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.5 When I get up in the morning, I feel like going to work. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.6 I feel happy when I am working intensely. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.7 I am proud on the work that I do. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.8 I am immersed in my work. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

8.8 I get carried away when I'm working. *

If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Mark only one oval.

- ☐ 0= Never;
- ☐ 1= Almost never/A few times a year or less;
- ☐ 2= Rarely/Once a month or less;
- ☐ 3= Sometimes/a few times a month;
- ☐ 4=often/once a week;
- ☐ 5= Very often/a few times a week;
- ☐ 6= always/every day.

ale of Mael and Asforth - Organization identification

9.1. When someone criticizes the organization that i work at, it feels like a personal insult. *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree

9.2. I am very interested in what others think about the organization that i work at. *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree

9.3. When I talk about the organization that i work at, I usually say 'we' rather than 'they' *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree

9.4. Mine organizations' successes are my successes. *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree

9.5. When someone praises the organization that i work with, it feels like a personal compliment *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree

9.6. If a story in the media criticized the organization that i work at, I would feel embarrassed. *

Please indicate your responses on a scale from 1 to 5.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
1=	☐	☐	☐	☐	5 = Strongly disagree