

2023

**ANDRÉ FILIPE
BÚZIO DOS REIS
DOS SANTOS
MARQUES**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO: O
EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO,
E O EFEITO MODERADOR DO BEM-ESTAR EM
TRABALHO REMOTO**

2023

**ANDRÉ FILIPE
BÚZIO DOS REIS
DOS SANTOS
MARQUES**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO:
O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO, E O EFEITO MODERADOR DO
BEM-ESTAR EM TRABALHO REMOTO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica do Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Neste que foi um dos períodos mais desafiantes da minha vida académica, não posso deixar de agradecer a todos os que me suportaram durante esta jornada. Estudar e trabalhar ao mesmo tempo representa um desafio de várias frentes, e sem o apoio destas pessoas teria sido um caminho ainda mais difícil de percorrer.

Agradeço em primeiro lugar à minha mãe Olga Reis, por me ouvir nos momentos mais difíceis, e por me oferecer uma perspetiva de calma que tantas vezes foi necessária. Ao Nuno Silvério, por tanta paciência e pela sua constante positividade – que me fez sempre acreditar que seria capaz de fechar mais esta página do meu livro. E à minha avó Maria Amélia Gil, que mesmo não estando cá continua mais presente do que nunca.

Aos outros “dois mosqueteiros” Ana Taveira e Pedro Rosa, a quem hoje posso chamar amigos, um muito obrigado. Por sermos tão diferentes e nos termos enriquecido tanto uns aos outros com as nossas diferenças a cada trabalho, a cada apresentação – numa verdadeira “materialização” do conceito de equipa.

Durante esta etapa tive Professores fantásticos, aos quais agradeço por todos os ensinamentos partilhados e por fazerem das aulas um momento de verdadeiro prazer, depois de duros dias de trabalho. Tendo sido todos muito importantes, sinto-me obrigado a agradecer em particular à Professora Andrea Fontes – particularmente por todo o suporte durante a orientação deste trabalho – à Professora Armanda Antunes, à Professora Catarina Leal e ao Professor Helder Figueiredo.

É indispensável agradecer a duas pessoas da *Webhelp* que tiveram um contributo importante no meu desenvolvimento

profissional, e pessoal, essenciais para o final deste capítulo da minha vida. À Lina Jesus, que mais do que minha chefe, mentora, ou Diretora de Recursos Humanos, se preocupou em partilhar comigo experiências de vida que me permitiram crescer muitíssimo enquanto pessoa. À Micaela Fernandes, por ter sido a primeira a dar-me um voto de confiança de que precisava para mostrar o valor e a vontade que tinha, e por me ter ensinado tanto ao longo de anos. É uma honra aprender com profissionais de tamanha experiência e estar-lhes-ei eternamente grato.

Por último, gostaria de agradecer a todos os meus amigos por me terem ouvido, apoiado, e perdoado algumas ausências a jantares – ainda assim, não garantindo que os próximos sejam por minha conta.

Obrigado a todos!

palavras-chave

Liderança, liderança servidora, compromisso organizacional, compromisso organizacional afetivo, satisfação no trabalho, bem-estar em trabalho remoto

resumo

Num contexto de mercado de trabalho competitivo, e num momento em que o trabalho remoto é já uma realidade em diversas organizações, torna-se mais importante garantir que os colaboradores nelas se sentem bem, a elas se ligam afetuosamente, e nelas pretendem permanecer. Torna-se assim mais necessária a aplicação de modelos de liderança emergentes – como a Liderança Servidora – com forte ênfase na demonstração de empatia, e entendimento pelas situações dos outros.

Assim, pretendeu-se aferir se a Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo de forma isolada, e se esta é mediada pela Satisfação no Trabalho. Tendo em conta a adoção cada vez mais frequente do modelo de trabalho remoto, e o distanciamento face à cultura organizacional que o mesmo pode causar, é também importante perceber de que forma o Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre Liderança Servidora e Compromisso Organizacional Afetivo.

Para a realização do estudo, foi aplicado, a uma amostra não probabilística por conveniência, um questionário que contou com 333 participantes.

Verificou-se que quanto maiores as práticas do exercício de Liderança Servidora, maior será o Compromisso Organizacional Afetivo. O mesmo acontece parcialmente através do impacto que a Liderança Servidora tem na Satisfação no Trabalho – explorada enquanto variável mediadora. Já o Bem-estar em Trabalho Remoto não se revelou moderador da relação entre essas duas variáveis.

O presente estudo sublinha a importância do estilo de liderança servidora nas organizações, enfatizando o impacto positivo no compromisso afetivo dos colaboradores, enriquecendo e validando a literatura existente.

Keywords

Leadership, servant leadership, organizational commitment, affective organizational commitment, job satisfaction, wellbeing in remote work

abstract

In a competitive job market context, and in a moment in which remote work is a reality in several organizations, it becomes more important to ensure that employees feel good within them, emotionally connect to them, and there intend to stay. Thus, the application of emerging leadership models, such as the Servant Leadership, with a strong emphasis on demonstrating empathy and understanding for others' situations, becomes more necessary.

The aim of this study was to assess whether Servant Leadership has a positive impact on Affective Organizational Commitment in isolation and when mediated by Job Satisfaction. Considering the increasingly frequent adoption of the remote work model and the distancing from the organizational culture that it can cause, it is also important to understand how Remote Work Well-being moderates the relationship between Servant Leadership and Affective Organizational Commitment.

To conduct the study, a questionnaire was administered to a non-probabilistic convenience sample of 333 participants.

It was found that the greater the practice of Servant Leadership, the higher the Affective Organizational Commitment. This also happens partially through the impact that Servant Leadership has on Job Satisfaction – explored as mediator variable. However, Remote Work Well-being did not prove to be a moderator of the relationship between these two variables. This study underscores the importance of the servant leadership style in organizations, emphasizing its positive impact on employees' emotional commitment, enriching and validating existing literature.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Liderança	3
2.2. Liderança Servidora.....	7
2.3. Compromisso Organizacional.....	9
2.4. Compromisso Organizacional – Antecedentes	13
2.5. Satisfação no Trabalho.....	13
2.6. Satisfação no Trabalho - Antecedentes.....	15
2.7. Bem-estar em Trabalho Remoto	16
3. Metodologia	17
3.1. Modelo de investigação e hipóteses.....	17
3.2. Amostra, Instrumentos e Procedimento	18
4. Descrição da Amostra	20
5. Resultados	23
5.1. Fiabilidade.....	23
5.2. Análise descritiva das variáveis em estudo.....	23
5.3. As variáveis sociodemográficas e relação com variáveis de investigação	25
5.4. Relação entre variáveis de investigação	27
5.4.1. Liderança Servidora – Relação com as variáveis em estudo	27
5.4.2. Compromisso Organizacional Afetivo – Relação com Satisfação no Trabalho e Bem-estar em Trabalho Remoto.....	30
5.4.3. Satisfação no Trabalho – Relação com o Bem-estar em Trabalho Remoto	32
5.5. Testes de Hipóteses.....	33
6. Discussão de resultados.....	49

6.1.	Limitações do estudo e contribuições para estudos futuros	52
6.2.	Implicações Práticas.....	53
7.	Referências Bibliográficas	55
8.	Anexos	65
	Anexo A – Questionário	65
	Anexo B – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H1	83
	Anexo C – Regressão Linear das das explorações adicionais da hipótese H2	86
	Anexo D – Regressão Linear das das explorações adicionais da hipótese H3.....	110
	Anexo E – Resultados da Satisfação do Trabalho (e exploração das suas dimensões) enquanto variável mediadora da Liderança Servidora e Compromisso Organizacional Afetivo	113
	Anexo F – Resultados do Bem-estar em trabalho remoto enquanto variável moderadora da Liderança Servidora e Compromisso Organizacional Afetivo (e exploração em cada uma das dimensões da Liderança Servidora).....	133
	Anexo G – Correlações entre as variáveis (sociodemográficas e variáveis de estudo).....	144

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensões do compromisso organizacional (Baseado em Rego, 2002)

Tabela 2 – Descrição da Amostra: Sexo, Idade (Segmentos), Habilitações Literárias

Tabela 3 – Descrição da Amostra: Regime de trabalho, senioridade na organização, tempo de reporte à chefia atual

Tabela 4 – Fiabilidade das escalas das variáveis

Tabela 5 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Tabela 6 – Correlação de Pearson: Variáveis sociodemográficas

Tabela 7 – Correlação de Pearson: Variáveis sociodemográficas e variáveis em estudo

Tabela 8 – Correlação de Pearson: Liderança Servidora e as variáveis em estudo

Tabela 9 – Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Liderança Servidora

Tabela 10 – Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Afetivo

Tabela 11 – Correlação de Pearson: Compromisso Organizacional Afetivo e Bem-estar em Trabalho Remoto

Tabela 12 – Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Bem-estar em Trabalho Remoto

Tabela 13 – Resultado da regressão linear simples da hipótese H1

Tabela 14 – Resultados: Explorações adicionais da hipótese H1

Tabela 15 – Resultado da regressão linear simples da hipótese H2

Tabela 16 – Resultados: Explorações adicionais da hipótese H2

Tabela 17 – Resultado da regressão linear simples da hipótese H3

Tabela 18 – Resultados: Explorações adicionais da hipótese H3

Tabela 19 – Resultado da Mediação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pela Satisfação no Trabalho (H4)

Tabela 20 – Resultados: Explorações adicionais da hipótese H4, em cada uma das dimensões da Satisfação no Trabalho

Tabela 21 – Resultado da Moderação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto (H5)

Tabela 22 – Resultados: Explorações adicionais da hipótese H5 - Moderação da relação entre cada uma das dimensões da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto

Índice de Figuras

Figura 1 - *Modelo de Investigação*

Figura 2 - *Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H1*

Figura 3 – *Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H2*

Figura 4 – *Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H3*

Figura 5 – *Representação gráfica: Moderação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto (H5)*

1. Introdução

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo, e as empresas que conseguem adaptar as suas capacidades organizacionais às novas tendências, de forma a alcançar um crescimento sustentável, destacam-se das outras – tornando-se mais atrativas para clientes e para potenciais colaboradores (Özşahin et al., 2013). Para garantir a existência de colaboradores motivados e com as competências necessárias à execução das funções, as empresas têm duas opções no delinear da sua estratégia de gestão de recursos humanos: (a) a aposta no recrutamento de novos colaboradores, providenciando-lhes formação e alinhando-os com a visão da organização – o que pode implicar maiores custos de recrutamento (Özşahin et al., 2013) e podendo estar sujeita à disponibilidade de recursos no mercado que cumpram os requisitos pretendidos (Gardner, 2002); (b) a fortificação de estratégias que permitam reter os atuais colaboradores (Molina & Ortega, 2003) aumentando o seu compromisso organizacional.

É possível ter colaboradores dedicados e satisfeitos, desde que o colaborador sinta a existência de um investimento e preocupação por parte da organização nos seus membros, nomeadamente formação e *coaching*, oportunidades de carreira, flexibilidade ou reconhecimento, que contribuem para o aumento do compromisso organizacional (Phungula & Braine, 2022). Se a gestão dos colaboradores for baseada em trocas sociais recíprocas, demonstrando inclusão e preocupação com o seu bem-estar, estes tendem a aumentar o seu nível de compromisso afetivo, promovendo atitudes e comportamentos positivos e um sentimento de ajuda à organização para o alcance dos seus objetivos (Kurtessis et al., 2017). Num momento em que as empresas priorizam o favorável tratamento dos colaboradores (Park & Park, 2020), é preciso não só que a organização tenha essas práticas, como garantir que cada um dos seus colaboradores a sente. E sendo a liderança um dos principais processos que rege a maioria das interações sociais dentro das organizações, os líderes assumem um papel determinante do processo, influenciando de uma forma direta os seus colaboradores (Northouse, 2015). É aqui que a liderança servidora se destaca enquanto modelo de liderança, promovendo a integridade e foco na ajuda aos membros (Lide et al., 2014), como uma espécie de sentido de serviço à sua equipa (van Dierendonck, 2011), preocupando-se o líder em colocar os seus seguidores, e o seu bem-estar, em primeiro lugar contribuindo para um aumento da sua satisfação no trabalho (Greenleaf, 1977). Este contexto, aliado ao facto de a liderança servidora ser ainda recente face a outros modelos de liderança – não tendo sido amplamente estudada –

justifica o modelo conceptual deste trabalho, em que a mesma é sugerida como preditora do comprometimento afetivo organizacional.

A orientação das empresas para o colaborador ganhou novos contornos com a pandemia que marcou 2020. As organizações foram obrigadas a adaptar os seus modelos de trabalho ao formato remoto, e as equipas de gestão responsáveis por criar mecanismos que facultassem aos seus membros uma sensação de inclusão, mesmo que trabalhando à distância (Guleria & Kaushik, 2020). Se é verdade que este cenário se impôs perante as empresas, sem que estas tivessem à data mecanismos que cuidassem desse elo organizacional, também é certo que este método de trabalho tem permanecido no pós-pandemia – seja pela perceção de uma maior eficiência de custos por parte das empresas, ou pelo incremento que representa na proposta de valor aos colaboradores (Sahut & Lissillour, 2023). Os líderes têm de estar preparados para gerir equipas neste regime, devendo ser altamente empáticos e colocando o colaborador em primeiro lugar (Sengupta & Al-Khalifa, 2022). Já as empresas são responsáveis por garantir a correta implementação de metodologias e ferramentas que facilitem as práticas de trabalho remoto (Sahut & Lissillour, 2023).

Considerando a necessidade de aprofundar o estudo da liderança servidora, num contexto em que as tendências de liderança se focam cada vez mais no liderado, o presente trabalho tem como objetivo perceber o real impacto das suas práticas, enquanto liderança focada no bem-estar do colaborador, no seu nível de compromisso afetivo. A satisfação no trabalho, apontada pela literatura como consequente da liderança servidora (Spector, 2010) e como antecedente do compromisso organizacional afetivo (Meyer et al., 2002), será analisada para validar estas relações, e também proposta enquanto mediadora duas variáveis. Na tentativa de promover o bem-estar dos colaboradores, e tendo os estilos de liderança que se adaptam ao modelo remoto de gestão de pessoas – mais abrangente que a mera interação pessoal presencial (Kaiser et al., 2022) –, será também analisado o efeito moderador do bem-estar em trabalho remoto na relação entre a liderança servidora e o compromisso afetivo.

Para uma clara compreensão do estudo, procederemos à contextualização teórica das variáveis e seus antecedentes. Em seguida, apresentaremos as hipóteses formuladas no âmbito da pesquisa e detalharemos a metodologia utilizada na recolha e análise de dados. Serão apresentados os resultados, principais conclusões e implicações decorrentes do estudo. E, por último, analisaremos também as suas limitações facultando algumas sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança

O conceito de liderança tem sido amplamente estudado tendo resultado em diversas definições, consoante os diferentes ângulos de análise propostos. Embora esta multiplicidade de visões do construto possa indicá-lo como altamente ambíguo, a mesma tem oferecido diferentes tipos de contribuições para o seu desenvolvimento.

Pode dizer-se que a interpretação do conceito de liderança foi de tal forma ambígua que, só entre 1900 e 1990, foram formuladas mais de 200 definições diferentes de liderança - até 500 se considerarmos as suas ramificações e subtipos (Rost, 1991). A maioria das definições do construto, surge da análise de elementos-chave que o integram, como o são o líder, o liderado e as relações entre eles (Dansereau et al., 2013). Este processo de relação entre líder e liderado é, segundo Northouse (2015), caracterizado por um processo de influência por forma a atingir objetivos partilhados ou comuns. Yukl (2006) vai mais longe, e vê como principal objetivo desta influência guiar, estruturar e facilitar as relações e atividades no seio de um determinado grupo. Uma visão mais ampla parece ser a de Kotter (1990), que descreve a liderança enquanto produtora de mudança, construção e estratégia, focada no alinhamento e motivação das pessoas.

Muitas vezes, e erradamente, o conceito de liderança – e o papel do líder – é associado ao título de um cargo como diretor, gestor, supervisor. No entanto o papel de líder, e o desenvolvimento de competências de liderança, estão associadas à pessoa e não à função (Mott, 2006). Alguns autores têm até apontado uma contraposição dos conceitos de gestor e líder, enquanto atributos, teorizando que enquanto o primeiro tem uma visão impessoal, de estabelecimento de compromissos e associando o atingimento de objetivos a necessidades e não desejos, o segundo tem uma abordagem pessoal e empática com os liderados, mais criativa, e acreditando que uma maior motivação leva a melhores resultados (Zaleznik, 2004).

Ao invés, e apesar da sua visão de liderança parecer mais abrangente, Kotter (1990) vê a liderança – que procura satisfazer necessidades pessoais, criando motivação – como um complemento à gestão – que controla as pessoas e as orienta na direção certa –, não colocando os conceitos em contraposição. Uma distinção mais precisa é apresentada por Rowe (2001), que aponta três tipos de líder com identidades distintas com base na sua forma de atuação e foco. Em primeiro o líder visionário – preocupado com o futuro –, que demonstra comportamentos de

proatividade, de preocupação com as ideias das pessoas, empatia nas relações e que detém uma elevada capacidade de influenciar atitudes e opiniões de outros membros da organização.

Com comportamentos distintos é identificado o líder gestor, preocupado com a estabilidade, manutenção da ordem e maioritariamente focado no curto prazo e tarefas diárias. Resultado da combinação das características destes dois tipos, o autor identifica o líder estratégico. Traçado como um perfil que acredita que as suas escolhas podem fazer diferença nas organizações, o líder estratégico demonstra capacidade para gerir simultaneamente tarefas do dia a dia e responsabilidades estratégicas, formulando e implementando estratégias tanto de curto como de longo prazo. Utiliza e troca conhecimento, e enfatiza o comportamento ético sendo as suas decisões orientadas pelos valores.

Inicialmente, o estudo da liderança era maioritariamente voltado para o líder, o seu método de exercício de liderança, e com foco nas suas características pessoais. O mote para o arranque dos estudos foi dado com a abordagem aos traços do líder, que propunha as suas características como justificação para as suas formas de atuar e do seu comportamento (Gottfredson & Reina, 2020). Esta abordagem sugeria que as organizações estavam limitadas no desenvolvimento dos seus recursos, e seriam deixadas apenas com a possibilidade de melhor escolher líderes com os traços por elas considerados como importantes para uma maior eficiência organizacional.

Tal como citado por Fischer e colegas (2022), Bass (1990) ia mais longe e propunha três agrupamentos dos traços ideais do líder: (a) a inteligência, que engloba a capacidade de discernimento, decisão e a fluência; (b) a personalidade, composta por elementos como adaptabilidade e integridade; (c) as habilidades, como o tato ou a capacidade de cooperação.

Os estudos evoluíram para uma perspetiva de análise às habilidades do líder. Como citado por Northouse (2015), Katz (1995) sugere três habilidades pessoais essenciais para uma eficiente liderança: (a) habilidades técnicas, nas quais se enquadram as competências necessárias ao desempenho de funções associadas ao tipo de cargo, natureza do negócio, ou ferramentas da organização – por exemplo, competências informáticas para a utilização de programas informáticos; (b) habilidades humanas, ou capacidade de trabalhar com pessoas, nomeadamente sensibilidade às necessidades e motivações dos outros, e ter em conta esses fatores nos momentos de tomada de decisão; (c) habilidades conceptuais, explicadas pelo autor como a capacidade de trabalhar com conceitos e ideias (Northouse, 2015), essenciais para o planeamento estratégico das organizações.

O comportamento do líder foi também alvo de análise enquanto abordagem independente de liderança. Propõe que os líderes desenvolvem o seu estilo de liderança através da educação, formação e experiências de vida, aceitando que um líder nem sempre possui, de forma inata, traços que o favoreçam o seu exercício de liderança (Northouse, 2015).

São identificados pela literatura quatro estilos de liderança, associados à abordagem da liderança comportamental: (a) o autocrático, caracterizado pelo exercício do poder, pela sua autoridade, e por uma tomada individual de decisões; (b) o democrático, que tem em conta as considerações da sua equipa na tomada de decisão, fortalecendo o *engagement* com os seus membros; (c) o burocrático, caracterizado por uma abordagem direcionada ao cumprimento do processo e das regras. São normalmente inflexíveis, e a sua comunicação pode tornar-se ou ser interpretada como impessoal; (d) o permissivo, que confere autonomia à sua equipa, monitorizando-a de forma mais distante (Fischer et al., 2022).

Numa primeira visão de liderança aplicada ao contexto dos liderados, bem como à sua maturidade, surge a liderança situacional. Hersey e Blanchard (1988), explicam esta abordagem como um modelo em que o líder adapta os seus comportamentos de liderança, consoante a maturidade do liderado.

O estilo indicado é identificado entre quatro que são propostos por uma matiz baseada em dois eixos: (a) o comportamento orientado para a tarefa, que ajuda o grupo de trabalho a permanecer focado no atingimento dos objetivos; (b) o orientado para a relação, centrado no conforto dos colaboradores consigo mesmos, com os outros, e nas diferentes situações que enfrentam (Northouse, 2015). Daqui, resultam quatro tipos de liderança: (a) a diretiva, pautada por uma definição clara do papel do liderado, com ordens e instruções precisas, e com uma frequente e próxima monitorização do seu trabalho; (b) por *coaching*, na qual o líder é responsável por tomar as principais decisões e mostra diretividade, mas maior recetividade às opiniões dos seus membros; (c) de apoio, onde é frequente a existência de comportamentos de suporte, e a diretividade deve ser baixa; (d) de delegação, aplicada em colaboradores com um grau de maturidade mais elevado e capazes de tomar decisões por si mesmos – o líder sente confiança na delegação de tarefas e decisões, sentindo uma menor necessidade de comportamentos diretivos ou de suporte. Esta abordagem é centrada nas pessoas, considerando o seu percurso e desenvolvimento (Lynch, 2015).

De uma forma contrastante à liderança situacional, é desenvolvida a liderança focada nos objetivos (meios - fins). Apesar de no seu propósito estar uma motivação dos liderados, para o

atingimento dos seus objetivos, a relação no exercício da liderança deve ter em conta as características dos liderados, as características da tarefa, e o contexto organizacional.

Os líderes incentivam o percurso dos seus membros, a caminho dos objetivos, através de recompensas – providenciando-lhes informação relevante para o atingimento desses objetivos (Northouse, 2015). Northouse propõe também que existem quatro tipos de lideranças, dentro desta abordagem: (a) a liderança diretiva, explicando exatamente o que é esperado do liderado, e os prazos para o seu cumprimento; (b) a liderança de suporte, sendo amigável e procurando o bem-estar dos seus membros; (c) a liderança participativa, considerando os seus seguidores nas decisões, dando relevância às suas contribuições; (d) a liderança orientada aos objetivos, em que é espetável que o líder desafie os seus seguidores a atingir sempre os melhores resultados, num contexto de excelência e melhoria contínua.

Já numa perspetiva focada nas trocas sociais, a teoria de trocas líder-membro é proposta como um modelo baseado na qualidade das interações entre o líder e o liderado. Ao invés de olhar para a totalidade dos liderados como um todo, estes passam agora a fazer parte do grupo interno ou grupo externo, consoante qualidade da sua relação de trabalho com o líder – baseada em valores como a lealdade, a confiança, o respeito e a afeição (Kucuk, 2022). Desta forma, os líderes desenvolvem trocas personalizadas com cada um dos grupos, sendo que os seguidores do grupo interno recebem mais informação e preocupação por parte dos seus líderes – mostrando um maior comprometimento e envolvimento – do que os restantes, que se colocavam numa perspetiva de meros executantes das suas obrigações contratuais (Park et al., 2020). A troca com o grupo interno, resulta numa maior vontade do líder e dos liderados em ajudarem-se reciprocamente (Northouse, 2015).

Ao longo do tempo os estudos têm evoluído, focando-se também na perspetiva do liderado, procurando as razões pelas quais estão dispostos a ser influenciados pelos seus líderes (Dansereau et al., 2013).

A liderança transformacional é apresentada por Burns (1978), conforme citado por Bass (1999), como um tipo de liderança caracterizado por elevar a moral e motivação dos seus seguidores – pela influência, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual dos membros. O autor indica que esta forma de liderança estimula efeitos diretos nos seus seguidores: eleva a sua, aumenta a sua preocupação para o atingimento dos objetivos, pelo seu desenvolvimento, pela sua organização, e pelo bem-estar dos outros e da sociedade. “O processo da liderança

transformacional, é composto por quatro elementos: (a) a consideração individual, caracterizada pelo suporte e empatia; (b) o estímulo intelectual, encorajando a criatividade dos colaboradores; (c) a motivação inspiracional, ou seja, a capacidade de o líder inspirar a sua equipa e criar um sentido de propósito; (d) a influência idealizada, em que o líder desempenha um papel ético, seguido pelos seguidores, ganhando o seu respeito e confiança (Akdere & Egan, 2020). Assim, este tipo de liderança transforma as pessoas, não só através dos valores demonstrados pelo líder, como pela sua capacidade de influência nos liderados através do carisma e de uma liderança com visão estratégica (Fischer et al., 2022).

Por último, é proposta a teoria da liderança autêntica. Relacionada com a autenticidade dos líderes, cuja liderança deve ser real e genuína, a liderança autêntica pode ser definida de dois pontos de vista (Northouse, 2015): (a) como um processo intrapessoal, focado no que se passa com o líder, no seu autoconhecimento e nas suas experiências; (b) como um processo interpessoal, focado nas relações existentes entre o líder e os liderados, e portanto analisando-o na perspetiva das trocas sociais. Os líderes autênticos, possuem características distintas como: (a) fortes valores pessoais, consequentes da sua vontade de fazer a diferença; (b) estabelecimento e manutenção de relações, em particular com a sua equipa, olhando para os seus membros como capazes de o ajudar através das suas competências e conhecimentos; (c) autodisciplina, garantindo alinhamento entre os valores e métodos que promove e os que executa; (d) um propósito definido, que devem estar fortemente motivados em atingir; (e) liderança com o coração, tendo como prática ser honesto com os seus seguidores, assim estabelecendo com eles fortes relações (Johnson, 2019).

2.2. Liderança Servidora

Em 1970, Greenleaf sugere uma primeira abordagem ao conceito de liderança servidora (Liden et al., 2014), identificando um estilo emergente de liderança em que os líderes estariam primeiramente focados nos seguidores, no seu crescimento pessoal e profissional, tratando-os de uma forma ética (Greenleaf, 1977), numa lógica em que desejam servir os outros e às suas necessidades antes de satisfazer as suas próprias necessidades. No entanto, a ausência de uma definição precisa do conceito, levou a uma multiplicidade de interpretações (van Dierendonck, 2011).

O percurso da pesquisa sobre liderança servidora pode ser dividido em três etapas principais: a primeira, quase inteiramente focada no desenvolvimento conceptual; a segunda caracterizada pela

utilização de uma pesquisa transversal de exame às medidas, e de testes das relações com resultados-chave; e a terceira que visa entender antecedentes e mecanismos mediadores (Canavesi & Minelli, 2022), onde nos encontramos, pautada por uma diversidade de estudos que se focam em ir além de meras relações com possíveis antecedentes (Eva et al., 2019).

O construto de liderança servidora tem evoluído ao longo dos anos, e estudos empíricos mais recentes começaram a demonstrar os benefícios da liderança servidora nas pessoas e organizações (Coetzer et al., 2017). Devido à sua abordagem holística e à sua influência significativa em variados fatores, nomeadamente nos resultados individuais, resultados de equipa, no compromisso organizacional, nos comportamentos de cidadania e na satisfação no trabalho, a liderança servidora tem sido alvo de diversos estudos na última década (Canavesi & Minelli, 2022). É caracterizada pela priorização do investimento no relacionamento com os membros da equipa – e outros membros de interesse –, com vista ao desenvolvimento de uma relação de lealdade e confiança, acreditando-se que assim poderá existir uma maior motivação e inspiração por parte dos seguidores (Liden et al., 2014).

Os líderes servidores priorizam os seus liderados no trabalho, e estão atentos às suas necessidades psicológicas e materiais, com o objetivo de promover um ambiente onde cada um possa atingir o seu pleno potencial – acreditando numa melhoria do desempenho (Dinh et al., 2014). Assim, é necessário que o líder apresente, por um lado, características como a modéstia e a humildade, e por outro lado por uma propensão a ajudar os outros considerando as suas necessidades e interesses (Pless, 2007).

Russell e Stone (2002), aprofundando os estudos sobre a liderança servidora, sugerem a divisão dos seus atributos em dois grupos. Em primeiro lugar os atributos funcionais que englobam as qualidades, traços e aspetos distintivos característicos deste tipo de liderança, que podem ser observados em determinados comportamentos no trabalho, estando todos interligados entre si. Aqui encontramos a visão estratégica, a honestidade, a integridade, a confiança, o sentido de serviço, a capacidade de modelar, a capacidade para ser pioneiro, a apreciação dos outros e o empoderamento. Não menos relevantes são os segundos, que os autores identificam como atributos complementares, que servindo de alicerce aos primeiros impulsionam uma liderança servidora eficaz. Aqui encontramos a comunicação, a credibilidade, a competência, *stewardship* (uma comunicação permanente, quase que à disposição do colaborador), a visibilidade, a influência, a

persuasão, a capacidade de escuta, o encorajamento, a capacidade de ensinar e a capacidade de delegar.

Por sua vez, Liden e colegas (2008) oferecem uma visão das componentes da liderança servidora estruturas em nove dimensões: 1) a cura emocional, pela demonstração de sensibilidade; 2) a criação de valor para a comunidade, como preocupação genuína e consciente; 3) habilidades conceituais; 4) empoderamento dos outros, com especial foco nos liderados diretos; 5) ajudar os seguidores a crescer e ser bem sucedidos; 6) colocar os seguidores em primeiro lugar; 7) comportar-se eticamente; 8) relações, com foco na construção de relações a longo prazo com os seus seguidores diretos; 9) desejo de servir os outros, mesmo considerando sacrifício pessoal.

Apesar de algumas características da liderança servidora se relacionarem com outros tipos de liderança, a verdade é que esta se caracteriza por uma forte componente multidimensional – abrangendo diversos elementos da liderança, como dimensões éticas e relacionais (Coetzer et al., 2017). A liderança servidora coloca as necessidades psicológicas dos seguidores em primeiro lugar (Eva et al., 2019), tendo sido apontada como mais responsável por impactos em variáveis como a confiança, compromisso organizacional e o *engagement*, do que outras lideranças como a autêntica e ética (Febrianti & Yulian, 2022).

2.3. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é geralmente descrito como uma ligação psicológica entre os colaboradores e a organização que, quanto mais forte for, mais reduz a probabilidade de saída voluntária dos mesmos (Allen & Meyer, 1996). Em suma, traduz-se numa vontade positiva, demonstrada por parte do colaborador, de trabalhar numa determinada organização, verificada nas suas motivações para atuar (Çelík, 2020). Çelík (2020) considera que o momento de identificação com uma organização, na sua missão, propósitos ou formas de atuação, é a primeira etapa para que o colaborador comece a demonstrar preocupação com os interesses da mesma, por exemplo no que diz respeito à sua reputação ou sobrevivência. E, num cenário em que os colaboradores estejam comprometidos, a possibilidade de saída voluntária é mais reduzida.

Durante as últimas cinco décadas, o compromisso organizacional tem sido amplamente estudado, tendo sido inicialmente proposto numa vertente unidimensional, resultado da emergência de muitas definições e modelos ao longo do tempo (Abbas & Ayari, 2022).

Alguns autores associavam o compromisso à percepção de acumulação de vantagens que seriam perdidas em caso de quebra de vínculo com a organização (Becker, 1960), sendo que quanto mais benefícios um membro tivesse, mais lhe custaria deixar a organização. Mowday e colegas (1982) associavam-no ao envolvimento do colaborador dentro da organização – um maior envolvimento por parte do colaborador resultaria num maior compromisso organizacional.

Outras definições sobre o comportamento organizacional emergiram, mas todas descrevem o construto como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a sua organização, e o associam às implicações do colaborador permanecer na organização. Comum a todas as visões é o facto do compromisso organizacional ligar o colaborador à organização, e que esta ligação reduz as intenções de *turnover* e o *turnover* em si (Harjinder et al., 2009).

A perspetiva multidimensional, defendida por Allen e Meyer (1991), resulta da dificuldade de sintetizar os resultados de pesquisa sobre o compromisso, pela falta de consenso na definição do construto. No seguimento desta distinção, concluem que as grandes variedades de definições de compromisso se refletem em três temas gerais: o compromisso afetivo à organização, os custos percebidos a deixar a organização – compromisso instrumental – e o sentido de obrigação de nela permanecer – compromisso normativo.

“O compromisso afetivo traduz-se na ligação afetiva ou emocional à organização, que faz com que o colaborador se identifique e à qual se orgulhe de pertencer.” (Allen & Meyer, 1990, p.2). Pode também ser descrito como a força da identificação de um colaborador com uma organização, e o seu nível de envolvimento na mesma (Allen & Meyer, 1990) e tem forte relação com ligações emocionais, podendo ser positivo ou negativo (Neves & Caetano, 2009).

Quanto mais forte o compromisso emocional do colaborador com a sua organização, maior será a sua vontade de nela permanecer (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) e resultará em impactos positivos em vários aspetos como o aumento da produtividade ou a redução do absentismo (Luchak & Gellatly, 2007). Verifica-se elevado quando existe “um apego emocional à organização de tal forma que o indivíduo fortemente comprometido se identifica com ela, nela está envolvido, e dela gosta de ser membro.” (Allen & Meyer, 1990, p.2), daí ser sobre esta dimensão que incidirá o presente estudo.

O compromisso normativo traduz-se no sentimento de obrigação, por parte dos colaboradores para com a organização, de nela permanecer – numa perspetiva de sentimento de responsabilidade ou dever para com ela (Allen & Meyer, 1990). É um sentimento resultante da pressão normativa

que faz o colaborador agir no sentido de respeitar os interesses da organização (Wiener, 1982), tendo valores como a lealdade um impacto direto sobre ele. Usualmente, esta dimensão do compromisso é influência de experiências de vida e socialização do indivíduo, ou até das suas experiências e benefícios já obtidos pela jornada na organização (Meyer et al., 1993), que nele criam uma necessidade de retribuição do investimento. É também provável que “os colaboradores que foram levados a acreditar que a organização espera lealdade da sua parte, demonstrem um maior compromisso normativo” (Allen & Meyer, 1990, p.2).

Por último, o compromisso instrumental reflete a percepção do colaborador dos custos associados à sua saída da organização, como por exemplo benefícios financeiros, em contraposição com aquilo de que sente que precisa (Eliyahu et al., 2021). Ao contrário de outras dimensões de compromisso organizacional, a dimensão instrumental é mais fortemente influenciada pelo valor das opções disponíveis do que pelo clima social no trabalho, dando maior prioridade a objetivos do foro económico, como o salário, do que metas socio-emocionais. Refere-se então à decisão de permanecer numa determinada organização, considerando as potenciais perdas económicas que podem ocorrer com a saída.

No desenvolvimento do construto de compromisso organizacional são considerados dois fatores: a magnitude do investimento dos indivíduos, e a percebida falta de alternativas (Allen & Meyer, 1990). Quanto menos opções viáveis os indivíduos acreditarem ter, e quanto mais perceberem que o custo de sair é elevado, maior será o compromisso instrumental com a sua atual organização. É aqui necessário considerar que alguns poderão ter uma performance que corresponda ao mínimo necessário à manutenção da sua relação com a organização.

A Tabela 1 distingue as três dimensões do compromisso organizacional, a sua caracterização e o estado psicológico que as caracteriza.

Tabela 1*Dimensões do compromisso organizacional (Baseado em Rego, 2002)*

Dimensão	Caracterização	Permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação – ou, dever moral – de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: Elaboração própria

Em suma, quando o colaborador tem um nível elevado de compromisso afetivo, mais provavelmente ficará na organização por sentir que quer; um elevado compromisso normativo, pode indicar que o colaborador fica na organização porque sente essa obrigação; já maiores níveis de compromisso instrumental, podem significar que o colaborador fica na organização porque sente que precisa (Meyer et al., 1989).

O compromisso com a organização, por parte dos colaboradores, torna-se assim cada vez mais importante para o sucesso da mesma, presumindo-se que um maior nível de compromisso se traduz num maior compromisso organizacional, sendo útil para prever níveis de *turnover*, antever eficácia organizacional, reter conhecimento e aumentar vantagem competitiva (García-Almeida et al., 2014).

2.4. Compromisso Organizacional – Antecedentes

Vários antecedentes do compromisso organizacional, e o próprio desenvolvimento do construto, têm sido amplamente estudados e investigados (Dey et al., 2014) em análises e testes que procuram obter respostas e tendências, através do estabelecimento de relações com múltiplos fatores: (a) Características pessoais, como a idade, o sexo, o nível de escolaridade, as competências pessoais percebidas, ou a senioridade na posição; (b) Características de trabalho, como a variedade de competências, autonomia, espectro do trabalho, relações com o grupo e com a liderança, comunicação com o líder ou a liderança participativa; (c) Características organizacionais, como o tamanho da organização, ou a sua centralização.

É no âmbito das características de trabalho que encontramos as relações com a liderança, que são consideradas um dos principais fatores de influência nas intenções de saída e no compromisso organizacional (Abbas & Ayari, 2022).

Especificamente aliados ao compromisso organizacional afetivo, e no seguimento do seu estudo, Meyer e colegas (2002) propõem algumas variáveis antecedentes a esta dimensão de compromisso organizacional, estruturando-as em quatro grupos: variáveis demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimento. Como resultado da análise, verificou-se uma correlação positiva entre o compromisso afetivo e as experiências de trabalho – onde se englobam, por exemplo, a percepção de suporte organizacional, e ao tipo de liderança. Assim, parece existir uma possibilidade de o contributo do líder ter impacto no compromisso organizacional – e, eventualmente, na redução de intenções de *turnover* antes de o mesmo efetivamente acontecer.

Sendo um líder servidor caracterizado por providenciar oportunidades justas aos seus membros, essa percepção de justiça por parte dos mesmos pode aumentar as suas ações positivas (Chaudhry et al., 2022), resultando num compromisso afetivo maior (Kurtessis et al., 2017). Seguidores de líderes servidores relatam melhores níveis de satisfação no trabalho, identidade organizacional e compromisso, bem como menos intenções de saída (Chaudhry et al, 2022).

Hipótese 1: A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

2.5. Satisfação no Trabalho

O conceito de satisfação no trabalho, pela sua subjetividade geradora de múltiplas interpretações, é desde há muitas décadas alvo de pesquisa e desenvolvimento tendo sido

inicialmente proposto por Locke (1969) enquanto um estado emocional positivo, ou negativo, de um indivíduo, resultado de uma ou mais experiências de trabalho e da avaliação que faz do próprio trabalho. O autor defende a sua composição em três fatores: percepção sobre os aspetos do trabalho; sistema de valores; avaliação da relação entre percepção e sistema de valores.

Spector (1997) descreve a satisfação no trabalho como o grau em que as pessoas gostam de o realizar; e assim, quem mais gostar, apresentará maiores índices de satisfação, apontando a cidadania organizacional como um dos potenciais efeitos da satisfação no trabalho. Evans (1997), descreve-o como um estado de espírito, determinado pelo nível em que o indivíduo percebe que suas necessidades relacionadas ao trabalho estão a ser satisfeitas.

A satisfação no trabalho é a demonstração da atitude dos colaboradores perante as suas organizações (Greenberg, 2011). Ou, de forma mais abrangente, o conjunto de atitudes e sentimentos que as pessoas têm relativamente ao seu trabalho. Se verificadas atitudes positivas e favoráveis, podemos dizer que estaremos perante demonstrações de satisfação no trabalho. Já a insatisfação no trabalho é constatada através de atitudes negativas e desfavoráveis (Armstrong, 2006).

As definições do construto foram sendo desenvolvidas, sugerindo alguns autores a sua decomposição em diferentes dimensões: afetiva e cognitiva. A teoria dos dois fatores, de Herzberg, foi uma das que mais se destacou nesse sentido (Alzougool & Awawdeh, 2022), já que apresentou a existência de dois grupos de fatores – motivacionais e higiênicos. Os primeiros extrínsecos ao trabalho em si, dos quais fazem parte a remuneração, a supervisão, as relações interpessoais com chefia e pares, as políticas da organização, a segurança no trabalho e as condições de trabalho; os segundos serão intrínsecos, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento profissional (Herzberg, 1987).

Outros autores (Budak & Erdal, 2022) sugerem uma abordagem dimensional diferente, também composta por duas componentes: uma interna, relacionada com o conteúdo do trabalho executado, a estrutura de trabalho e as tarefas inerentes a esse trabalho; uma outra externa, ligada a fatores que apesar de poder serem influenciados pelo ambiente de trabalho, não estão diretamente ligados à execução do trabalho em si.

A satisfação no trabalho pode justificar uma atitude positiva, resultado da comparação, por parte de um colaborador, entre as expectativas que criou no âmbito do seu trabalho, e a realização efetiva dessas expectativas. Ao invés, o descontentamento no trabalho, pode justificar atitudes negativas.

Quanto mais as organizações forem ao encontro das expectativas dos seus membros, maior a probabilidade de evitar que estes adotem comportamentos menos desejados (Tuna et al., 2016).

2.6. Satisfação no Trabalho - Antecedentes

Vários estudos têm relacionado a satisfação no trabalho a um número de variáveis organizacionais e características pessoais (Spector, 2009). De entre diferentes características pessoais, são destacados os fatores demográficos – como a idade e sexo, habilitações académicas ou experiência profissional – e as diferenças individuais. Já no espectro das variáveis organizacionais, destacam-se a remuneração, o trabalho em si, o estilo de liderança, a relação com colegas, as condições de trabalho, os horários, a formação e a segurança no emprego. A satisfação no trabalho tende a aumentar quanto mais confortável esse membro da organização se sinta com o estilo de liderança ao qual está submetido.

Em oposição, se se sentir desconfortável, a sua satisfação no trabalho diminuirá (Srimindarti et al., 2017). Os mesmos autores apontam o compromisso organizacional como influenciador da satisfação no trabalho, sendo considerado que quanto mais comprometido um membro estiver com a organização, mais feliz estará com o trabalho que nela desempenha.

Pela exaustão e diversidade dos estudos relativos aos antecedentes da satisfação no trabalho, Judge e Klinger (2008) agrupam as diferentes teorias propostas sobre os antecedentes da satisfação no trabalho em três grupos: as teorias situacionais, cuja formulação de hipóteses é focada em aspetos relacionados com o trabalho em si, ou outros aspetos do ambiente de trabalho; as abordagens disposicionais, que pressupõem que a satisfação no trabalho está ligada à personologia do sujeito; e por último as teorias interativas, que vêem a satisfação no trabalho como resultado da interação entre os dois primeiros grupos (Srimindarti et al., 2017).

Também a satisfação no trabalho foi apontada como um antecedente do compromisso afetivo (Aamodt, 2012) com base na teoria do contrato psicológico - os indivíduos que percebam que as organizações lhes dão valor tendem a responder com um aumento do compromisso afetivo.

Desta forma, apresentam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.

Hipótese 3: A Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

Hipótese 4: A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

2.7. Bem-estar em Trabalho Remoto

Durante vários anos o conceito de bem-estar no trabalho foi definido, de forma geral, como a satisfação do indivíduo com o seu trabalho e com a sua vida profissional (Cignitas et al., 2021). No fundo, trata-se de uma aplicação do conceito de bem-estar, ao contexto de trabalho: se na vida pessoal o mesmo medido através da satisfação com os contextos e experiências da vida, quando é estudado no contexto de trabalho é medido através da satisfação com ele experienciada (Warr & Nielsen, 2018).

Dessen e Paz (2010) defendem que não existe uma única visão relativamente ao construto de bem-estar no trabalho - reconhecem a existência de poucos estudos sobre o tema, que seriam necessários na ótica da melhoria do ambiente de trabalho, nomeadamente em aspetos como a satisfação do colaborador, absentéismo e performance.

Existindo a necessidade de aprofundar estudos sobre o bem-estar no trabalho, a urgência acentua-se com a transição do modelo de trabalho clássico para o modelo de trabalho remoto (Özen et al., 2021). A pandemia da COVID-19 exigiu involuntariamente que as pessoas se adaptassem a esse modelo de trabalho. À data, este era um benefício desfrutado por núcleos reduzidos das organizações, associado apenas a algumas, não sendo uma metodologia de trabalho comum (Sahut & Lissillour, 2023). O fenómeno pandémico não deu origem ao trabalho remoto, mas acelerou significativamente a sua expansão – estimando-se que apenas 15% dos trabalhadores na União Europeia executavam o seu trabalho remotamente de forma regular antes deste fenómeno (Ferrara et al., 2022).

Ceribeli e Mignacca (2019) defendem que a flexibilidade de trabalho facultada pelo trabalho remoto traz dois grandes benefícios para os membros das organizações: (a) adquirem maior autonomia na forma de trabalhar e adquirem liberdade para melhor gerir o seu tempo durante o exercício das suas funções; (b) conseguem fazer uma melhor gestão entre o tempo dedicado ao seu trabalho e o tempo dedicado às atividades do espectro pessoal. As autoras propõem que destes dois benefícios resultará uma maior satisfação, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Com o passar do tempo, diversas assunções surgiram relativamente aos efeitos do trabalho remoto. Por um lado, alguns estudos sugeriam que este regime poderia reduzir o stress e o cansaço

dos colaboradores, aumentar a sua produtividade (Allen et al., 2015), e através da redução do tempo de deslocação melhorar o equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal, o que lhes conferia mais bem-estar (Kazekami, 2020).

De uma diferente perspetiva, outros propunham que as consequências psicológicas para os colaboradores, a falta de soluções ergonómicas de trabalho nas suas casas, ou até a falta de ligação à sua organização – e aos seus colegas –, poderia resultar numa redução do seu bem-estar (Henke et al., 2016). O estudo do trabalho remoto, em particular no que concerne à satisfação e bem-estar dos colaboradores que prestam serviço nesse modelo, permanece em constante desenvolvimento.

A gestão do trabalho remoto não é ainda assim autónoma. Neste contexto, mais do que uma abordagem empática, os líderes devem abordar as pessoas de forma personalizada com base em características como o sexo, a idade, experiências anteriores ou o cargo (Sahut & Lissillour, 2023).

***Hipótese 5:** O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.*

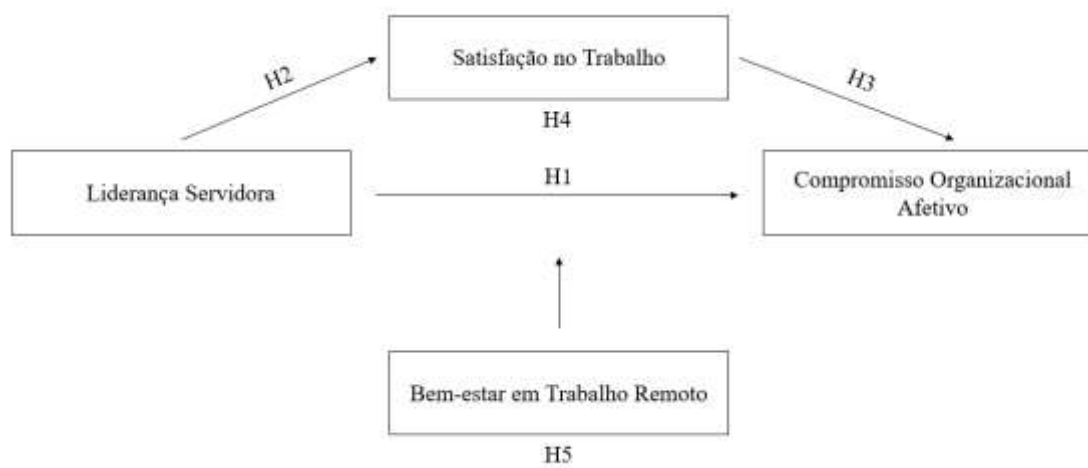
3. Metodologia

3.1. Modelo de investigação e hipóteses

A contextualização teórica descrita, suporta a pertinência do estudo do modelo apresentado abaixo, composto por quatro variáveis: a Liderança Servidora (variável independente), o Compromisso Organizacional Afetivo (variável dependente), a variável Satisfação no Trabalho (mediadora) e o Bem-estar em Trabalho Remoto (moderadora). Esta é melhor representada através da Figura 1.

Figura 1

Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

Hipótese 1: A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

Hipótese 2: A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.

Hipótese 3: A Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

Hipótese 4: A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Hipótese 5: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

3.2. Amostra, Instrumentos e Procedimento

Tratando-se de um estudo correlacional, transversal, e com base nos objetivos propostos no modelo conceptual, recorreu-se à abordagem quantitativa, aplicada a uma amostra não probabilística por conveniência.

Os participantes do estudo são trabalhadores, entre os 18 e os 65 anos de idade. Foram recolhidos alguns dados em todos os questionários, mais concretamente:

- o sexo, a idade, habilitações literárias;

- o vínculo contratual, local de trabalho (presencial, remoto, híbrido calendarizado, híbrido por livre escolha), duração do vínculo com a organização (0-6, 7-12, 13-18, 19-24, > 24 meses);
- duração do reporte à chefia atual (0-6, 7-12, 13-18, 19-24, > 24 meses).

A técnica escolhida para a recolha de respostas foi o questionário autoadministrado (Anexo A), utilizando a ferramenta *Microsoft Forms*. O questionário foi publicado para resposta através de redes sociais, nomeadamente *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* entre os dias 16 de abril e 14 de julho de 2023. Os participantes foram informados da finalidade da utilização das respostas.

Relativamente aos instrumentos para medição das variáveis, foram utilizados:

a) A *Servant Leadership Questionnaire* (Liden, et al., 2008), traduzido para português. Contém 28 itens que medem sete dimensões da liderança servidora: conceptualizar, cura emocional, colocar seguidores em primeiro lugar, ajudar seguidores a crescer e ser bem-sucedidos, comportamento ético, empoderamento e criação de valor para a comunidade. A resposta para cada um dos itens é dada em *rating scale*, de sete pontos, desde “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (7). A tradução da escala foi feita para a língua portuguesa, através do método de tradução-retroversão.

b) A Escala do Compromisso Organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1996), traduzida e validada para português por Nascimento e colegas (2008). A escala é composta por 19 itens: seis itens da subescala de compromisso afetivo, sendo três invertidos; sete itens na subescala de compromisso instrumental; seis itens na subescala de compromisso normativo, sendo um item invertido. Os itens estão classificados no formato *rating scale*, desde “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (7). Para o propósito do presente estudo, foram escolhidos apenas os seis itens respeitantes à dimensão afetiva.

c) A *Job Satisfaction Scale* (Spector, 1985), na versão adaptada para português por Malheiro (2009), composta por 36 itens para resposta em *rating scale*, desde “Discordo fortemente” (1) a “Concordo fortemente” (6). Os 36 itens estão agrupados em várias dimensões de quatro itens cada, sendo elas: pagamento, promoções, supervisão, colaboradores, condições operativas, natureza do trabalho, recompensas contingentes, comunicação, *fringe benefits* (benefícios sociais, que não constituem remuneração direta).

d) A *E-Work Life Scale* (Grant et al., 2019), da qual foram utilizados os três itens que compõem a dimensão *e-wellbeing*. A resposta a cada um dos itens é dada em *likert scale*, desde

“Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). A tradução da escala foi feita para a língua portuguesa, através do método de tradução-retroversão.

Após a aplicação dos questionários, e no processo de tratamento de dados, importa salientar que se procedeu:

- à codificação das respostas, passando o sexo masculino e feminino para os valores 1 e 2 respetivamente;
- à codificação das habilitações literárias numa escala de 1 a 6, sendo 1 “Ensino Básico”, e 6 “Doutoramento”;
- à codificação do regime de trabalho numa escala de 1 a 5, sendo 1 “Totalmente Presencial” e 5 “Totalmente Remoto”;
- à codificação da antiguidade na organização, e do tempo de reporte à mesma chefia, numa escala de 1 a 5, sendo 1 “0-6 meses”, e 5 “> 24 meses”
- à reversão dos itens invertidos, especificamente das questões:
 - 1, 3 e 6 da escala do Compromisso Organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1996);
 - 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, e 36 da *Job Satisfaction Scale* (Spector, 1985)

4. Descrição da Amostra

O presente estudo contou com uma amostra de 333 participantes – amostra não probabilística, por conveniência – dos quais 45,3% do masculino e 54,7% do sexo feminino.

Após a segmentação da idade em intervalos etários, verificamos que as faixas etárias com maior número de respostas são, em primeiro lugar, a dos participantes com idades compreendidas entre 25 e 34 anos com 59,2% (n=197) das respostas, seguida dos participantes com idades compreendidas entre os 35 e 44 anos que representa 25,2% (n=84) da amostra.

Relativamente às habilitações académicas, observamos que 53,5% dos participantes (n=178) possui grau académico de Licenciatura, seguindo-se de 27,6% (n=92) titulares de Mestrado. A Tabela 2 apresenta a descrição da amostra de forma detalhada.

Tabela 2*Descrição da Amostra: Sexo, Idade (Segmentos), Habilitações Literárias*

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	151	45,3%
	Feminino	182	54,7%
Idade (segmentos)	[18 – 24]	17	5,1%
	[25 – 34]	197	59,2%
	[35 – 44]	84	25,2%
	[45 – 54]	32	9,6%
	[55 – 64]	2	0,6%
	[> 65]	1	0,3%
	Habilitações Literárias	Ensino Básico	1
Ensino Secundário		47	14,1%
Licenciatura		178	53,5%
Pós-Graduação		5	1,5%
Mestrado		92	27,6%
Doutoramento		10	3,0%

Fonte: Elaboração própria

Em matéria respeitante ao regime de trabalho, 23,7% (n=79) dos participantes encontra-se a laborar em regime híbrido por livre escolha (ou seja, tendo autonomia para determinar em que dias vão ao local de trabalho prestar atividade presencial), seguindo-se os participantes em regime totalmente presencial que representam 23,4% (n=78) da amostra.

É também observado que 49,2% dos participantes têm uma antiguidade superior a 24 meses na organização (n=164), e 20,1% (n=67) uma antiguidade entre 7 e 12 meses.

Relativamente ao tempo em que os participantes reportam à sua chefia atual, as respostas recolhidas mostram 31,5% (n=105) dos participantes a reportar à sua chefia atual há mais de 24 meses, e 23,7% (n=79) a reportar à sua chefia atual há um período compreendido entre 7 e 12 meses. A Tabela 3 apresenta detalhadamente esta descrição.

Tabela 3

Descrição da Amostra: Regime de trabalho, senioridade na organização, tempo de reporte à chefia atual

		Frequência	Porcentagem
Regime de Trabalho	Totalmente Presencial	78	23,4%
	Maioritariamente presencial, com exceções pontuais de teletrabalho	69	20,7%
	Híbrido calendarizado - Dias previamente definidos	65	19,5%
	Híbrido por livre escolha - Eu decido quando vou ao escritório	79	23,7%
	Totalmente remoto	42	12,6%
Senioridade na Organização	0 - 6 meses	35	10,5%
	7 - 12 meses	67	20,1%
	13 - 18 meses	40	12,0%
	19 - 24 meses	27	8,1%
	> 24 meses	164	49,2%
Tempo de reporte à chefia atual	0 - 6 meses	73	21,9%
	7 - 12 meses	79	23,7%
	13 - 18 meses	46	13,8%
	19 - 24 meses	30	9,0%
	> 24 meses	105	31,5%

Fonte: Elaboração própria

5. Resultados

Para a análise estatística foi utilizando o software *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS, v.28.0) e também a extensão *Process Macro de Hayes* para o *IBM SPSS Statistics*.

5.1. Fiabilidade

Numa primeira etapa, importa realizar a análise da fiabilidade das escalas – tendo sido realizado o cálculo do *Alpha de Cronbach* (α) para a medição da sua consistência interna. Se o valor for de, pelo menos, 0,7 considera-se que o instrumento tem aceitável fiabilidade (Marôco & Garcia-Marques, 2006). A Tabela 4 apresenta os valores de alfa para as escalas de todas as variáveis em estudo.

Considerando que os diferentes valores de α podem representar consistências de diferentes intensidades, procedeu-se também à categorização das mesmas entre quatro categorias propostas por Murphy & Davidshofer (2005): fiabilidade inaceitável (<0,6), fiabilidade baixa (0,7), fiabilidade moderada a elevada (0,8 - 0,9) e fiabilidade elevada (> 0,9).

Tabela 4

Fiabilidade das escalas das variáveis

Variáveis e dimensões	Número de itens	Alpha de Cronbach (α)	Categorização Murphy & Davidshofer (1988)
Liderança Servidora	28	0,976	Elevada
Compromisso Organizacional Afetivo	6	0,849	Moderada a elevada
Satisfação no Trabalho	36	0,938	Elevada
Bem Estar em Trabalho Remoto	3	0,814	Moderada a elevada

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise descritiva das variáveis em estudo

A Tabela 5, respeitante à análise descritiva das variáveis, permite-nos fazer algumas observações relativamente às respostas dos participantes.

Recordando que a resposta às questões da *Servant Leadership Questionnaire* (Liden, et al., 2008) é dada numa escala de 1 a 7, observamos que a média da variável Liderança Servidora ($M=4,52$) se situa acima do ponto médio da escala (4), o que a posiciona entre “Não concordo nem discordo” e “Concordo um pouco”. Ainda dentro desta variável, os participantes classificaram de forma mais elevada duas dimensões: “Colocar os seguidores primeiro” ($M=4,80$) e “Empoderamento” ($M=4,79$). No entanto, nenhuma das outras é classificada com um valor abaixo do ponto médio, mesmo a dimensão com classificação mais baixa “Cura Emocional” ($M=4,11$).

O mesmo pode ser observado no Comportamento Organizacional Afetivo, medido com a Escala do Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1996), apresentando uma média de 4,54 – e, portanto, acima do ponto médio da escala; e na variável Bem Estar em Trabalho Remoto ($M=3,37$).

Já na observação das respostas relativas à Satisfação no Trabalho – tendo utilizado a *Job Satisfaction Scale* (Spector, 1985), com escala de resposta de 1 a 6 – observamos valores médios acima e abaixo do ponto médio da escala (3,5). Em pontos opostos, encontramos as dimensões “Supervisão” ($M=4,54$) e “*Fringe Benefits*” ($M=3,17$).

Tabela 5

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variáveis e dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio padrão
Liderança Servidora	333	1,00	7,00	4,52	1,47
Cura Emocional	333	1,00	7,00	4,11	1,47
Valor Para Comunidade	333	1,00	7,00	4,43	1,33
Conceptualizar	333	1,00	7,00	4,50	1,60
Empoderamento	333	1,00	7,00	4,79	1,60
Ajudar Seguidores a Crescer	333	1,00	7,00	4,70	1,67
Colocar Seguidores Primeiro	333	1,00	7,00	4,80	1,62
Comportamento Ético	333	1,00	7,00	4,30	1,57
Compromisso Organizacional Afetivo	333	1,00	7,00	4,54	1,53
Satisfação no Trabalho	333	1,56	5,83	3,80	0,88
Pagamento	333	1,00	6,00	3,24	1,29

Promoções	333	1,00	6,00	3,33	1,21
Supervisão	333	1,00	6,00	4,54	1,28
<i>Fringe Benefits</i>	333	1,00	6,00	3,17	1,15
Recompensas Contingentes	333	1,00	6,00	3,82	1,32
Condições Operativas	333	1,00	6,00	3,44	0,99
Colaboradores	333	1,00	6,00	4,30	1,02
Natureza do Trabalho	333	1,00	6,00	4,48	1,14
Comunicação	333	1,00	6,00	3,93	1,20
Bem Estar em Trabalho Remoto	333	1,00	5,00	3,37	1,23

Fonte: Elaboração própria

5.3. As variáveis sociodemográficas e relação com variáveis de investigação

A correlação entre as variáveis sociodemográficas – sexo, idade, habilitações literárias, regime de trabalho e antiguidade na organização – encontra-se representada na Tabela 6.

Na observação da correlação entre a idade e o regime de trabalho, podemos afirmar que a relação é significativa, positiva e fraca ($r = 0,108$; $p = 0,049$). Assim, quanto maior é a idade do participante, mais flexível é o seu regime de trabalho.

Quanto à relação entre a idade e a antiguidade na organização, podemos afirmar tratar-se de uma correlação significativa, positiva e de força moderada ($r = 0,325$; $p < 0,001$), significando que quanto maior a idade do participante, maior a sua antiguidade na organização.

Tabela 6

Correlação de Pearson: Variáveis sociodemográficas

Variáveis		Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Regime Trabalho
Sexo	<i>r</i>	1			
Idade	<i>r</i>	0,007	1		
Habilitações Literárias	<i>r</i>	-0,016	-0,041	1	
Regime de Trabalho	<i>r</i>	-0,089	,108*	0,089	1

Antiguidade na Organização	<i>r</i>	0,100	,325**	-0,009	-0,040
-------------------------------	----------	-------	--------	--------	--------

***p* < ,01; **p* < ,05

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 7 representa a correlação entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, e permite-nos concluir que existem cinco correlações significativas.

A correlação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a idade, que é positiva e fraca ($r = 0,205$; $p = <,001$); entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a antiguidade na organização, que é positiva e fraca ($r = 0,210$; $p = <,001$); entre a Satisfação no Trabalho e o regime de trabalho, que também se relacionam de forma positiva e fraca ($r = 0,129$; $p = <,001$); entre o Bem-estar em Trabalho Remoto e o sexo, sendo esta negativa e fraca ($r = -0,206$; $p = <,001$); e por último entre o Bem-estar em Trabalho Remoto e a antiguidade na organização, sendo positiva e moderada ($r = 0,346$; $p = <,001$).

Tabela 7

Correlação de Pearson: Variáveis sociodemográficas e variáveis em estudo

Variáveis	Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Regime Trabalho	Antiguidade Organização	
Liderança Servidora	<i>r</i>	-0,019	0,016	-0,029	0,056	0,045
C.O Afetivo	<i>r</i>	0,083	0,205**	0,009	0,053	0,210**
Satisfação no Trabalho	<i>r</i>	0,049	0,083	-0,061	0,129*	0,016
Bem-estar em Trabalho Remoto	<i>r</i>	-0,206**	0,098	-0,004	0,346**	0,039

***p* < ,01; **p* < ,05

Fonte: Elaboração própria

5.4. Relação entre variáveis de investigação

No que respeita às variáveis em estudo apresentadas no modelo de investigação, procedeu-se à análise das correlações (Anexo G), considerando não só as quatro variáveis principais em estudo, mas também as sete dimensões da escala da variável Liderança Servidora – Conceptualizar, Cura Emocional, Colocar Seguidores em Primeiro Lugar, Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos, Comportamento Ético, Empoderamento e Criação de Valor para a Comunidade – e as nove dimensões da escala da variável Satisfação no Trabalho – Pagamento, Promoções, Supervisão, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do trabalho, Recompensas Contingentes, Comunicação e *Fringe Benefits*.

5.4.1. Liderança Servidora – Relação com as variáveis em estudo

Conforme podemos observar na Tabela 8, a variável Liderança Servidora – e qualquer uma das suas dimensões – apresenta uma correlação significativa e positiva com as outras variáveis em estudo.

A correlação entre a Liderança Servidora e a variável Compromisso Organizacional Afetivo as é significativa, positiva e forte entre si ($r = 0,504$; $p < 0,001$). Ou seja, quanto maior a prática de Liderança Servidora, maior o Compromisso Organizacional Afetivo.

Todas as dimensões da Liderança Servidora se relacionam positivamente – com significância – com a variável Compromisso Organizacional Afetivo. Seis com força moderada, como a “Cura Emocional” ($r = 0,452$; $p < 0,001$), “Criação de Valor para a Comunidade” ($r = 0,453$; $p < 0,001$), “Conceptualizar” ($r = 0,480$; $p < 0,001$), “Empoderamento” ($r = 0,471$; $p < 0,001$), “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ($r = 0,480$; $p < 0,001$) e “Comportamento Ético” ($r = 0,495$; $p < 0,001$). Por outro lado, a dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” apresenta uma correlação forte com o Compromisso Organizacional Afetivo ($r = 0,508$; $p < 0,001$).

No que concerne à relação entre a Liderança Servidora e o Bem-estar em Trabalho Remoto, e pela observação da mesma tabela, verificamos a correlação é positiva, significativa e de força moderada ($r = 0,430$; $p < 0,001$), sendo esta categorização transversal quando analisamos a relação de cada uma das dimensões da Liderança Servidora com o Bem Estar em Trabalho Remoto.

Tabela 8*Correlação de Pearson: Liderança Servidora e as variáveis em estudo*

Variáveis e dimensões		C. O. Afetivo	Satisfação no Trabalho	Bem-estar em Trabalho Remoto
LS. Liderança Servidora	<i>r</i>	,504**	,671**	,430**
LS1. Cura Emocional	<i>r</i>	,452**	,560**	,415**
LS2. Valor Para Comunidade	<i>r</i>	,453**	,596**	,390**
LS3. Conceptualizar	<i>r</i>	,480**	,650**	,385**
LS4. Empoderamento	<i>r</i>	,471**	,667**	,402**
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	<i>r</i>	,480**	,662**	,390**
LS6. Seguidores primeiro	<i>r</i>	,508**	,664**	,430**
LS7. Comportamento Ético	<i>r</i>	,495**	,639**	,443**

** $p < ,01$

Fonte: Elaboração própria

A observação da Tabela 9 permite-nos analisar a correlação entre as variáveis Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho. No que concerne à relação entre as duas variáveis, podemos classificá-la como positiva, significativa e forte ($r = 0,671$; $p < 0,001$). Inclusivamente, a variável Satisfação no Trabalho correlaciona-se de forma positiva, significativa e forte com qualquer uma das dimensões da Liderança Servidora.

No que concerne à relação entre as dimensões, e partindo das dimensões da Satisfação no Trabalho conforme a Tabela 9, verificamos que a dimensão “Pagamento” se relaciona de forma positiva, significativa e de força moderada com a variável Liderança Servidora e com qualquer uma das suas dimensões – destacando-se o “Compromisso Ético” ($r = 0,463$; $p < 0,001$). A segunda dimensão da Satisfação no Trabalho, “Promoções”, relaciona-se positivamente com a Liderança Servidora e com qualquer uma das suas dimensões, de forma significativa e forte – em particular com a dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ($r = 0,553$; $p < 0,001$). A dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho é aquela que apresenta mais força na relação com a variável Liderança Servidora ($r = 0,768$; $p < 0,001$), sendo uma correlação positiva, significativa e muito forte – em particular com a dimensão “Empoderamento” da Liderança

Servidora ($r = 0,787$; $p < 0,001$). A dimensão *Fringe Benefits* relaciona-se com a Liderança Servidora de forma positiva, significativa e de força moderada ($r = 0,321$; $p < 0,001$) – acontecendo o mesmo na relação entre essa dimensão e todas as dimensões da Liderança Servidora. A relação entre a dimensão “Recompensas Contingentes”, e a Liderança Servidora é positiva, significativa e forte ($r = 0,589$; $p < 0,001$), sendo caracterizada da mesma forma na relação com as dimensões da Liderança Servidora. Já no que diz respeito à dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho, e apesar de significativa e positiva, a correlação com a Liderança Servidora é considerada fraca ($r = 0,196$; $p < 0,001$) – verificando-se o mesmo tipo de correlação com as outras dimensões da Liderança Servidora. Na observação da dimensão “Colaboradores”, verificamos que a correlação com a Liderança Servidora é positiva, significativa e forte ($r = 0,516$; $p < 0,001$) – embora na análise da dimensão “Colaboradores” com as dimensões da Liderança Servidora encontremos três dimensões em que a relação é significativa, forte, porém de força moderada: “Cura Emocional” ($r = 0,418$; $p < 0,001$), “Criação de Valor para a Comunidade” ($r = 0,475$; $p < 0,001$) e “Comportamento Ético” ($r = 0,469$; $p < 0,001$). Quanto à variável “Natureza do Trabalho”, esta relaciona-se de forma positiva, significativa e forte com a Liderança Servidora ($r = 0,513$; $p < 0,001$) – embora, com força moderada com as dimensões “Cura Emocional” ($r = 0,408$; $p < 0,001$), “Criação de Valor para a Comunidade” ($r = 0,473$; $p < 0,001$), “Conceptualizar” ($r = 0,473$; $p < 0,001$) e “Comportamento Ético” ($r = 0,486$; $p < 0,001$). Por último, e relativamente à última dimensão da Satisfação no Trabalho – “Comunicação”, a mesma relaciona-se de forma positiva, significativa e forte com a Liderança Servidora ($r = 0,502$; $p < 0,001$), sendo, no entanto, de força moderada na relação com as dimensões “Cura Emocional” ($r = 0,371$; $p < 0,001$), “Criação de Valor para a Comunidade” ($r = 0,418$; $p < 0,001$), “Conceptualizar” ($r = 0,491$; $p < 0,001$) e “Comportamento Ético” ($r = 0,467$; $p < 0,001$).

Tabela 9*Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Liderança Servidora*

Variáveis e dimensões		LS	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	LS7
ST. Satisfação no Trabalho	<i>r</i>	,671**	,560**	,596**	,650**	,667**	,662**	,664**	,639**
ST1. Pagamento	<i>r</i>	,454**	,424**	,414**	,432**	,421**	,415**	,440**	,463**
ST2. Promoções	<i>r</i>	,574**	,523**	,548**	,552**	,544**	,553**	,541**	,549**
ST3. Supervisão	<i>r</i>	,768**	,617**	,652**	,747**	,787**	,774**	,775**	,725**
ST4. <i>Fringe Benefits</i>	<i>r</i>	,321**	,300**	,289**	,321**	,298**	,308**	,285**	,326**
ST5. Recompensas Contingentes	<i>r</i>	,589**	,506**	,508**	,575**	,581**	,574**	,587**	,568**
ST6. Condições Operativas	<i>r</i>	,196**	,124*	,170**	,210**	,213**	,205**	,208**	,163**
ST7. Colaboradores	<i>r</i>	,516**	,418**	,475**	,501**	,531**	,510**	,511**	,469**
ST8. Natureza do Trabalho	<i>r</i>	,513**	,408**	,473**	,473**	,511**	,514**	,530**	,486**
ST9. Comunicação	<i>r</i>	,502**	,371**	,418**	,491**	,527**	,525**	,514**	,467**

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Fonte: Elaboração própria

5.4.2. Compromisso Organizacional Afetivo – Relação com Satisfação no Trabalho e Bem-estar em Trabalho Remoto

A respeito da relação entre a Compromisso Organizacional Afetivo e a Satisfação no Trabalho, como podemos observar na Tabela 10, verificamos a existência de uma correlação positiva, significativa e forte ($r = 0,639$; $p < 0,001$). Na correlação entre o Compromisso

Organizacional Afetivo e algumas dimensões da Satisfação no Trabalho, verificamos uma correlação positiva, significativa, mas de força moderada com o Compromisso Organizacional Afetivo, nomeadamente nas dimensões “Pagamento” ($r = 0,483$; $p < 0,001$), “Supervisão” ($r = 0,490$; $p < 0,001$), “*Fringe Benefits*” ($r = 0,339$; $p < 0,001$) e “Colaboradores” ($r = 0,499$; $p < 0,001$). Há, no entanto, uma dimensão da Satisfação no Trabalho – mais concretamente a dimensão “Condições Operativas” – que apresenta uma correlação positiva, significativa, mas fraca com o Compromisso Organizacional Afetivo ($r = 0,169$; $p = 0,002$).

Tabela 10

Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Afetivo

Variáveis e dimensões		C.O. Afetivo
ST. Satisfação no Trabalho	<i>r</i>	,639**
ST1. Pagamento	<i>r</i>	,483**
ST2. Promoções	<i>r</i>	,517**
ST3. Supervisão	<i>r</i>	,490**
ST4. <i>Fringe Benefits</i>	<i>r</i>	,339**
ST5. Recompensas Contingentes	<i>r</i>	,547**
ST6. Condições Operativas	<i>r</i>	,169**
ST7. Colaboradores	<i>r</i>	,499**
ST8. Natureza do Trabalho	<i>r</i>	,679**
ST9. Comunicação	<i>r</i>	,522**

** $p < ,01$

Fonte: Elaboração própria

Já entre o Compromisso Organizacional Afetivo e Bem-estar em Trabalho Remoto, verificamos na Tabela 11 que a correlação é positiva, significativa e fraca ($r = 0,219$; $p < 0,001$) entre as duas variáveis.

Tabela 11*Correlação de Pearson: Compromisso Organizacional Afetivo e Bem-estar em Trabalho Remoto*

Variáveis		C.O. Afetivo
Bem-estar em Trabalho Remoto	<i>r</i>	,219**

** $p < ,01$

Fonte: Elaboração própria

5.4.3. Satisfação no Trabalho – Relação com o Bem-estar em Trabalho Remoto

A Satisfação no Trabalho correlaciona-se positivamente com o Bem-estar em Trabalho Remoto, de forma significativa e de força moderada ($r = 0,338$; $p < 0,001$). No entanto, entre as dimensões da Satisfação no Trabalho, encontra-se a dimensão “Condições Operativas” cuja correlação com o Bem-estar em Trabalho remoto não é estatisticamente significativa ($r = 0,084$; $p < 0,127$), conforme podemos observar na Tabela 12.

Tabela 12*Correlação de Pearson: Satisfação no Trabalho e Bem-estar em Trabalho Remoto*

Variáveis e dimensões		Bem-estar em Trabalho Remoto
ST. Satisfação no Trabalho	<i>r</i>	,338**
ST1. Pagamento	<i>r</i>	,259**
ST2. Promoções	<i>r</i>	,257**
ST3. Supervisão	<i>r</i>	,359**
ST4. <i>Fringe Benefits</i>	<i>r</i>	,227**
ST5. Recompensas Contingentes	<i>r</i>	,322**
ST6. Condições Operativas	<i>r</i>	0,084
ST7. Colaboradores	<i>r</i>	,300**
ST8. Natureza do Trabalho	<i>r</i>	,249**
ST9. Comunicação	<i>r</i>	,182**

** $p < ,01$

Fonte: Elaboração própria

5.5. Testes de Hipóteses

Para a verificação das hipóteses apresentadas no modelo conceptual, foram realizadas três análises: regressão linear simples, mediação e moderação – modelos 4 e 1 da análise das moderações de Hayes respetivamente (Hayes, 2012).

Hipótese 1: A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

Para testar esta hipótese (H1) recorreremos à análise de Regressão Linear Simples. Conforme apresentado na Tabela 13, verificamos que 25,4% da variabilidade do Compromisso Organizacional Afetivo é explicado pela Liderança Servidora ($R^2 = 0,254$), sendo uma relação positiva e significativa ($b = 0,524$; $t = 10,619$; $p < 0,001$) representada na Figura 2.

Considerando os resultados, verifica-se que com o aumento das práticas de Liderança Servidora, maior será o Compromisso Organizacional Afetivo, sendo assim suportada hipótese H1. Decidimos verificar mais ao detalhe se o resultado da regressão seria o mesmo para cada uma das dimensões da Liderança Servidora isoladamente – o que se verificou, conforme observamos na Tabela 14 (e Anexo B).

Tabela 13

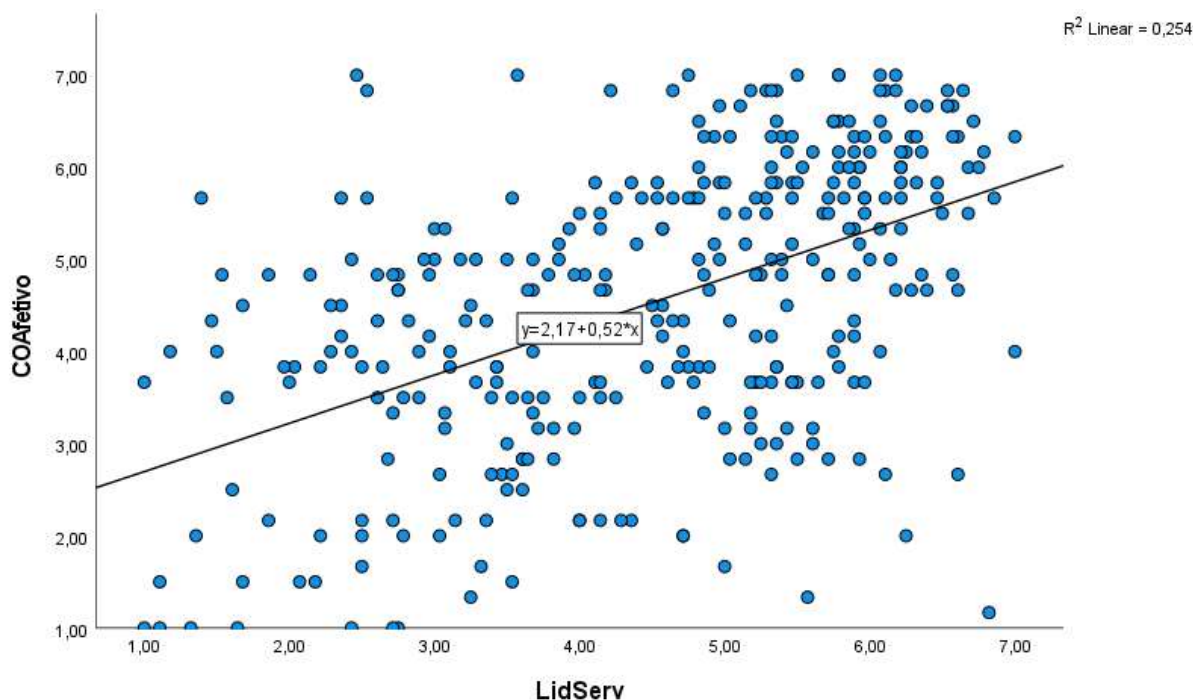
Resultado da regressão linear simples da hipótese H1

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,172	0,235		9,251	<0,001	0,254
Liderança Servidora	0,524	0,049	0,504	10,619	<0,001	

Fonte: Elaboração própria

Figura 2

Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H1



Fonte: IBM SPSS v.28.0

Tabela 14

Resultados: Explorações adicionais da hipótese H1

Hipótese	Resultado
1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
4: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada

5: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
6: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
7: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.

Para testar esta hipótese (H2), recorreremos à análise de Regressão Linear Simples. Verificamos na Tabela 15 que 45% da variabilidade da Satisfação no Trabalho são explicados pela Liderança Servidora ($R^2 = 0,450$), sendo uma relação positiva e significativa ($b = 0,402$; $t = 16,452$; $p < 0,001$) representada na Figura 3. O mesmo se verifica relativamente a qualquer regressão entre as dimensões de ambas as variáveis, que decidimos explorar em detalhe (Anexo C), conforme resumo na Tabela 16.

Considerando os resultados, verifica-se que com o aumento das práticas de Liderança Servidora, maior será a Satisfação no Trabalho, sendo assim suportada hipótese H2.

Tabela 15

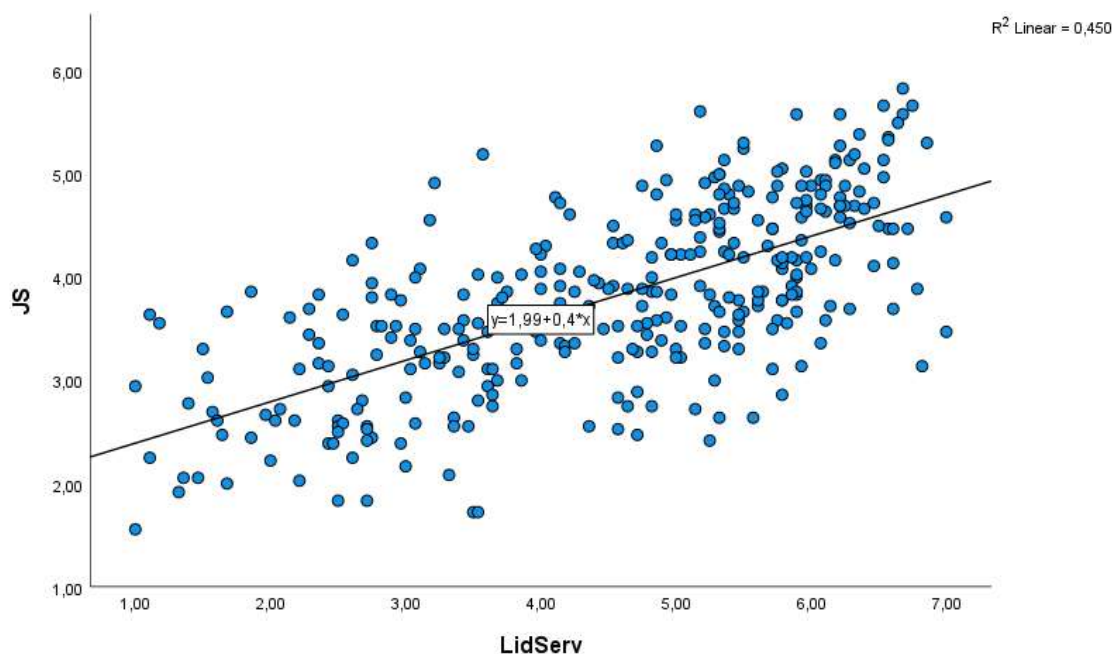
Resultado da regressão linear simples da hipótese H2

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,990	0,116		17,143	<0,001	0,45
Liderança Servidora	0,402	0,024	0,671	16,452	<0,001	0

Fonte: Elaboração própria

Figura 3

Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H2



Fonte: IBM SPSS v.28.0

Tabela 16

Resultados: Explorações adicionais da hipótese H2

Hipótese	Resultado
1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.2: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.3: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.4: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Fringe Benefits” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

1.5: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.6: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
1.7: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho	Suportada
1.8: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho	Suportada
2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.1: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho	Suportada
2.2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho	Suportada
2.3: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.4: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.5: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.6: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.7: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

2.8: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
2.9: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.1: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.2: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.4: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.5: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.6: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.7: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.8: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
3.9: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.1: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

4.2: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.3: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.4: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.5: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.6: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.7: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.8: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
4.9: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.1: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.2: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.3: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.4: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

5.5: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.6: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.7: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.8: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
5.9: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.1: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.2: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.3: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.4: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

6.5: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.6: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.7: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.8: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
6.9: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.1: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.2: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.3: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.4: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.5: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.6: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

7.7: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.8: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.	Suportada
7.9: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.	Suportada

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3: A Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

Para testar esta hipótese (H3) recorreremos à análise de Regressão Linear Simples. Observamos na Tabela 17 que 40,8% da variabilidade do Compromisso Organizacional Afetivo é explicado pela Satisfação no Trabalho ($R^2 = 0,408$), constituindo uma relação positiva e significativa ($b = 1,11$; $t = 15,118$; $p < 0,001$) representada na Figura 4.

O mesmo se pode verificar relativamente a qualquer uma das dimensões da Satisfação no Trabalho com o Compromisso Organizacional Afetivo (Anexo D), e que decidimos explorar conforme refletido na Tabela 18.

Assim, quanto maior for a Satisfação no Trabalho, maior será o Compromisso Organizacional Afetivo – sendo esta hipótese suportada.

Tabela 17

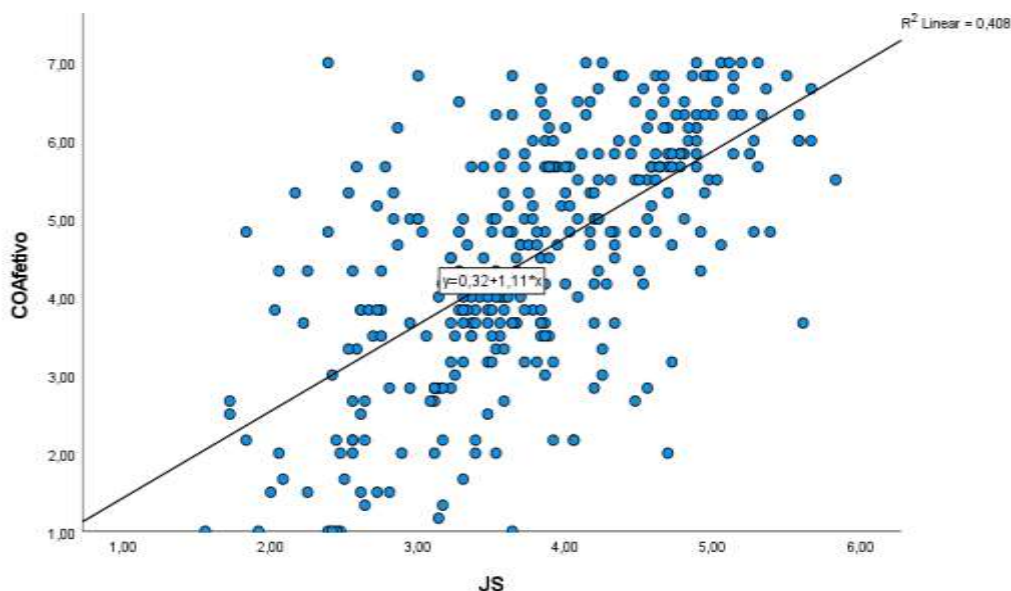
Resultado da regressão linear simples da hipótese H3

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	0,318	0,287		1,108	0,269	
Satisfação no Trabalho	1,110	0,073	0,639	15,118	<0,001	0,408

Fonte: Elaboração própria

Figura 4

Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H3



Fonte: IBM SPSS v.28.0

Tabela 18

Resultados: Explorações adicionais da hipótese H3

Hipótese	Resultado
1: A dimensão “Pagamento” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
2: A dimensão “Promoções” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
3: A dimensão “Supervisão” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
4: A dimensão “Fringe Benefits” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
5: A dimensão “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
6: A dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada

7: A dimensão “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
8: A dimensão “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada
9: A dimensão “Comunicação” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.	Suportada

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 4: A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Com recurso ao modelo 4 de Hayes (*Process Macro*), na análise de resultados referentes à hipótese H4 (Anexo E), e conforme podemos observar na Tabela 19, verifica-se um efeito indireto da Liderança Servidora no Compromisso Organizacional Afetivo através da Satisfação no Trabalho (Effect = 0,382; BootLLCI = 0,294; BootULCI = 0,474), sendo a Satisfação no Trabalho responsável por 72,80% do efeito total no compromisso organizacional afetivo.

Tabela 19

Resultado da Mediação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pela Satisfação no Trabalho (H4)

	Satisfação no Trabalho			C.O. Afetivo		
	Coeff. (B)	SE	<i>p</i>	Coeff. (B)	SE	<i>p</i>
Liderança Servidora (variável Independente)	0,402	0,244	<0,001	0,143	0,059	0,016
Satisfação no Trabalho (variável Mediadora)		-		0,950	0,098	<0,001
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito Direto	0,143	0,059	0,027	0,258		
Efeito Indireto	0,382	0,046	0,294	0,474		

Fonte: Elaboração própria

Conforme demonstra a Tabela 20, decidimos verificar mais ao detalhe se o efeito de moderação se verificava para todas as dimensões da escala da Satisfação no Trabalho, o que se confirmou na maioria dos casos, com exceção da dimensão “Condições Operativas”, cujos intervalos de confiança variam do positivo ao negativo (BootLLCI = -0,003; BootULCI = 0,038), considerando-se assim refutada.

Tabela 20

Resultados: Explorações adicionais da hipótese H4, em cada uma das dimensões da Satisfação no Trabalho

	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI	Resultado
1: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Pagamento”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,151	0,030	0,093	0,215	Confirmada
2: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Promoções”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,203	0,037	0,129	0,274	Confirmada
3: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Supervisão”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,201	0,058	0,087	0,317	Confirmada
4: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “ <i>Fringe Benefits</i> ”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,066	0,019	0,030	0,108	Confirmada

5: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Recompensas Contingentes”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e C.O. Afetivo.	0,235	0,040	0,157	0,315	Confirmada
6: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Condições Operativas”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,015	0,011	-0,003	0,038	Refutada
7: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Colaboradores”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,175	0,032	0,115	0,240	Confirmada
8: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Natureza do Trabalho”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,305	0,044	0,223	0,393	Confirmada
9: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Comunicação”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo.	0,188	0,032	0,127	0,252	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 5: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Para a análise desta hipótese foram excluídos os participantes que indicaram prestar atividade de forma completamente presencial, reduzindo o número de participantes ($n=255$). Conforme

análise através do modelo 1 de Hayes (*Process Macro*), verificamos em primeira instância que 28,3% ($R^2 = 0,283$) da variação dos valores de Compromisso Organizacional Afetivo são explicados pela Liderança Servidora, pelo Bem-estar em Trabalho Remoto, e pelo termo de interação. Para estudarmos a moderação da hipótese H5, devemos analisar o termo de interação. Este é não significativo ($p = 0,259$), conforme observado na Tabela 21 e na representação gráfica da Figura 5. Assim, podemos concluir que esta hipótese não se confirma.

Para uma melhor exploração, foi também conduzida a mesma análise por cada uma das dimensões da Liderança Servidora, e verificamos que em nenhuma delas, na relação com o Compromisso Organizacional Afetivo, existia um papel moderador do Bem-estar em Trabalho Remoto (Anexo F) conforme observamos na Tabela 22.

Tabela 21

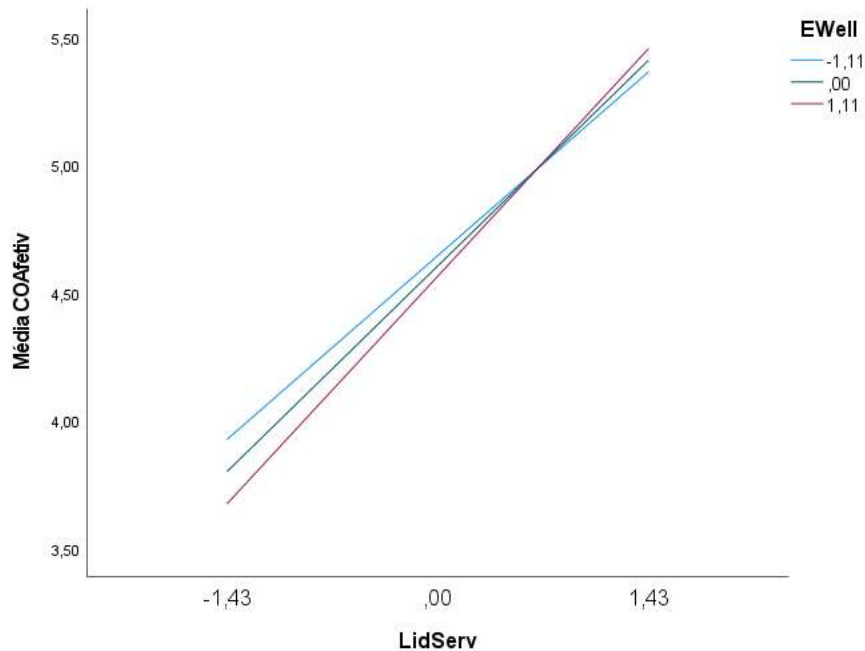
Resultado da Moderação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto (H5)

Preditores	<i>b</i>	S.E.	<i>t</i>	<i>p</i>
(Constante)	4,604	0,084	54,958	<0,001
L.Serv. (X)	0,562	0,060	9,291	<0,001
BETR (W)	-0,364	0,078	-0,469	0,640
<i>X.W</i>	0,054	0,048	1,132	0,259

Fonte: Elaboração própria

Figura 5

Representação gráfica: Moderação da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto (H5)



Fonte: IBM SPSS v.28.0

Tabela 22

Resultados: Explorações adicionais da hipótese H5 - Moderação da relação entre cada uma das dimensões da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo pelo Bem-estar em Trabalho Remoto

	<i>p</i> (X.W)	Resultado
1: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,689	Refutada
2: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,281	Refutada

3: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,404	Refutada
4: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,273	Refutada
5: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,364	Refutada
6: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,161	Refutada
7: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.	0,559	Refutada

Fonte: Elaboração própria

6. Discussão de resultados

A presente investigação teve como principal objetivo entender qual o impacto das práticas da Liderança Servidora no aumento dos níveis de Compromisso Organizacional Afetivo, sendo amplamente defendido na literatura o efeito positivo de um modelo de liderança em que são considerados os interesses e necessidades de cada membro individualmente, e em que o líder prioriza os liderados, resultando numa maior Satisfação no Trabalho (Pless, 2007). Assim, foi proposta também a Satisfação no Trabalho enquanto variável mediadora da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo. Por último, e considerando a crescente tendência do regime de trabalho remoto, importa perceber se o Bem-Estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Desde a primeira abordagem formal de Greenleaf (1977) à Liderança Servidora que a literatura tem vindo a apontar as suas características como preditores do Compromisso Organizacional

Afetivo (Febrianti & Yulian, 2022). Na observação das correlações resultantes desta investigação, entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo, podemos dizer que o estudo suporta a visão proposta pela literatura, sendo a hipótese **H1** confirmada. Na análise da regressão linear simples, verificamos que a relação é positiva e estatisticamente significativa, verificando-se mesmo entre qualquer dimensão da Liderança Servidora – isoladamente – e o Compromisso Organizacional Afetivo. Alguns indicadores podem suportar estes resultados, nomeadamente o facto de Portugal ser um país com uma distância ao poder moderadamente elevada, em que distância hierárquica é aceite – sendo natural a consideração de que a uma posição hierarquicamente mais alta sejam inerentes mais privilégios, e menor seja a acessibilidade das pessoas que ocupem estes cargos (Hofstede, 2023). Desta forma, a existência de práticas de uma liderança que pressupõe proximidade com o colaborador pode impactar positivamente o Compromisso Organizacional Afetivo.

A hipótese **H2**, que propunha a Liderança Servidora como antecedente da Satisfação no Trabalho, também se verificou – sustentando diversa literatura que apontava o estilo de liderança enquanto um dos fatores organizacionais que antecedem a Satisfação no Trabalho (Spector, 2009; Abbas & Ayari, 2022). Quando analisada a regressão linear simples, verificamos que a relação é positiva e significativa não só entre as duas variáveis, como entre qualquer uma das suas dimensões entre si. Apesar de traços comuns com outros tipos de liderança, o permanente desenvolvimento da Liderança Servidora e das suas dimensões tem vindo a demonstrar que, enquanto noutras existe um forte ênfase no bem-estar da organização, nesta se espera um elevado foco no bem-estar do colaborador (van Dierendonck, 2011), justificando-se assim um impacto positivo significativo na Satisfação no Trabalho (Antunes, 2018).

A literatura tem também apontado no sentido de a Satisfação no Trabalho ter um impacto positivo sobre o Compromisso Organizacional Afetivo, nomeadamente Meyer e colegas (2002), e esta linha de pensamento é confirmada na observação de resultados da hipótese **H3**. Na análise da regressão linear simples, verifica-se que a relação é positiva e significativa entre as duas variáveis – e também entre qualquer dimensão da Satisfação no Trabalho – isoladamente – e o Compromisso Organizacional Afetivo. Um contributo para estes resultados pode também ter sido o evidenciar de fatores externos – como a tecnologia, as dinâmicas de mercado ou a globalização –, particularmente durante o período pandémico da COVID-19, como influenciadores dos níveis de Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional, tendo este motivado as empresas a focar-se cada vez

mais nas condições providenciadas aos trabalhadores – sobretudo durante a pandemia – para um maior compromisso organizacional (Chauhana et al., 2023).

A hipótese **H4** propõe a variável Satisfação no Trabalho enquanto mediadora da relação entre Liderança Servidora e Compromisso Organizacional Afetivo, hipótese que se confirmou sendo o resultado estatisticamente significativo. Ou seja, para além de já ter sido confirmado o impacto que a Liderança Servidora tem no Compromisso Organizacional Afetivo, confirma-se que a Satisfação no Trabalho vem reforçar as pessoas – em suma, as pessoas estão mais comprometidas, porque trabalham mais satisfeitas, perante um líder servidor. No entanto e numa análise exploratória adicional, quando substituindo a variável Satisfação no Trabalho por cada uma das suas dimensões, a dimensão “Condições Operativas” isoladamente não mediará a relação entre as duas variáveis – ao contrário das outras dimensões da Satisfação no Trabalho. Esta dimensão inclui as questões: “Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho”, “Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias”, “Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho” e “Tenho demasiado trabalho burocrático” (Malheiro, 2009) – referindo-se assim à satisfação com procedimentos e regras que precisam de ser realizados no exercício das funções (Spector, 1997). Assim, alguns estudos parecem explicar este resultado pelo facto de as “Condições Operativas” serem avaliadas com base numa perceção subjetiva, e grande parte destes procedimentos serem apresentados numa perspetiva restritiva, punindo quem não os cumpre (GuiXia & Rashid, 2019), o que raramente irá gerar uma perspetiva positiva sobre os mesmos. Este efeito pode ter especial impacto em Portugal, caracterizado pelos seus elevados níveis de aversão à incerteza, que se traduzem numa cultura de forte respeito e orientação por regras e normas (Hofstede, 2023).

Relativamente à hipótese **H5**, que sugere o Bem-estar em Trabalho Remoto como moderador da relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo, é considerada rejeitada. Conforme indicam os resultados do estudo, a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo foi positiva, muito significativa e muito forte – mesmo na análise de qualquer uma das dimensões da Liderança Servidora isoladamente com o Compromisso Organizacional Afetivo – não tendo o Bem-estar em Trabalho Remoto impacto moderador na força dessa relação. Os estudos sobre os vários impactos do trabalho remoto apontam em diferentes direções, o que pode também justificar estes resultados. Se, por um lado, podíamos entender que o trabalho remoto traria mais benefícios aos colaboradores pela sua autonomia ou até perceção de

flexibilidade, devemos também ter em conta que outros fatores como a ausência de barreiras entre a vida profissional e a vida pessoal se podem levantar (Fontes, 2023), o que pode impactar o Bem-estar em Trabalho Remoto. A Liderança Servidora, enquanto modelo liderança focada primordialmente no colaborador, pode ter características que mitiguem o efeito moderador do Bem-estar em Trabalho Remoto. Se este tipo de liderança já se caracteriza pela existência de uma preocupação com o bem-estar e a motivação dos colaboradores de forma global (Eva et al., 2019), o efeito positivo do Bem-estar em Trabalho Remoto pode sair enfraquecido, não sendo forte o suficiente para moderar a relação proposta.

6.1. Limitações do estudo e contribuições para estudos futuros

Este estudo realiza-se num contexto pós-pandémico da *Covid-19*, o que já por si acarreta algumas limitações sobretudo na sua aplicação no tempo – nomeadamente no que diz respeito à variável do Bem-estar em Trabalho Remoto. Os resultados são medidos no presente, e ainda não são conhecidos potenciais efeitos a longo-prazo do trabalho remoto no bem-estar dos colaboradores; bem como foram aplicados a inquiridos que podem não ter passado pela experiência de trabalho remoto nas mesmas condições no momento da adesão a este regime.

Existe também escassez de literatura nesta matéria – sendo o volume de estudos significativamente superior a partir do final do ano de 2020. Mesmo a partir deste momento, e tendo sido tantas e tão rápidas as mudanças no contexto social, os estudos apontam para uma multiplicidade de cenários e resultados. Algumas empresas pediram inicialmente aos seus colaboradores o regresso ao modelo presencial; outras entenderam mais tarde que isso poderia ter um impacto negativo no *turnover* dos colaboradores; outras ainda que a longo prazo consideraram que a solução remota era viável pelo custo-benefício que o regime lhes trazia a elas e aos próprios colaboradores (Athar, 2020). Assim, poderemos apresentar como sugestão para estudos futuros uma condução restrita à população de uma mesma empresa, ou eventualmente de um setor, garantindo que todas as pessoas teriam estado na mesma igualdade de circunstâncias – até porque esta pode afetar a perceção que têm do seu bem-estar em trabalho remoto. Em contrapartida, devemos ter em atenção que essa aplicação poderá limitar a diversidade de perspectiva e a representatividade.

Ainda relativamente ao Bem-estar em Trabalho Remoto, a escala disponível na literatura utilizada neste estudo para esta variável (Grant et al., 2019), pareceu-nos insuficiente face a todos

os pontos levantados na literatura. É certo que só foi escolhida a dimensão do bem-estar desta escala, mas acreditamos que as questões que compõem esta dimensão podem ser redutoras face ao conceito geral de bem-estar no trabalho, remetendo-se maioritariamente para os aspetos relacionados com a confiança da liderança e a autonomia do colaborador. Para estudos futuros, a sugestão passaria por utilizar o Bem-estar no Trabalho enquanto variável moderadora, em vez do Bem-estar em Trabalho Remoto, comparando posteriormente o resultado entre dois grupos: (a) quem trabalha em regime exclusivamente presencial, e (b) quem pode exercê-lo remotamente. Desta forma, será possível aferir se a ausência de força moderadora do Bem-estar no Trabalho também ocorre no regime presencial – o que, se verificado, poderá atribuir uma ainda maior relevância às práticas da Liderança Servidora na sua relação com o Compromisso Organizacional Afetivo.

6.2. Implicações Práticas

Desde 2012 a taxa de desemprego tem reduzido em Portugal, tendo o país ficado em 2021 já abaixo da taxa de desemprego da Europa (Tavares & Carmo, 2022). Para estes números contribuiu seguramente a globalização que permitiu a muitas empresas estender-se para outros países, nomeadamente Portugal, aproveitando a qualidade dos seus recursos humanos – e, naturalmente, o seu reduzido custo face a outros locais na Europa ou até no mundo. Assim, é essencial garantir o exercício de práticas de liderança – compatíveis com uma força de trabalho diversa – que contribuam para assegurar a permanência dos colaboradores nas organizações.

Como resultado deste estudo, a recomendação de práticas da Liderança Servidora é imperativa, tendo esta a vantagem de se focar nas necessidades e características dos liderados, no seu bem-estar, no seu desenvolvimento, no suporte aos seus desafios. Assim, será útil não só para gerações que estejam no mercado de trabalho há mais tempo, como para novas gerações, nas quais mudar de trabalho com regularidade já é visto como uma natural etapa do seu processo profissional.

Para além da permanência de colaboradores através da melhoria do compromisso organizacional, no atual contexto socio-tecnológico em que vivemos este tipo de práticas podem melhorar a imagem de marca das organizações – permitindo assim a angariação de novos colaboradores num momento em que o talento é escasso para a oferta existente – seja pela partilha da mensagem de uma liderança preocupada e focada nos interesses e necessidades do indivíduo,

ou dos elevados índices de Satisfação no Trabalho, sendo este um indicador diferenciador num mercado tão competitivo (Lishan & Yaoqi, 2011).

7. Referências Bibliográficas

- Aamodt, M. G. (2012). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Cengage Learning.
- Abbas, A., & Ayari, A. (2022). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, pp. 123–138. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09382-2>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. 31, pp. 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), pp. 78-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, pp. 252-256. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alzougool, B., & Awawdeh, L. (2022). Job Satisfaction Among Non-Academic Staff In Kuwait. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, pp. 1-8.
- Antunes, A. M. (2018). Liderança Servidora - Evidências Práticas em Estudos de Caso. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, pp. 77 - 103.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

- Athar, H. S. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(5), pp. 148 - 157. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), pp. 32-40.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The Mediating Role Of Burnout Syndrome In Toxic Leadership And Job Satisfaction In Organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), pp. 1-17. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, pp. 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, pp. 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Çelik, İ. E. (2020). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics*, 10(2), pp. 13-24.
- Chaudhry, A., Cao, X., Liden, R. C., Point, S., & Vidyarthi, P. R. (2022). A Meta-Review of Servant Leadership: Construct, Correlates, and the Process. *Journal of Comparative International Management*, 24(2), pp. 59-99. <https://doi.org/10.7202/1085567ar>
- Chauhana, R. S., Howe, D. C., & Nachmias, S. (2023). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, pp. 232 - 239. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047150>
- Cignitas, C. P., Arevalo, J., & Crusells, J. (2021). Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of

- Michigan-USA. *The International Journal of Business & Management*, 9(12), pp. 175-197. <https://doi.org/h0.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-SM>
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 798-821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>
- Dessen, M. C., & Paz, M. d. (2010). Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), pp. 409-418. <https://doi.org/10.1590/s1413-73722010000200020>
- Dey , T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. (2014). A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), pp. 281-287.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., & Meuser, J. D. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Eliyahu, A. S., Bibu, N., Sala, D., & Săcui, V. (2021). The Influence of Organizational Politics on the Organizational Commitment of Employees. *Review of International Comparative Management*, 22(3). <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.3.348>
- Eva, N., Robin, M., Liden, R. C., Sendjaya, S., & Dierendonck, D. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, pp. 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13(8), pp. 831–845. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(97\)00027-9](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(97)00027-9)
- Febrianti, A., & Yulian, E. (2022). Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), pp. 157-164. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1851>

- Ferrara, B., Pansini, M., Vincenzi, C. D., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *19*, pp. 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Fischer, H., Heidler, P., Coco, L., & Albanese, V. (2022). Leadership Theories and the Veterinary Health Care System. *Vet. Sci.*, *9*(10), pp. 1-15. <https://doi.org/10.3390/vetsci9100538>
- Fontes, A. (2023). As novas culturas pós-pandemia. In Lopes, A & da Costa, C. G. (Eds), *Desafios à Gestão de Pessoas* (47-66). Editora d'Ideias.
- García-Almeida, D. J., Fernandez-Monroy, M., & Saá-Pérez, P. (2014). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *25*(2), pp. 153-165. <https://doi.org/10.1002/hfm.20539>
- Gardner, T. M. (2002). In The Trenches At The Talent Wars: Competitive Interaction For Scarce Human Resources. *Wiley Periodicals, Inc.*, *41*(2), pp. 225–237. <https://doi.org/10.1002/hrm.10033>
- Gottfredson, R. K., & Reina, C. S. (2020). Exploring why leaders do what they do: An integrative review of the situation-trait approach and situation-encoding schemas. *The Leadership Quarterly*, *31*(1), pp. 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101373>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, *41*(1), pp. 16-33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and*. Indianapolis: Paulist Press.
- GuiXia, W., & Rashid, A. M. (2019). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention among Lecturers in Private Higher Educational Institutions in Shandong Province in China. *International Journal Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(12), pp. 590–607. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i12/6754>

- Guleria, N., & Kaushik, M. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), pp. 9-18. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Harjinder, G., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K.-H., & Yoon, C.-Y. (2009). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, pp. 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable.
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *The Science of lifestyle change*, 30(8), pp. 604-612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (Vol. 36). Englewood Cliffs.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, pp. 109-120.
- Hofstede, G. (2023). *Hofstede Insights - Country Comparison Tool*. Obtido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *J Nucl Med Technol*, 47, pp. 181–188. <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>
- Judge, T. A., & Klinger, R. L. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. *The Science of Subjective Well-Being*, pp. 393-413.
- Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R., Mikkelsen, E. N., & Pedersen, A. R. (2022). Working from home: Findings and prospects for further research. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), pp. 205-212. <https://doi.org/10.1177/23970022221106973>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, pp. 85-96.

- Kucuk, B. A. (2022). Work Flow Experience in the Light of Leader Member Exchange and Person-Job Fit Theories. *Psychological reports*, 125(1), pp. 464–497. <https://doi.org/10.1177/0033294120981927>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), pp. 1434–1452. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lishan, X., & Yaoqi, L. (2011). The spillover effect of supportive leadership on brand image through employee brand building behavior. *ICSSSM11*, pp. 1 - 6.
- Locke, E. A. (1968). What is Job Satisfaction? *American Psychological Association*.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp. 786 –793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Lynch, B. (2015). Partnering for performance in situational leadership: a person-centred leadership approach. *International Practice Development Journal*, 5(5). <https://doi.org/10.19043/ipdj.5SP.007>
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp. 152-156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Molina, J. A., & Ortega, R. (2003). Effects of employee training on the performance of North-American firms. *Applied Economics Letters*, 10, pp. 549-552. <https://doi.org/10.1080/1350485032000100297>
- Mott, S. (2006). What is leadership? *Journal of Pediatric Nursing*, 21(6), pp. 456-457. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2006.10.002>
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), pp. 291-300. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-11207-X>
- Murphy, K., & Davidshofer, C. (2005). *Psychological testing: Principles and applications* (Vol. 6). (P. Hall, Ed.)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp. 115-133.

- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Özen, E., Grima, S., & Hamarat, B. (2021). Teleworking and Emotional Experience and Wellbeing: The Case in the Turkish Financial Services Industry During COVID-19. *Scientific Annals of Economics and Business*, 68(3), pp. 345-360. <https://doi.org/10.47743/saeb-2021-0016>
- Özşahin, M., Zehirb, C., Acarc, A., & Sudakd, M. K. (2013). The Effects of Leadership and Market Orientation on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 363-372. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.504>
- Park, H., Park, H., & Liden, R. C. (2020). Leader–member exchange differentiation and employee performance: A political perspective. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 1121-1135. <https://doi.org/10.1002/job.2611>
- Park, R., & Park, H. (2020). Employee-centered philosophy, high-commitment work practices, and performance: moderating roles of market environments and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58, pp. 247–267. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12208>
- Phungula, N., & Braine, R. (2022). The effect of Employee Value Proposition On Normative Commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2, pp. 46-57. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 437–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9518-x>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), pp. 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>

- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Wealth in Organizations*, 15(1), pp. 81-94.
- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *leadership & Organization Development Journal*, pp. 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>
- Sengupta, D., & Al-Khalifa, D. (2022). Pandemic Imposed Remote Work Arrangements and Resultant Work-Life Integration, Future of Work and Role of Leaders - A Qualitative Study of Indian Millennial Workers. *Administrative Sciences*, 12(4), pp. 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci12040162>
- Spector. (2009). *Psicologia nas organizações*. (S. E. SA., Ed.)
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp. 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*. Psychology Faculty Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Srimindarti, C., Oktaviani, R., & Hardiningsi, P. (2017). Antecedents of Job Satisfaction and the Influence on Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(2), pp. 177-187. <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i2.12758>
- Tavares, I., & Carmo, R. M. (2022). O Desemprego em Portugal e na Europa: Quão Penalizados Estão a Ser os Jovens? (CIES-Iscte, Ed.) *Observatório das Desigualdades*, p. 1. <https://doi.org/10.15847/CIESODDesempregoPortugalEuropa>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior. The

mediating role of job satisfaction. 28(2), pp. 366-396. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>

Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. (2019). *Gestão.Org.*, pp. 102-118. <http://doi.org/10.21714/1679>

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, pp. 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. Em *Handbook of well-being*. doi:DOI:nobascholar.com

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. NJ: Pearson Education.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82(1), pp. 74-81.

8. Anexos

Anexo A – Questionário

Questionário Dissertação de Mestrado Universidade Europeia

* Obrigatório

Informação

Caro(a) participante: o presente estudo insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na UE – Universidade Europeia, e tem como objetivo o estudo de comportamentos em contexto profissional nas organizações.

Para participar neste estudo, basta ter uma idade igual ou superior a 18 anos, esteja ou já tenha estado ativo profissionalmente, e já tenha tido experiência profissional em trabalho presencial e trabalho remoto.

Neste sentido, solicito a sua colaboração na resposta às questões que lhe serão apresentadas. O tempo previsto de duração deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. A sua participação é voluntária, podendo cessá-la a qualquer momento, por qualquer motivo, sem qualquer prejuízo. Todos os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial e utilizados exclusivamente para fins estatísticos, em âmbito académico.

Para esclarecimento de dúvidas e/ou informações adicionais, por favor contacte: André Marques
50043490@universidadeeuropeia.pt

Ao preencher este questionário declara que aceita participar voluntariamente neste estudo e confirma ter uma idade superior a 18 anos.

Agradeço o tempo que dispensou para colaborar neste estudo!

1. Aceita participar neste estudo? *

Sim

Não

Seguinte

2.

De seguida ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações, relacionadas com a sua chefia direta. Por favor indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa Discordo Fortemente, e 7 significa Concordo Fortemente. *

1 2 3 4 5 6 7

1. Eu procuraria a ajuda da minha chefia direta caso tivesse um problema pessoal

2. A minha chefia direta importa-se com o meu bem-estar

3. A minha chefia direta reserva tempo para falar comigo a um nível pessoal

4. A minha chefia direta consegue ver quando estou menos bem, sem me perguntar

5. A minha chefia direta enfatiza a importância de contribuirmos para a comunidade

6. A minha chefia direta está sempre interessada em ajudar as pessoas na nossa comunidade

7. A minha chefia direta está envolvida em atividades que contribuem para a comunidade

8. Sou encorajado pela minha chefia direta a voluntariar-me para atividades que contribuem para a comunidade

9. A minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal

10. A minha chefia direta consegue pensar sobre problemas complexos de uma forma eficiente

11. A minha chefia direta tem um profundo entendimento sobre a nossa organização e seus objetivos

12. A minha chefia direta consegue resolver problemas com ideias novas ou criativas

13. A minha chefia direta confia-me responsabilidade para tomar decisões importantes sobre o meu trabalho

14. A minha chefia direta encoraja-me a gerir decisões importantes por mim próprio/a

15. A minha chefia direta dá-me a liberdade para lidar com situações difíceis da forma que eu sinto que é melhor

16. Quando tenho uma decisão importante a tomar no trabalho, não tenho que consultar a minha chefia direta antes

17. A minha chefia direta faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade

18. A minha chefia direta está interessada em garantir que eu atinjo os meus objetivos de carreira

19. A minha chefia direta possibilita-me experiencias de trabalho que me permitem desenvolver novas competências

20. A minha chefia direta importa-se com os meus objetivos de carreira

21. A minha chefia direta parece importar-se mais com o meu sucesso do que com o seu próprio sucesso

22. A minha chefia direta coloca os meus principais interesses à frente dos seus próprios interesses

23. A minha chefia direta sacrifica os seus interesses para ir ao encontro das minhas necessidades

24. A minha
chefia direta
faz o possível
para tornar o
meu trabalho
mais fácil

25. A minha
chefia direta
mantem altos
padrões
éticos

26. A minha
chefia direta
é sempre
honestas

27. A minha
chefia direta
não
comprometer
ia princípios
éticos a fim
de alcançar o
sucesso

28. A minha
chefia direta
valoriza mais
a
honestidade
do que os
lucros/proveit
os

4.

De seguida ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações, relacionadas com a sua organização. Por favor indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa Discordo Fortemente, e 7 significa Concordo Fortemente. *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

De seguida ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações, relacionadas com o seu trabalho. Por favor indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa Discordo Fortemente, e 6 significa Concordo Fortemente. *

	1	2	3	4	5	6
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O meu supervisor/ A minha supervisora é competente em fazer o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho

7. Gosto das pessoas com quem trabalho

8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido

9. As comunicações dentro desta organização parecem boas

10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si

11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos

12. O meu supervisor / A minha supervisora é injusto/a comigo

13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece

14. Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado

15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias

16. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho

17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho

18. Os objectivos desta organização não são claros para mim

Por favor indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa Discordo Fortemente, e 6 significa Concordo Fortemente. *

1 2 3 4 5 6

19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização

20. As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais

21. O meu supervisor / A minha supervisora mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados

22. O pacote de benefícios que temos é justo

23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui

24. Tenho
demasiadas
tarefas para
fazer no meu
trabalho

25. Gosto dos
colaboradore
s desta
organização

26. Sinto
frequenteme
nte que não
sei o que se
passa com a
organização

27. Sinto
orgulho em
desempenhar
o meu
trabalho

28. Sinto-me
satisfeito com
as minhas
oportunidade
s de
aumentos
salariais

29. Há
benefícios
que não
temos e
devíamos ter

30. Gosto
do/a
meu/minha
supervisor/a

31. Tenho
demasiado
trabalho
burocrático

32. Não sinto
que os meus
esforços
sejam
recompensad
os como
deviam

33. Estou
satisfeito com
as minhas
oportunidade
s de
promoção

34. Há
demasiadas
lutas e
conflitos no
trabalho

35. O meu
trabalho é
agradável

36. As tarefas
do meu
trabalho não
são
completamen
te explicadas

7.

De seguida ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações, relacionadas com a sua experiência em trabalho remoto. Por favor indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa Discordo Fortemente, e 5 significa Concordo Fortemente. *

1

2

3

4

5

1. Quando estou em trabalho remoto, a minha chefia confere-me total autonomia para poder decidir como e quando termino o meu trabalho

2. Quando estou em trabalho remoto, o meu trabalho é tão flexível que consigo facilmente tirar uma folga, se e quando eu quiser

3. Quando estou em trabalho remoto, a minha chefia permite-me ajustar o meu horário de trabalho às minhas necessidades, desde que o trabalho seja feito

Informações - Dados Demográficos

Recordamos que todos os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial e utilizados exclusivamente para fins estatísticos, em âmbito académico.

8. Género *

- Masculino
- Feminino

9. Idade *

Selecione a sua resposta 

10. Habilitações Literárias *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

11. Regime de Trabalho *

- Totalmente Presencial
- Maioritariamente presencial, com excepções pontuais de teletrabalho
- Híbrido calendarizado - Dias previamente definidos
- Híbrido por livre escolha - Eu decido quando vou ao escritório
- Totalmente remoto

12. Área de Trabalho *

- Administrativo
- Ciências
- Contabilidade
- Direito
- Engenharia
- Gestão
- Investigação
- Marketing & Comunicação
- Medicina
- Recursos Humanos
- Outro

13. Há quanto tempo trabalha na organização atual? *

- 0 - 6 meses
- 7 - 12 meses
- 13 - 18 meses
- 19 - 24 meses
- > 24 meses

14. Há quanto tempo reporta à sua chefia atual? *

0 - 6 meses

7 - 12 meses

13 - 18 meses

19 - 24 meses

> 24 meses

Anterior

Submeter

Anexo B – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H1

1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,604	0,223		11,662	<0,001	0,204
LS1. Cura Emocional	0,471	0,051	0,452	9,222	<0,001	

2: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,230	0,261		8,543	<0,001	0,205
LS2. Valor para Comunidade	0,522	0,056	0,453	9,251	<0,001	

3: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,471	0,221		11,187	<0,001	0,230
LS3. Conceptualizar	0,460	0,046	0,480	9,952	<0,001	

4: “Empoderamento” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,389	0,234		10,220	<0,001	0,222
LS4. Empoderamento	0,450	0,046	0,471	9,720	<0,001	

5: “Ajudar Seguidores a Crescer e ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,476	0,220		11,241	<0,001	0,231
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,439	0,044	0,480	9,964	<0,001	

6: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,241	0,226		9,900	<0,001	0,258
LS6. Seguidores Primeiro	0,480	0,045	0,508	10,731	<0,001	

7: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,461	0,214		11,520	<0,001	0,245
LS7. Comportamento Ético	0,484	0,047	0,495	10,373	<0,001	

Anexo C – Regressão Linear das das explorações adicionais da hipótese H2

1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,424	0,119		20,298	<0,001	0,314
LS1. Cura Emocional	0,336	0,027	0,56	12,296	<0,001	

1.1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,705	0,191		8,912	<0,001	0,179
LS1. Cura Emocional	0,373	0,044	0,424	8,510	<0,001	

1.2: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,550	0,170		9,137	<0,001	0,273
LS1. Cura Emocional	0,433	0,039	0,523	11,159	<0,001	

1.3: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,330	0,164		14,182	<0,001	0,380
LS1. Cura Emocional	0,536	0,038	0,617	14,255	<0,001	

1.4: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Fringe Benefits” Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,214	0,179		12,384	<0,001	0,090
LS1. Cura Emocional	0,234	0,041	0,300	5,726	<0,001	

1.5: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,953	0,186		10,521	<0,001	0,256
LS1. Cura Emocional	0,453	0,042	0,506	10,668	<0,001	

1.6: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	3,09	0,162		19,087	<0,001	0,015
LS1. Cura Emocional	0,084	0,037	0,124	2,269	0,024	

1.7: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	3,110	0,152		20,506	<0,001	0,175
LS1. Cura Emocional	0,290	0,035	0,418	8,365	<0,001	

1.8: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	3,178	0,17		18,685	<0,001	0,166
LS1. Cura Emocional	0,316	0,039	0,408	8,123	<0,001	

1.9: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,682	0,183		14,652	<0,001	0,137
LS1. Cura Emocional	0,304	0,042	0,371	7,261	<0,001	

2: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,054	0,135		15,177	<0,001	0,356
LS2. Valor para Comunidade	0,395	0,029	0,596	13,521	<0,001	

2.1: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,455	0,225		6,47	<0,001	0,172
LS2. Valor para Comunidade	0,402	0,049	0,414	8,278	<0,001	

2.2: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	1,110	0,195		5,698	<0,001	0,300
LS2. Valor para Comunidade	0,502	0,042	0,548	11,918	<0,001	

2.3: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	1,761	0,185		9,514	<0,001	0,425
LS2. Valor para Comunidade	0,626	0,04	0,652	15,644	<0,001	

2.4: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	2,073	0,21		9,876	<0,001	0,084
LS2. Valor para Comunidade	0,249	0,045	0,289	5,497	<0,001	

2.5: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,590	0,217		7,333	<0,001	0,258
LS2. Valor para Comunidade	0,502	0,047	0,508	10,724	<0,001	

2.6: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,872	0,188		15,267	<0,001	0,029
LS2. Valor para Comunidade	0,127	0,041	0,170	3,132	0,002	

2.7: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,687	0,172		15,639	<0,001	0,226
LS2. Valor para Comunidade	0,365	0,037	0,475	9,832	<0,001	

2.8: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,683	0,192		13,975	<0,001	0,224
LS2. Valor para Comunidade	0,405	0,041	0,473	9,765	<0,001	

2.9: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,253	0,209		10,757	<0,001	0,175
LS2. Valor para Comunidade	0,379	0,045	0,418	8,381	<0,001	

3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,190	0,110		19,887	<0,001	0,423
LS3. Conceptualizar	0,359	0,023	0,650	15,580	<0,001	

3.1: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,664	0,192		8,685	<0,001	0,187
LS3. Conceptualizar	0,350	0,040	0,432	8,720	<0,001	

3.2: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,437	0,167		8,611	<0,001	0,305
LS3. Conceptualizar	0,421	0,035	0,552	12,058	<0,001	

3.3: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,845	0,139		13,23	<0,001	0,559
LS3. Conceptualizar	0,598	0,029	0,747	20,468	<0,001	

3.4: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,142	0,179		11,995	<0,001	0,103
LS3. Conceptualizar	0,230	0,037	0,321	6,156	<0,001	

3.5: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,685	0,177		9,516	<0,001	0,330
LS3. Conceptualizar	0,474	0,037	0,575	12,772	<0,001	

3.6: «Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,845	0,16		17,733	<0,001	0,044
LS3. Conceptualizar	0,131	0,034	0,21	3,908	<0,001	

3.7: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,864	0,145		19,702	<0,001	0,251
LS3. Conceptualizar	0,320	0,030	0,501	10,522	<0,001	

3.8: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,959	0,165		17,928	<0,001	0,224
LS3. Conceptualizar	0,338	0,035	0,473	9,773	<0,001	

3.9: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,265	0,173		13,116	<0,001	0,241
LS3. Conceptualizar	0,371	0,036	0,491	10,249	<0,001	

4: “Empoderamento” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,052	0,114		18,041	<0,001	0,444
LS4. Empoderamento	0,366	0,023	0,667	16,27	<0,001	

4.1: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,613	0,203		7,955	<0,001	0,177
LS4. Empoderamento	0,339	0,040	0,421	8,451	<0,001	

4.2: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,357	0,177		7,675	<0,001	0,295
LS4. Empoderamento	0,413	0,035	0,544	11,782	<0,001	

4.3: “Empoderamento” e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,534	0,136		11,263	<0,001	0,620
LS4. Empoderamento	0,627	0,027	0,787	23,245	<0,001	

4.4: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Fringe Benefits” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,158	0,189		11,392	<0,001	0,089
LS4. Empoderamento	0,213	0,038	0,298	5,682	<0,001	

4.5: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,536	0,185		8,282	<0,001	0,337
LS4. Empoderamento	0,476	0,037	0,581	12,975	<0,001	

4.6: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,803	0,169		16,606	<0,001	0,045
LS4. Empoderamento	0,132	0,033	0,213	3,957	<0,001	

4.7: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,686	0,15		17,936	<0,001	0,282
LS4. Empoderamento	0,338	0,03	0,531	11,404	<0,001	

4.8: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,741	0,170		16,17	<0,001	0,261
LS4. Empoderamento	0,363	0,034	0,511	10,813	<0,001	

4.9: “Empoderamento” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,038	0,177		11,49	<0,001	0,277
LS4. Empoderamento	0,396	0,035	0,527	11,272	<0,001	

5: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,167	0,108		19,99	<0,001	0,438
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,348	0,022	0,662	16,059	<0,001	

5.1: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,730	0,193		8,979	<0,001	0,172
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,320	0,039	0,415	8,304	<0,001	

5.2: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,44	0,166		8,657	<0,001	0,306
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,402	0,033	0,553	12,086	<0,001	

5.3: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,759	0,133		13,262	<0,001	0,598
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,590	0,027	0,774	22,207	<0,001	

5.4: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,187	0,179		12,223	<0,001	0,095
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,211	0,036	0,308	5,884	<0,001	

5.5: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,693	0,177		9,583	<0,001	0,330
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,451	0,035	0,574	12,761	<0,001	

5.6: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,860	0,160		17,857	<0,001	0,042
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,122	0,032	0,205	3,816	<0,001	

5.7: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,842	0,144		19,726	<0,001	0,260
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,311	0,029	0,51	10,782	<0,001	

5.8: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,833	0,16		17,677	<0,001	0,264
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,350	0,032	0,514	10,898	<0,001	

5.9: “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,154	0,168		12,803	<0,001	0,276
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	0,378	0,034	0,525	11,228	<0,001	

6: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,074	0,113		18,332	<0,001	0,441
LS6. Seguidores Primeiro	0,361	0,022	0,664	16,16	<0,001	

6.1: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,555	0,199		7,809	<0,001	0,194
LS6. Seguidores Primeiro	0,351	0,039	0,440	8,923	<0,001	

6.2: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,383	0,176		7,87	<0,001	0,293
LS6. Seguidores Primeiro	0,406	0,035	0,541	11,717	<0,001	

6.3: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,609	0,139		11,612	<0,001	0,600
LS6. Seguidores Primeiro	0,610	0,027	0,775	22,284	<0,001	

6.4: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,213	0,189		11,727	<0,001	0,081
LS6. Seguidores Primeiro	0,201	0,037	0,285	5,402	<0,001	

6.5: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,533	0,183		8,378	<0,001	0,344
LS6. Seguidores Primeiro	0,476	0,036	0,587	13,182	<0,001	

6.6: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,823	0,168		16,846	<0,001	0,043
LS6. Seguidores Primeiro	0,128	0,033	0,208	3,860	<0,001	

6.7: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,76	0,151		18,322	<0,001	0,262
LS6. Seguidores Primeiro	0,322	0,03	0,511	10,827	<0,001	

6.8: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,691	0,166		16,229	<0,001	0,281
LS6. Seguidores Primeiro	0,373	0,033	0,530	11,385	<0,001	

6.9: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,100	0,178		11,831	<0,001	0,264
LS6. Seguidores Primeiro	0,382	0,035	0,514	10,900	<0,001	

7: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,26	0,109		20,751	<0,001	0,408
LS7. Comportamento Ético	0,359	0,024	0,639	15,117	<0,001	

7.1: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Pagamento” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,598	0,184		8,686	<0,001	0,214
LS7. Comportamento Ético	0,381	0,04	0,463	9,491	<0,001	

7.2: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Promoções” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,499	0,163		9,172	<0,001	0,301
LS7. Comportamento Ético	0,426	0,036	0,549	11,941	<0,001	

7.3: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Supervisão” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,995	0,141		14,124	<0,001	0,525
LS7. Comportamento Ético	0,590	0,031	0,725	19,139	<0,001	

7.4: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,154	0,174		12,369	<0,001	0,106
LS7. Comportamento Ético	0,238	0,038	0,326	6,264	<0,001	

7.5: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,767	0,174		10,153	<0,001	0,322
LS7. Comportamento Ético	0,476	0,038	0,568	12,541	<0,001	

7.6: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,988	0,158		18,9	<0,001	0,027
LS7. Comportamento Ético	0,104	0,035	0,163	3,013	0,003	

7.7: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,991	0,145		20,647	<0,001	0,220
LS7. Comportamento Ético	0,305	0,032	0,469	9,657	<0,001	

7.8: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,958	0,160		18,501	<0,001	0,236
LS7. Comportamento Ético	0,353	0,035	0,486	10,123	<0,001	

7.9: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e “Comunicação” da Satisfação no Trabalho.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,387	0,171		13,944	<0,001	0,218
LS7. Comportamento Ético	0,359	0,037	0,467	9,62	<0,001	

Anexo D – Regressão Linear das das explorações adicionais da hipótese H3

1: “Pagamento” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,69	0,199		13,527	<0,001	0,233
ST1. Pagamento	0,572	0,057	0,483	10,036	<0,001	

2: “Promoções” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	2,374	0,21		11,311	<0,001	0,268
ST2. Promoções	0,651	0,059	0,517	11,001	<0,001	

3: “Supervisão” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,877	0,271		6,932	<0,001	0,240
ST3. Supervisão	0,588	0,057	0,49	10,231	<0,001	

4: A dimensão “*Fringe Benefits*” da Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	3,103	0,233		13,303	<0,001	0,115
ST4. <i>Fringe Benefits</i>	0,453	0,069	0,339	6,564	<0,001	

5: “Recompensas Contingentes” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	2,113	0,216		9,776	<0,001	0,299
ST5. Recompensas Contingentes	0,637	0,054	0,547	11,895	<0,001	

6: A dimensão “Condições Operativas” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro	Beta			
Constante	3,653	0,297		12,286	<0,001	0,029
ST6. Condições Operativas	0,259	0,083	0,169	3,117	0,002	

7: “Colaboradores” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,322	0,316		4,183	<0,001	0,249
ST7. Colaboradores	0,748	0,071	0,499	10,477	<0,001	

8: “Natureza do Trabalho” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	0,455	0,251		1,816	0,07	0,461
ST8. Natureza do Trabalho	0,913	0,054	0,679	16,834	<0,001	

9: “Comunicação” da Satisfação no Trabalho e C.O.Afetivo.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	B	Erro Erro	Beta			
Constante	1,934	0,245		7,896	<0,001	0,273
ST9. Comunicação	0,663	0,06	0,522	11,143	<0,001	

**Anexo E – Resultados da Satisfação do Trabalho (e exploração das suas dimensões)
enquanto variável mediadora da Liderança Servidora e Compromisso Organizacional
Afetivo**

H4: A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6707	,4499	,4282	270,6628	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9902	,1161	17,1425	,0000	1,7618	2,2185
LidServ	,4017	,0244	16,4518	,0000	,3536	,4497

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,6707

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6471	,4188	1,3690	118,8960	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2808	,2852	,9846	,3255	-,2802	,8419
LidServ	,1426	,0589	2,4232	,0159	,0268	,2584
JS	,9504	,0983	9,6703	,0000	,7570	1,1437

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,1371

JS ,5472

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,1449	1,0000	329,0000	,7037

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5041	,2541	1,7516	112,7608	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1426	,0589	2,4232	,0159	,0268	,2584	,1371

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS	,3817	,0462	,2940	,4741

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS	,3670	,0416	,2862	,4486

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

1: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Pagamento”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_1_Pag

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_1_Pag

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4536	,2057	1,3279	85,7424	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4383	,2044	7,0352	,0000	1,0361	1,8404
LidServ	,3981	,0430	9,2597	,0000	,3135	,4827

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,4536

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5793	,3356	1,5650	83,3316	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6263	,2380	6,8343	,0000	1,1582	2,0944
LidServ	,3732	,0524	7,1267	,0000	,2702	,4763
JS_1_Pag	,3796	,0597	6,3608	,0000	,2622	,4969

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3588
JS_1_Pag	,3203

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3732	,0524	7,1267	,0000	,2702	,4763	,3588

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_1_Pag	,1511	,0302	,0926	,2145

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_1_Pag	,1453	,0284	,0908	,2046

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

2: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Promoções”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_2_Pro

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_2_Pro

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5742	,3297	,9954	162,7721	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1862	,1770	6,7018	,0000	,8381	1,5344
LidServ	,4749	,0372	12,7582	,0000	,4017	,5481

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5742

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5759	,3317	1,5742	81,8777	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6648	,2372	7,0181	,0000	1,1982	2,1314
LidServ	,3212	,0572	5,6181	,0000	,2087	,4337
JS_2_Pro	,4277	,0691	6,1880	,0000	,2917	,5637

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3088
JS_2_Pro	,3401

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3212	,0572	5,6181	,0000	,2087	,4337	,3088

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_2_Pro	,2031	,0365	,1291	,2742

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_2_Pro	,1953	,0339	,1257	,2603

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

3: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Supervisão”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_3_Sup

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_3_Sup

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7684	,5905	,6685	477,2766	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5221	,1451	10,4935	,0000	1,2368	1,8074
LidServ	,6664	,0305	21,8467	,0000	,6064	,7264

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,7684

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5291	,2799	1,6961	64,1362	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7139	,2667	6,4258	,0000	1,1892	2,2386
LidServ	,3237	,0759	4,2632	,0000	,1743	,4731
JS_3_Sup	,3011	,0876	3,4386	,0007	,1288	,4733

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3112
JS_3_Sup	,2510

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3237	,0759	4,2632	,0000	,1743	,4731	,3112

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_3_Sup	,2006	,0581	,0870	,3167

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_3_Sup	,1929	,0548	,0838	,2999

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

4: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Fringe Benefits”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_4_Fri

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_4_Fri

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3206	,1028	1,1815	37,9078	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0494	,1928	10,6277	,0000	1,6701	2,4288
LidServ	,2497	,0406	6,1569	,0000	,1699	,3295

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3206

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5379	,2893	1,6739	67,1749	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6299	,2658	6,1314	,0000	1,1070	2,1528
LidServ	,4583	,0510	8,9928	,0000	,3580	,5585
JS_4_Fri	,2646	,0654	4,0444	,0001	,1359	,3933

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,4406
JS_4_Fri	,1981

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,4583	,0510	8,9928	,0000	,3580	,5585	,4406

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_4_Fri	,0661	,0194	,0304	,1075

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_4_Fri	,0635	,0184	,0296	,1022

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

5: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Recompensas Contingentes”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_5_Rec

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_5_Rec

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5891	,3471	1,1325	175,9364	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4358	,1888	7,6049	,0000	1,0644	1,8072
LidServ	,5266	,0397	13,2641	,0000	,4485	,6048

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5891

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5916	,3500	1,5309	88,8583	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5318	,2379	6,4384	,0000	1,0638	1,9998
LidServ	,2895	,0571	5,0667	,0000	,1771	,4018
JS_5_Rec	,4460	,0639	6,9789	,0000	,3203	,5717

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,2783
JS_5_Rec	,3833

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2895	,0571	5,0667	,0000	,1771	,4018	,2783

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_5_Rec	,2349	,0403	,1565	,3151

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_5_Rec	,2258	,0375	,1526	,3000

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

6: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Condições Operativas”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_6_Con

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:
JS_6_Con

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1961	,0384	,9593	13,2314	1,0000	331,0000	,0003

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8350	,1738	16,3160	,0000	2,4932	3,1769
LidServ	,1329	,0365	3,6375	,0003	,0610	,2048

Standardized coefficients
coeff
LidServ ,1961

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5091	,2592	1,7449	57,7333	2,0000	330,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8554	,3148	5,8941	,0000	1,2361	2,4746
LidServ	,5095	,0503	10,1373	,0000	,4106	,6084
JS_6_Con	,1117	,0741	1,5074	,1327	-,0341	,2576

Standardized coefficients
coeff
LidServ ,4898
JS_6_Con ,0728

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5041	,2541	1,7516	112,7608	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,5095	,0503	10,1373	,0000	,4106	,6084	,4898

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_6_Con	,0149	,0106	-,0029	,0384

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_6_Con	,0143	,0102	-,0028	,0372

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

7: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Colaboradores”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_7_Col

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_7_Col

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5159	,2661	,7665	120,0347	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6870	,1553	17,2997	,0000	2,3815	2,9926
LidServ	,3579	,0327	10,9560	,0000	,2936	,4221

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5159

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5761	,3319	1,5736	81,9807	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8601	,3071	2,8007	,0054	,2560	1,4642
LidServ	,3496	,0546	6,3989	,0000	,2421	,4571
JS_7_Col	,4883	,0788	6,2004	,0000	,3334	,6432

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3361
JS_7_Col	,3257

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3496	,0546	6,3989	,0000	,2421	,4571	,3361

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_7_Col	,1748	,0321	,1148	,2403

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_7_Col	,1680	,0299	,1115	,2281

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

8: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Natureza do Trabalho”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_8_Nat

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_8_Nat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5130	,2632	,9581	118,2383	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6838	,1737	15,4546	,0000	2,3422	3,0254
LidServ	,3971	,0365	10,8737	,0000	,3253	,4690

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5130

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7030	,4941	1,1915	161,1784	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1137	,2541	,4473	,6549	-,3862	,6135
LidServ	,2198	,0474	4,6317	,0000	,1264	,3131
JS_8_Nat	,7670	,0613	12,5136	,0000	,6464	,8876

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,2113
JS_8_Nat	,5708

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2198	,0474	4,6317	,0000	,1264	,3131	,2113

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_8_Nat	,3046	,0439	,2227	,3934

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_8_Nat	,2928	,0401	,2162	,3724

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

9: A Satisfação no Trabalho, na dimensão “Comunicação”, medeia a relação entre a Liderança Servidora e o C.O. Afetivo. (Mediação em Process SPSS)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : COAfetiv
X : LidServ
M : JS_9_Com

Sample
Size: 333

OUTCOME VARIABLE:

JS_9_Com

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5023	,2523	1,0884	111,6795	1,0000	331,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0737	,1851	11,2040	,0000	1,7096	2,4377
LidServ	,4113	,0389	10,5679	,0000	,3348	,4879

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5023

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5924	,3510	1,5288	89,2200	2,0000	330,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2242	,2576	4,7522	,0000	,7175	1,7310
LidServ	,3363	,0533	6,3040	,0000	,2314	,4413
JS_9_Com	,4571	,0651	7,0174	,0000	,3290	,5853

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,3233
JS_9_Com	,3599

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
--	---	------	-----	---	-----	-----	---

,5041 ,2541 1,7516 112,7608 1,0000 331,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1722	,2348	9,2513	,0000	1,7103	2,6341
LidServ	,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215

Standardized coefficients

	coeff
LidServ	,5041

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,5243	,0494	10,6189	,0000	,4272	,6215	,5041

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3363	,0533	6,3040	,0000	,2314	,4413	,3233

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_9_Com	,1880	,0322	,1274	,2523

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS_9_Com	,1808	,0300	,1230	,2402

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo F – Resultados do Bem-estar em trabalho remoto enquanto variável moderadora da Liderança Servidora e Compromisso Organizacional Afetivo (e exploração em cada uma das dimensões da Liderança Servidora)

H 5: O Bem-estar em Trabalho Remoto modera a relação entre a Liderança Servidora e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5321	,2831	1,5400	33,0381	3,0000	251,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6044	,0838	54,9578	,0000	4,4394	4,7694
LidServ	,5616	,0604	9,2906	,0000	,4425	,6806
EWell	-,0364	,0778	-,4685	,6398	-,1896	,1167
Int_1	,0540	,0477	1,1315	,2589	-,0400	,1480

Product terms key:

Int_1 : LidServ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0037	1,2804	1,0000	251,0000	,2589

Focal predict: LidServ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
LidServ EWell COAfetiv .
BEGIN DATA.
-1,4312 -1,1066 3,9266
,0000 -1,1066 4,6448
1,4312 -1,1066 5,3630
```

```

-1,4312      ,0000      3,8007
,0000        ,0000      4,6044
1,4312       ,0000      5,4082
-1,4312      1,1066      3,6748
,0000        1,1066      4,5641
1,4312       1,1066      5,4534

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

LidServ WITH COAfetiv BY EWell .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

EWell LidServ

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

1 – Cura Emocional (teste apenas com dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:

COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4579	,2097	1,6977	22,1985	3,0000	251,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6267	,0880	52,5979	,0000	4,4534	4,7999
LidServ_	,4651	,0627	7,4176	,0000	,3416	,5886
EWell	,0067	,0815	,0817	,9350	-,1539	,1672
Int_1	,0202	,0504	,4012	,6886	-,0791	,1195

Product terms key:

Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0005	,1610	1,0000	251,0000	,6886

 Focal predict: LidServ_ (X)
 Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  LidServ_  EWell      COAfetiv  .
BEGIN DATA.
  -1,4329   -1,1066    3,9849
  ,0000    -1,1066    4,6193
  1,4329   -1,1066    5,2537
  -1,4329   ,0000     3,9602
  ,0000     ,0000     4,6267
  1,4329   ,0000     5,2932
  -1,4329   1,1066    3,9355
  ,0000     1,1066    4,6341
  1,4329   1,1066    5,3326
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LidServ_ WITH      COAfetiv BY      EWell  .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
 EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

2 – Criação de Valor Para a Comunidade (teste apenas com dimensão “Criação de Valor Para a Comunidade” da Liderança Servidora).

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```
Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell
```

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4639	,2152	1,6858	22,9481	3,0000	251,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6094	,0861	53,5605	,0000	4,4399	4,7789
LidServ_	,5102	,0677	7,5355	,0000	,3769	,6436
EWell	,0526	,0798	,6592	,5104	-,1046	,2098
Int_1	,0597	,0552	1,0810	,2807	-,0491	,1685

Product terms key:

Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
X*W ,0037	1,1685	1,0000	251,0000	,2807

Focal predict: LidServ_ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
LidServ_ EWell COAfetiv .  
BEGIN DATA.  
-1,2913 -1,1066 3,9776  
,0000 -1,1066 4,5512  
1,2913 -1,1066 5,1247  
-1,2913 ,0000 3,9505  
,0000 ,0000 4,6094  
1,2913 ,0000 5,2682  
-1,2913 1,1066 3,9235  
,0000 1,1066 4,6676  
1,2913 1,1066 5,4117  
END DATA.
```

GRAPH/SCATTERPLOT=

```
LidServ_ WITH COAfetiv BY EWell .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

3 – Conceptualizar (teste apenas com dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5095	,2596	1,5904	29,3376	3,0000	251,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6178	,0833	55,4496	,0000	4,4538	4,7818
LidServ_	,4684	,0538	8,6983	,0000	,3623	,5744
EWell	,0286	,0770	,3722	,7101	-,1229	,1802
Int_1	,0364	,0436	,8356	,4042	-,0494	,1222

Product terms key:
Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0021	,6981	1,0000	251,0000	,4042

Focal predict: LidServ_ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  LidServ_ EWell COAfetiv .
BEGIN DATA.
  -1,5751 -1,1066 3,9118
  ,0000 -1,1066 4,5861
  1,5751 -1,1066 5,2604
  -1,5751 ,0000 3,8800
  ,0000 ,0000 4,6178
  1,5751 ,0000 5,3555
  -1,5751 1,1066 3,8483
  ,0000 1,1066 4,6495
  1,5751 1,1066 5,4507
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LidServ_ WITH COAfetiv BY EWell .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

4 – Empoderamento (teste apenas com dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4934	,2435	1,6251	26,9277	3,0000	251,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6082	,0849	54,2933	,0000	4,4410	4,7754
LidServ_	,4652	,0562	8,2821	,0000	,3546	,5758
EWell	,0250	,0780	,3203	,7490	-,1286	,1786
Int_1	,0504	,0459	1,0982	,2732	-,0400	,1409

Product terms key:

Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0036	1,2061	1,0000	251,0000	,2732

Focal predict: LidServ_ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  LidServ_ EWell COAfetiv .
BEGIN DATA.
  -1,5533 -1,1066 3,9447
  ,0000 -1,1066 4,5806
  1,5533 -1,1066 5,2165
  -1,5533 ,0000 3,8856
  ,0000 ,0000 4,6082
  1,5533 ,0000 5,3308
  -1,5533 1,1066 3,8265
  ,0000 1,1066 4,6359
  1,5533 1,1066 5,4452
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LidServ_ WITH COAfetiv BY EWell .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----
```

5 – “Ajudar Seguidores a Crescer e a ser Bem-sucedidos” (teste apenas com dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e a ser Bem-sucedidos” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model   : 1
Y       : COAfetiv
X       : LidServ_
W       : EWell

Sample
Size:   255

*****
OUTCOME VARIABLE:
  COAfetiv

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
```

,5056 ,2557 1,5989 28,7374 3,0000 251,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6142	,0841	54,8893	,0000	4,4486	4,7798
LidServ_	,4475	,0521	8,5977	,0000	,3450	,5500
EWell	,0145	,0776	,1863	,8524	-,1384	,1674
Int_1	,0381	,0418	,9098	,3638	-,0443	,1205

Product terms key:

Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0025	,8277	1,0000	251,0000	,3638

Focal predict: LidServ_ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
LidServ_ EWell COAfetiv .  
BEGIN DATA.  
-1,6520 -1,1066 3,9285  
 ,0000 -1,1066 4,5982  
 1,6520 -1,1066 5,2679  
-1,6520 ,0000 3,8749  
 ,0000 ,0000 4,6142  
 1,6520 ,0000 5,3535  
-1,6520 1,1066 3,8214  
 ,0000 1,1066 4,6302  
 1,6520 1,1066 5,4391
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

LidServ_ WITH COAfetiv BY EWell .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

6 – Colocar Seguidores em Primeiro Lugar (teste apenas com dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5503	,3029	1,4975	36,3491	3,0000	251,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,5944	,0832	55,2201	,0000	4,4305	4,7582
LidServ_	,5388	,0552	9,7670	,0000	,4302	,6474
EWell	-,0630	,0772	-,8166	,4149	-,2151	,0890
Int_1	,0603	,0430	1,4048	,1613	-,0243	,1449

Product terms key:

Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0055	1,9734	1,0000	251,0000	,1613

Focal predict: LidServ_ (X)
Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
LidServ_ EWell COAfetiv .
BEGIN DATA.
-1,5816 -1,1066 3,9176
,0000 -1,1066 4,6641
1,5816 -1,1066 5,4107
-1,5816 ,0000 3,7422
,0000 ,0000 4,5944
1,5816 ,0000 5,4465
-1,5816 1,1066 3,5668
,0000 1,1066 4,5246
1,5816 1,1066 5,4823
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

LidServ_ WITH COAfetiv BY EWell .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

7 – Comportamento Ético (teste apenas com dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : COAfetiv
X : LidServ_
W : EWell

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
COAfetiv

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5178	,2681	1,5722	30,6516	3,0000	251,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6193	,0860	53,6849	,0000	4,4498	4,7887
LidServ_	,5177	,0583	8,8725	,0000	,4028	,6326
EWell	-,0662	,0800	-,8278	,4086	-,2237	,0913
Int_1	,0269	,0460	,5849	,5592	-,0637	,1176

Product terms key:
Int_1 : LidServ_ x EWell

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0010	,3421	1,0000	251,0000	,5592

Focal predict: LidServ_ (X)

Mod var: EWell (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  LidServ_  EWell      COAfetiv  .
BEGIN DATA.
  -1,5323   -1,1066    3,9449
   ,0000   -1,1066    4,6925
   1,5323   -1,1066    5,4401
  -1,5323   ,0000     3,8261
   ,0000   ,0000     4,6193
   1,5323   ,0000     5,4125
  -1,5323   1,1066    3,7072
   ,0000   1,1066    4,5460
   1,5323   1,1066    5,3849
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LidServ_ WITH      COAfetiv BY      EWell  .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
EWell LidServ_

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo G – Correlações entre as variáveis (sociodemográficas e variáveis de estudo)

		Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Regime de Trabalho	Antiguidade na Organização	Tempo de Reporte à Chefia Atual	LidServ	COAfetivo	JS	EWell
Sexo	Correlação de Pearson										
	Sig. (2 extremidades)										
	N	333									
Idade	Correlação de Pearson	0,007	1								
	Sig. (2 extremidades)	0,895									
	N	333	333								
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	-0,016	-0,041	1							
	Sig. (2 extremidades)	0,778	0,460								
	N	333	333	333							
Regime de Trabalho	Correlação de Pearson	-0,089	,108*	0,089	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,104	0,049	0,105							
	N	333	333	333	333						
Antiguidade na Organização	Correlação de Pearson	0,100	,325**	-0,009	-0,040	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,068	<0,001	0,865	0,463						
	N	333	333	333	333	333					
Tempo de Reporte à Chefia Atual	Correlação de Pearson	0,091	,310**	0,050	-0,099	,704**	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,096	<0,001	0,367	0,072	<0,001					
	N	333	333	333	333	333	333				
LidServ	Correlação de Pearson	-0,019	0,016	-0,029	0,056	0,045	-0,027	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,733	0,773	0,594	0,308	0,412	0,628				
	N	333	333	333	333	333	333	333			
COAfetivo	Correlação de Pearson	0,083	,205**	0,009	0,053	,210**	,118*	,504**	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,130	<0,001	0,864	0,337	<0,001	0,032	<0,001			
	N	333	333	333	333	333	333	333	333		
ST	Correlação de Pearson	0,049	0,083	-0,061	,129*	0,016	-0,036	,671**	,639**	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,371	0,132	0,269	0,018	0,766	0,515	<0,001	<0,001		
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	
Bem-estar em Trabalho Remoto	Correlação de Pearson	-,206**	0,098	-0,004	,346**	0,039	-0,002	,430**	,219**	,338**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	0,073	0,943	<0,001	0,483	0,971	<0,001	<0,001	<0,001	
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
		Sexo	Idade	Habilitações	Regime de	Antiguidade na	Tempo de	LidServ	COAfetivo	JS	EWell

		Literários	Trabalho	Organização	Reporte à Chefia Atual						
LidServ_1_CuraEmocional	Correlação de Pearson	-0,016	0,000	-0,024	0,083	0,015	-0,007	,917**	,452**	,560**	,415**
	Sig. (2 extremidades)	0,777	0,998	0,665	0,130	0,779	0,906	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_2_ValorPComunidade	Correlação de Pearson	-0,028	0,002	-0,036	0,069	0,045	-0,001	,912**	,453**	,596**	,390**
	Sig. (2 extremidades)	0,607	0,966	0,513	0,207	0,415	0,989	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_3_Conceptualizar	Correlação de Pearson	-0,013	0,014	-0,051	0,052	0,016	-0,054	,957**	,480**	,650**	,385**
	Sig. (2 extremidades)	0,808	0,800	0,352	0,343	0,767	0,322	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_4_Empoderamento	Correlação de Pearson	-0,016	0,046	-0,038	0,036	0,037	-0,042	,959**	,471**	,667**	,402**
	Sig. (2 extremidades)	0,777	0,400	0,495	0,514	0,503	0,449	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_5_AjudarSeg Crescer	Correlação de Pearson	-0,004	0,019	-0,022	0,037	0,035	-0,068	,962**	,480**	,662**	,390**
	Sig. (2 extremidades)	0,948	0,736	0,692	0,506	0,523	0,214	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_6_ColocSeguidPrimeiro	Correlação de Pearson	-0,026	0,016	-0,021	0,053	0,070	-0,001	,965**	,508**	,664**	,430**
	Sig. (2 extremidades)	0,640	0,774	0,703	0,332	0,202	0,983	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
LidServ_7_ComportamentoEtico	Correlação de Pearson	-0,025	0,005	-0,005	0,048	0,079	0,004	,957**	,495**	,639**	,443**
	Sig. (2 extremidades)	0,655	0,930	0,934	0,386	0,148	0,949	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_1_Pagamento	Correlação de Pearson	-0,009	0,043	0,023	,152**	-0,060	-0,032	,454**	,483**	,775**	,259**
	Sig. (2 extremidades)	0,868	0,429	0,669	0,006	0,275	0,565	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_2_Promoções	Correlação de Pearson	-0,006	,109*	-0,085	,137*	,120*	-0,011	,574**	,517**	,759**	,257**
	Sig. (2 extremidades)	0,906	0,047	0,123	0,012	0,029	0,835	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_3_Supervisão	Correlação de Pearson	0,010	0,043	-0,052	0,063	0,038	-0,061	,768**	,490**	,779**	,359**
	Sig. (2 extremidades)	0,850	0,437	0,341	0,250	0,494	0,271	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333

		Sexo	Idade	Habilita ções Literári as	Regime de Trabalh o	Antigui dade na Organiz ação	Tempo de Reporte à Chefia Atual	LidServ	COAfeti vo	JS	EWell
ST_4_Fringe Benefits	Correlação de Pearson	-0,015	0,032	0,005	,140*	0,012	0,010	,321**	,339**	,680**	,227**
	Sig. (2 extremidades)	0,791	0,559	0,929	0,011	0,822	0,854	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_5_Recom Contingentes	Correlação de Pearson	-0,012	0,074	-0,056	,165**	-0,031	-0,058	,589**	,547**	,902**	,322**
	Sig. (2 extremidades)	0,832	0,179	0,313	0,003	0,579	0,295	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_6_Condiç oesOperativa s	Correlação de Pearson	0,085	-0,069	-0,096	0,011	-,135*	-,131*	,196**	,169**	,552**	0,084
	Sig. (2 extremidades)	0,119	0,212	0,079	0,839	0,014	0,017	<0,001	<0,001	<0,001	0,127
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_7_Colabo radores	Correlação de Pearson	0,101	0,046	-0,079	,170**	-0,067	-0,088	,516**	,499**	,744**	,300**
	Sig. (2 extremidades)	0,064	0,404	0,149	0,002	0,222	0,107	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
JST_8_Natur ezadoTrabalh o	Correlação de Pearson	,119*	,167**	-0,006	0,008	,184**	,121*	,513**	,679**	,673**	,249**
	Sig. (2 extremidades)	0,030	0,002	0,914	0,888	0,001	0,027	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_9_Comu nicação	Correlação de Pearson	0,087	0,092	-0,076	0,011	0,027	-0,004	,502**	,522**	,804**	,182**
	Sig. (2 extremidades)	0,115	0,093	0,169	0,844	0,625	0,948	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333

		LidServ _1_Cura Emocio nal	LidServ _2_Valo rPComu nidade	LidServ _3_Conc eptualiz ar	LidServ _4_Emp oderame nto	LidServ _5_Ajud arSegCr escer	LidServ _6_Colo cSeguid Primeir o	LidServ _7_Com portame ntoEtico	JS_1_Pa gamento	JS_2_Pr omocões	JS_3_Su pervisão
LidServ_1_C uraEmocional	Correlação de Pearson	1									
	Sig. (2 extremidades)										
	N	333									
LidServ_2_V alorPComu nidade	Correlação de Pearson	,850**	1								
	Sig. (2 extremidades)	<0,001									
	N	333	333								
LidServ_3_C onceptualizar	Correlação de Pearson	,851**	,861**	1							
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001								
	N	333	333	333							
LidServ_4_E mpoderament o	Correlação de Pearson	,828**	,844**	,934**	1						
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001							
	N	333	333	333	333						
LidServ_5_A judarSegCres cer	Correlação de Pearson	,832**	,824**	,917**	,939**	1					
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001						
	N	333	333	333	333	333					
LidServ_6_C olocSeguidPr imeiro	Correlação de Pearson	,853**	,851**	,896**	,921**	,935**	1				
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001					
	N	333	333	333	333	333	333				
LidServ_7_C omportament oEtico	Correlação de Pearson	,882**	,850**	,881**	,882**	,911**	,936**	1			
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001				
	N	333	333	333	333	333	333	333			
ST_1_Pagam ento	Correlação de Pearson	,424**	,414**	,432**	,421**	,415**	,440**	,463**	1		
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001			
	N	333	333	333	333	333	333	333	333		
ST_2_Promo ções	Correlação de Pearson	,523**	,548**	,552**	,544**	,553**	,541**	,549**	,607**	1	
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	

		LidServ _1_Cura Emocio nal	LidServ _2_Valo rPComu nidade	LidServ _3_Conc eptualiz ar	LidServ _4_Emp oderame nto	LidServ _5_Ajud arSegCr escer	LidServ _6_Colo cSeguid Primeir o	LidServ _7_Com portame ntoEtico	JS_1_Pa gamento	JS_2_Pr omoções	JS_3_Su pervisão
ST_3_Superv isão	Correlação de Pearson	,617**	,652**	,747**	,787**	,774**	,775**	,725**	,464**	,514**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_4_Fringe Benefits	Correlação de Pearson	,300**	,289**	,321**	,298**	,308**	,285**	,326**	,678**	,511**	,352**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_5_Recom pContingente s	Correlação de Pearson	,506**	,508**	,575**	,581**	,574**	,587**	,568**	,729**	,667**	,691**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_6_Condiç oesOperativa s	Correlação de Pearson	,124*	,170**	,210**	,213**	,205**	,208**	,163**	,285**	,293**	,322**
	Sig. (2 extremidades)	0,024	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_7_Colabo radores	Correlação de Pearson	,418**	,475**	,501**	,531**	,510**	,511**	,469**	,436**	,466**	,612**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_8_Nature zadoTrabalho	Correlação de Pearson	,408**	,473**	,473**	,511**	,514**	,530**	,486**	,401**	,464**	,558**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
ST_9_Comu nicação	Correlação de Pearson	,371**	,418**	,491**	,527**	,525**	,514**	,467**	,502**	,499**	,649**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	N	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333

		JS_4_FringeBenefits	JS_5_RecompContingentes	JS_6_CondicoesOperativas	JS_7_Colaboradores	JS_8_Natureza do Trabalho	JS_9_Comunicação
ST_4_Fringe Benefits	Correlação de Pearson	1					
	Sig. (2 extremidades)						
	N	333					
ST_5_RecompContingentes	Correlação de Pearson	,593**	1				
	Sig. (2 extremidades)	<0,001					
	N	333	333				
ST_6_CondicoesOperativas	Correlação de Pearson	,306**	,453**	1			
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001				
	N	333	333	333			
ST_7_Colaboradores	Correlação de Pearson	,384**	,609**	,432**	1		
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001			
	N	333	333	333	333		
ST_8_Natureza do Trabalho	Correlação de Pearson	,263**	,526**	,241**	,530**	1	
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		
	N	333	333	333	333	333	
ST_9_Comunicação	Correlação de Pearson	,437**	,705**	,485**	,577**	,517**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
	N	333	333	333	333	333	333

** $p < ,01$; * $p < ,05$