

2024

**ANA BEATRIZ  
MOREIRA MORIM**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O EFEITO MEDIADOR DA PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL**



2024

**ANA BEATRIZ  
MOREIRA MORIM**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O EFEITO MEDIADOR DA PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL**

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 da Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes Sequeira, Professora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.



Dedico o presente trabalho à minha avó Lurdes que, embora não se encontre fisicamente presente, foi a luz que me guiou no sentido da conclusão deste projeto. Avó, sei que continuas de mãos dadas comigo no dia-a-dia, alumiando o meu percurso.

Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.

Antoine de Saint-Exupéry



## Agradecimentos

Concluir a presente dissertação de Mestrado simboliza o término de mais uma etapa no que ao meu percurso académico concerne. Conciliar a vida profissional com a vida académica implica desafios a vários níveis, razão pela qual é impensável deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que me apoiaram ao longo desta jornada.

Primeiramente, agradeço à minha família, um dos maiores pilares da minha vida cujo suporte tem sido, sem sombra de dúvida, imprescindível. Ao meu pai, aquele a quem recorro em momentos de dúvida e de indecisão, pelas palavras sábias nos momentos certos, pela confiança que em mim deposita e por ser o protótipo de resiliência, integridade e perspicácia. À minha mãe, a melhor ouvinte das minhas lamúrias, por me ensinar que o meu lugar é onde me sinto feliz e realizada. À minha irmã, que apesar da distância física faz questão de estar sempre presente e de me aconselhar.

Às minhas tias Mita e Tina, pelo carinho, preocupação e suporte. Aos meus primos André e Magui, por demonstrarem que o brio e a dedicação são a chave para o sucesso e por serem o melhor exemplo de determinação e profissionalismo. À minha Mimi, por me fazer acreditar nas minhas capacidades, encorajando-me a sair da minha zona de conforto e a voar.

E à Ivy - a minha gata que sempre me acompanhou desde o início deste projeto, deitada ao meu lado na secretária - por me demonstrar outras formas de amor e de apoio.

A todos os meus amigos, especialmente à Marta - por me acompanhar tardes a fio a estudar e por ouvir os meus desabafos e preocupações -, o meu muito obrigada.

A todos os meus colegas deste Mestrado, por me ensinarem que a união faz a força e que desistir é um caminho fácil e apelativo, em momentos de turbulência, mas não era, de todo, o caminho que nos estava destinado.

Gostaria, igualmente, de expressar o meu profundo agradecimento à minha orientador Professora Maria Armada Rodrigues Antunes Sequeira, pela recorrente disponibilidade e apoio, incentivando-me a não renunciar este projeto.

A todos os que, direta ou indiretamente, cruzaram o meu caminho durante esta bonita e, por vezes, conturbada jornada, agradeço-vos.

Grata a todos vós!



**Palavras-chave**

Liderança; Liderança Servidora; Comprometimento Organizacional; Percepção de Suporte Organizacional

**Resumo**

Para responder aos desafios típicos do atual cenário empresarial extraordinariamente competitivo e imprevisível, as empresas têm nas pessoas o recurso ideal para interpretar a realidade e sobre ela atuar com agilidade e criatividade. Ganham terreno novos paradigmas de liderança – como a Liderança Servidora -, que se preocupam com a difusão de uma cultura de saúde e bem-estar capaz de acolher o talento e a ambição dos colaboradores, dando-lhes espaço de criação, promovendo os relacionamentos, fomentando o conhecimento e cultivando a integridade.

Pretendeu-se, portanto, aferir se a Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional isoladamente e sob o papel mediador da Percepção de Suporte Organizacional. Para o efeito, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, por meio da administração de um questionário a uma amostra não probabilística por conveniência composta por 335 participantes.

Constatou-se que quanto maior for a prática da Liderança Servidora, maior será o Comprometimento Organizacional dos colaboradores. Ademais, a Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional.

Por fim, a presente investigação opulenta e corrobora a literatura existente, frisando a premência da adoção de um estilo servidor de liderança preditor de maiores níveis de percepção de suporte organizacional e de melhores níveis de comprometimento.

**Keywords**

Leadership; Servant Leadership; Organizational Commitment; Perceived Organizational Support

**abstract**

In order to respond to the typical challenges of today's extraordinarily competitive and unpredictable business environment, companies have in their people the ideal resource for interpreting reality and acting on it with agility and creativity. New leadership paradigms are gaining ground - such as Servant Leadership - which are concerned with spreading a culture of health and well-being that is capable of embracing the talent and ambition of employees, giving them space to create, promoting relationships, fostering knowledge and cultivating integrity.

The aim was therefore to assess whether Servant Leadership has a positive impact on Organizational Commitment in isolation and under the mediating effect of Perceived Organizational Support. To this end, we used a quantitative methodology, administering a questionnaire to a non-probabilistic convenience sample of 335 participants.

It was found that the greater the implementation of Servant Leadership, the greater the employees' Organizational Commitment. Furthermore, Perceived Organizational Support mediates the relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment.

Finally, this research adds to and corroborates the existing literature, highlighting the urgent need to adopt a servant leadership style that predicts higher levels of perceived organizational support and better levels of commitment.

## ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO .....	1
II.	REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1	Liderança .....	3
2.2	Liderança Servidora.....	10
2.3	Comprometimento Organizacional .....	13
2.4	Perceção de Suporte Organizacional .....	18
III.	MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	22
3.1	Hipóteses de Estudo .....	22
IV.	METODOLOGIA.....	23
4.1	Delineamento.....	23
4.2	Caraterização da Amostra.....	23
4.3	Instrumentos .....	26
4.3.1	Servant Leadership Questionnaire.....	27
4.3.2	8-Item Survey of Perceived Organizational Support.....	29
4.3.3	Comprometimento Organizacional .....	29
4.4	Dados Sociodemográficos .....	31
V.	RESULTADOS .....	31
5.1	Fiabilidade .....	32
5.2	Análise descritiva das variáveis em estudo .....	33
5.3	Relação entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de investigação .....	34
5.4	Relação entre variáveis de investigação .....	39
5.4.1	Liderança Servidora – Relação com as variáveis em estudo.....	39
5.4.2	Comprometimento Organizacional – Relação com Perceção de Suporte Organizacional.....	42
5.5	Testes de Hipóteses .....	42

VI.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	51
6.1	Implicações Teóricas e Práticas.....	58
6.2	Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	60
VII.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
VIII.	ANEXOS .....	78
	Anexo A - Questionário.....	78
	Anexo B - Comparação Entre Grupos – Variáveis Sociodemográficas.....	90
	Anexo C – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H1 .....	85
	Anexo D – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H2 .....	95
	Anexo E – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H3.....	98
	Anexo E – Resultados da Percepção de Suporte organizacional enquanto variável mediadora da Liderança Servidora e do Comprometimento Organizacional .....	99

## ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela 1 - *Dimensões do comprometimento organizacional (baseado em Meyer & Allen, 1991)*
- Tabela 2 - *Descrição da Amostra: Género, Idade (Segmentos), Habilitações Literárias*
- Tabela 3 - *Descrição da Amostra: Desempenho de cargos de chefia, senioridade, tipo de contrato e setor de atividade no qual a organização se insere.*
- Tabela 4 - *Escala de Liderança Servidora desenvolvida por Liden et al. (2008)*
- Tabela 5 - *Survey of Perceived Organizational Support desenvolvido por Eisenberger et al. (1986)*
- Tabela 6 - *Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Meyer & Allen (1996)*
- Tabela 7 - *Dados sociodemográficos*
- Tabela 8 - *Fiabilidade das escalas das variáveis*
- Tabela 9 - *Estatísticas descritivas das variáveis em estudo*
- Tabela 10 - *Correlação de Pearson entre as variáveis demográficas*
- Tabela 11 - *Correlação de Pearson entre as variáveis demográficas e as variáveis de investigação*
- Tabela 12 - *T-Student – Variável Género*
- Tabela 13 - *T-Student – variável Funções de Liderança*
- Tabela 14 - *ANOVA One-way – Variável Idade (anos)*
- Tabela 15 - *ANOVA One-way – Variável Habilitações Literárias*
- Tabela 16 - *ANOVA One-way – Variável Antiguidade (anos)*
- Tabela 17 - *ANOVA One-way – Variável Tipos de Contrato*
- Tabela 18 - *ANOVA One-way – Variável Setores de atividade*
- Tabela 10 - *Correlação de Pearson entre a Liderança Servidora e as Variáveis em Estudo*
- Tabela 20 - *Correlação de Pearson entre a Liderança Servidora e as Variáveis em Estudo*
- Tabela 21 - *Correlação de Pearson entre o Comprometimento Organizacional e a Perceção de Suporte Organizacional*

Tabela 22 - *Regressão Linear Simples da Hipótese H1*

Tabela 23 - *Explorações adicionais da hipótese H1*

Tabela 24 - *Regressão Linear Simples da Hipótese H2*

Tabela 25 - *Explorações adicionais da hipótese H2*

Tabela 26 - *Regressão Linear Simples da Hipótese H3*

Tabela 27 - *Explorações adicionais da Hipótese H3*

Tabela 28 - *Resultado da Mediação da relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional pela Percepção de Suporte Organizacional (H4)*

Tabela 29 - *Explorações adicionais da Hipótese H4*

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - *Modelo Conceptual*

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*

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CO – Comprometimento Organizacional
- COA – Comprometimento Organizacional Afetivo
- COI – Comprometimento Organizacional Instrumental
- CON – Comprometimento Organizacional Normativo
- CPS – Contrato de Prestação de Serviços
- CTST – Contrato de Trabalho sem Termo
- CTTI – Contrato de Trabalho a Termo Incerto
- CTTC – Contrato de Trabalho a Termo Certo
- CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho temporário
- D - Doutorado
- EB – Ensino Básico
- ES – Ensino Secundário
- L \_ Licenciatura
- LS – Liderança Servidora
- PG – Pós-Graduação
- PSO – Perceção de Suporte Organizacional
- p – p-value*
- M- Mestrado
- M - Média
- $R^2$  – Coeficiente de Determinação

## I. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial, os modelos de trabalho e a própria essência da organização assistem a mudanças frenéticas impulsionadas pela efervescência das inovações tecnológicas, pela pressão cultural das novas gerações – os *Millennials* e a Geração Z -, e pela consolidação de uma era de exposições, transparência e intercomunicabilidade sem precedentes (Sezões, 2022). A incomensurabilidade característica destas alterações conduziu a uma nova definição do mundo do trabalho, o mundo BANI – *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* -, que impõe a capacidade de adaptação a uma cultura mais colaborativa e inclusiva que tende a visualizar a organização como o ecossistema que ocasiona experiências positivas (Martins, 2022).

Em face da disruptiva paisagem laboral que se presencia assume exclusiva acuidade a liderança e os seus modos de atuar, mas também o comportamento dos liderados, introduzindo modificações nas relações de trabalho e nas prioridades da gestão das pessoas. Partindo da assunção de que a liderança é um palco estratégico e diferenciador de atuação, parece evidente a primordialidade de os líderes focalizarem o seu modo de atuação nas pessoas, para que estas, ao se sentirem cuidadas, possam retribuir, idem, o seu cuidado para com os objetivos da sua empresa.

Pelas palavras de Dutra (2022, p.396), “a nova realidade, deixou claro, que quanto mais *tech* o mundo está, mais *touch* as lideranças precisam ser”. A importância do bem-estar, da saúde física, mental e financeira, e a preocupação genuína nestas áreas por parte das organizações será uma forma adicional de frutificar o nível de comprometimento e consequente retenção, indo, igualmente, ao encontro daquilo que almejam as novas gerações.

Neste sentido, torna-se iniludível que as organizações fundadas no poder formal, na destrição entre quem tem o poder de decidir e quem se limita a executar, com estruturas rígidas e fechadas sobre si próprias se afiguram disfuncionais face às necessidades de um quadro competitivo à escala global, representando um verdadeiro obstáculo para lidar com desafios futuros (Caeiro, 2024). Como tal, os modelos tradicionais de liderança tornam-se obsoletos, abrindo caminho para o surgimento de novos estilos. Só uma liderança centrada nas pessoas, na empatia e com foco na sua estratégia poderá ser bem-sucedida, sobretudo numa época que impõe às empresas a premência de, paulatinamente, agregar valor através dos seus colaboradores e dos relacionamentos instituídos entre estes, com vista à sobrevivência do seu negócio (Ribeiro et al., 2022).

A modernidade transporta, assim, a liderança para um nível mais humanizado, assistindo-se ao emergir de um estilo de liderança mais consciente – o servidor - que cultiva ambientes de trabalho

auspiciosos e confiáveis, apoiado por um modelo de comunicação aberto e prudente, descentralizando o poder no sentido de encorajar os seguidores nas suas ideias e ações. Um líder servidor preocupa-se em beneficiar o coletivo tendo plena consciência que, ao conduzir os liderados a serem melhores a cada dia, promovendo oportunidades de aprendizagem e de crescimento, irá despertar pareceres favoráveis de que efetivamente a organização investe neles e os antefere, predispondo-os a responder oportunamente (Martins, 2022).

Os líderes servidores são, indubitavelmente, uma fonte de vantagem competitiva no atual panorama assimétrico e polarizado, atuando como ímanes de atração de talento ao olharem para os seguidores como a individualidade que são, ao investir neles sem os tentar manipular para benefício próprio, ao auscultá-los, influenciando as suas crenças, ambições, valores e emoções. Tal traz às empresas o ímpeto de desenvolvimento e de expansão, e traz às pessoas o espaço de realização pessoal necessário para que se sintam valorizadas e, por conseguinte, comprometidas com o seu trabalho. As empresas passam, assim, a ter colaboradores mais felizes e com maior produtividade, o que irá desenvolver uma economia com um tecido empresarial mais competitivo, saudável e com resultados superiores aos expectáveis (Ribeiro, 2022).

À luz desta reflexão, uma vez que o conceito de liderança, neste novo interregno de profunda insegurança, inclui a procura por um cuidado maior com os liderados (Caeiro, 2024), e considerando a demanda de explorar a literatura sobre este recente estilo de liderança em virtude da indigente robustez das formulações teóricas sobre o mesmo (van Dierendonck, 2011), a principal intenção do presente trabalho recai no entendimento do impacto das práticas deste estilo de liderança, no comprometimento organizacional dos colaboradores, para além de reforçar as teorias já existentes. Aliado a isto, pretende-se igualmente depreender se a perceção de suporte organizacional medeia a relação entre a liderança servidora e o comprometimento organizacional.

Posto isto, a presente exposição encontra-se estruturada em seis capítulos. Finda esta breve introdução, o segundo capítulo contextualiza, sob o ponto de vista teórico, as variáveis em análise. O terceiro capítulo debruça-se sobre o modelo conceptual, fazendo referência às hipóteses formuladas no âmbito da pesquisa. No quarto capítulo começa-se por referir a metodologia utilizada na recolha de dados, seguindo-se a caracterização da amostra e a descrição dos instrumentos utilizados para medir cada variável. Posteriormente, são apresentados os resultados, seguidos das principais ilações e implicações decorrentes do estudo. O último capítulo encerra as limitações enfrentadas, que se fazem acompanhar de sugestões para investigações vindouras.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Liderança

A liderança é um tema nuclear do comportamento organizacional (Santos, 2020) materializado numa miríade investigação cabalmente compilada na literatura (Bass & Bass, 2008) sob multifacetadas sugestões teóricas (Jogulu & Wood, 2006). Como resultado da pluralidade de definições referentes a este construto, pode tornar-se difícil discernir os seus aspetos centrais. Contudo, verifica-se um notório consenso em torno da tese que o caracteriza como um processo dinâmico de influência mútua (Yukl, 2009) que engloba o líder, os seus seguidores e todo o contexto interno ou externo contíguo à organização (Rego & Cunha, 2023).

Na perspetiva de Pelletier (1999, citado por Barracho, 2012), a liderança pressupõe a capacidade de encorajar os indivíduos a colaborar de forma espontânea na prossecução de *targets* estabelecidos. Na mesma linha de pensamento, para Araújo (2002) este conceito traduz o grau de influência conseguido sobre os colaboradores a fim de suscitar uma alteração desejável a nível atitudinal e comportamental. Pais (2006, citado por Ribeiro et al., 2022) vai mais longe ao descrever a liderança como a habilidade de despertar energia nos outros, focada no comprometimento, na motivação e na prossecução de desígnios para o bem comum.

Muito embora alguns autores postulem a liderança como um aspeto do papel da gestão, segundo Mações (2017) os dois conceitos refletem conjuntos de qualidades e capacidades díspares que se sobrepõe no mesmo indivíduo. O autor defende que cabe à gestão responder à emergência das organizações, fomentando a subsistência, a ordem e a resolução de problemas tendo em mente a produção de resultados apetecíveis. Desprovidas de uma boa gestão, as empresas tendem a tornar-se caóticas e a ver a sua existência comprometida. Já a liderança, por sua vez, desafia o *status quo*, promovendo a visão, a criatividade e a mudança, sendo de extrema relevância para alavancar o futuro da empresa. Zaleznik (1977) parece perfilhar da mesma lógica ao frisar que o propósito da liderança reside em dirigir e motivar as pessoas, situando-se no contexto mais amplo das funções de gestão, que incluem as atividades de organização, controlo e planeamento. Por este motivo, Kotter (1990) julga que os dois conceitos devem ser complementares e não utilizados, erroneamente, de forma intermutável.

Yukl (2013) advoga que a distinção entre os termos do binómio é convencionalmente reducionista, razão pela qual se afigura imprescindível deslindar se, por certo, os dois papéis são conciliáveis na mesma figura. Esta hipótese reúne particularmente o consenso de Rowe (2001),

que propõe um modelo trígono que ilustra a liderança gestonária, a liderança visionária e a liderança estratégica. Para o autor, o líder gestonário - de índole conservador, calculista e reativo – adota atitudes passivas perante os objetivos, orientando-se para comportamentos de curto prazo e de baixo investimento, procurando particularmente manter a ordem existente atendendo à saúde financeira da empresa no longo prazo. No polo oposto, o líder visionário - de cariz mais proativo, intuitivo e empático – orienta-se para o desenvolvimento do capital humano e para o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade a longo prazo, dando espaço para a mudança, a inovação e a criatividade. Por fim, o líder estratégico combina sinergicamente as duas orientações, conciliando as operações quotidianas com as responsabilidades de longo prazo, fitando o desempenho financeiro.

Embora os líderes tenham influenciado profundamente a história, o termo liderança, sendo de intrincada definição, vem sofrendo incontáveis interpretações no decorrer dos séculos XX e XXI (Ribeiro et al., 2022). Se primitivamente se relacionava com a condução de exércitos em ações bélicas ou em grandes empreendimentos de conquista de novos territórios, nos dias que correm a liderança é transversal a todos os campos da vida humana, “mas há em comum o facto de todos os líderes deverem ser emocionalmente cativantes e desenvolver a sua ação, visando o futuro” (Jago, 1982, citado por Ribeiro et al., 2022, p. 51).

Contrariamente aos estudos mais recentes, cujo foco se prende numa análise comportamentalista, os primeiros estudos científicos referentes a este tema procuravam descortinar um conjunto de traços – entre os quais pontuavam traços de índole psicológica, social, física e intelectual - que discriminam o líder do não líder (Mações, 2017). O argumento principal da Teoria dos Traços seria a asserção de que a liderança eficaz encerra qualidades únicas ou traços que distanciassem os líderes dos demais membros do grupo, partindo do pressuposto de que se nasce líder, - ou seja, de que o líder seria possuidor de um leque de atributos inatos que prediziam o seu carisma - admitindo-se que essas qualidades seriam eficazmente transferíveis de situação para situação (Jesuino, 1987). Bergamini (1994) agrupava os tipos de traços em três categorias: (a) traços físicos – como a estatura, a aparência e a idade; (b) capacidades e características, como a sapiência, a escolaridade, os conhecimentos e a fluência verbal; e (c) os aspetos relacionados com a personalidade, mormente a moderação, a introversão, a extroversão, a autoestima e a maturidade emocional.

Não obstante, os fundamentos empíricos alcançados concluíram que, sem embargo de algumas características serem requeridas em posições de liderança, a posse destes atributos, *per se*, não é condição suficiente para garantir a sua eficácia, predizendo, antes, modelos de atuação face a determinadas circunstâncias (Bertocci, 2009).

Foi justamente a inconsistência das teorias personalísticas que abriu espaço e contextualizou o desenvolvimento de novas linhas conceptuais, mais concretamente as teorias comportamentais da liderança (Jago, 1982), cujo foco de estudo se deslocou das características dos indivíduos para o estilo de liderança responsável por maior eficácia, sublinhando o seu carácter universal (Caetano et al., 2022).

Assim, a liderança não provém apenas da boa disposição dos líderes ou da sua habilidade para comunicar assertivamente. Provém, igualmente, de um conjunto de atividades coordenadas (Goleman et al., 2002) que definem quatro estilos de liderança: (a) o autocrático, baseado na centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão integralmente no líder. Esta liderança opressiva olvida as necessidades e as valências dos colaboradores, levando-os a demonstrar baixa produtividade e insatisfação (Muenjohn et al., 2018). Chiavenato (2004) argumenta que este estilo pode revelar-se eficiente em empresas que tenham uma linha de produção que careça de algum tipo de intervenção premente; (b) o democrático, o qual enfatiza o espírito de cooperação e de afinidade interpessoal (Moller & Gomes, 2010) ao encorajar a participação de todos os elementos da equipa no processo de tomada de decisão, culminando em níveis evidentes de produtividade e de satisfação com o trabalho. Num processo de mudança organizacional, poderá afigurar-se pertinente optar por este tipo de liderança (Chiavenato, 2004); (c) o permissivo, cujo líder delega ao grupo total autonomia para decidir e executar tarefas. Neste caso, o líder intervém somente quando solicitado, postura que pode contribuir para a criação de um clima pautado pela incerteza e indefinição, redundando em níveis indesejados de produtividade (Cunha et al., 2016). Este perfil de liderança poderá ter sucesso em empresas onde os colaboradores trabalhem em projetos individuais, mais do que em projetos que envolvam integração entre equipas (Chiavenato, 2004); (d) o burocrático, de carácter mais inelástico, comunica com os seus subordinados de forma impessoal, procurando seguir minuciosamente os procedimentos e as regras institucionais (Fischer, 2022).

Na foz da principal conclusão desta corrente de pensamento desembocam duas vertentes da liderança: consideração e estrutura. A primeira remete para uma maior motivação para as

pessoas/relacionamento – medida em que o líder adota uma postura terna e assistencial para com os liderados, evidenciando uma preocupação autêntica com o seu bem-estar (Cunha et al., 2016) – enquanto a estrutura prima essencialmente para um comportamento voltado para a tarefa – conduta típica de líderes que definem e projetam o seu próprio trabalho e o dos subordinados com vista a atingir os propósitos inicialmente traçados. Tomando luz na literatura, Fleishman e Harris (1962) retiraram a ilação que os líderes mais eficazes seriam aqueles que manifestassem maiores *scores* de consideração, com resultados nítidos nas intenções de abandono voluntário. Na ótica de Bass (1990), tal como citado por Caetano et al. (2022), é possível afirmar que “(...) os comportamentos dos líderes associados ao relacionamento respondem por assinalável variância na satisfação dos subordinados com o líder e com o seu trabalho, em particular os comportamentos que estimulam a participação dos subordinados. Os comportamentos dos líderes com enfoque na tarefa mostram um padrão menos consistente, embora com grande frequência se encontrem associados a maior eficácia dos grupos sobretudo em períodos iniciais da sua formação e em situações de baixa estruturação das tarefas.”

Em jeito de síntese, o foco dos investigadores da abordagem comportamental consistiu em distanciar os comportamentos típicos de líderes eficazes - responsáveis por um impacto mais notório em termos da eficácia do desempenho dos colaboradores – daqueles levados a cabo por líderes menos eficazes. Então, uma vez conhecidos esses comportamentos desejáveis, seria possível treinar os indivíduos para que se pudessem tornar líderes efetivos. No entanto, a simplicidade e falta de comprovação empírica dos modelos comportamentais levou ao surgimento das teorias contingenciais, que preconizam que a eficácia da liderança é função da conjuntura, admitindo que os líderes atendem aos díspares graus de maturidade e desenvolvimento dos liderados, propondo uma racionalização e compreensão de todo o cenário (McCleskey, 2016).

Esta nova via de análise encontrou em Fiedler (1967) um impulsionador e serviu de inspiração a inúmeros modelos. Para o autor, o desempenho efetivo do grupo vê-se condicionado pela combinação do estilo do líder e da situação organizacional mais propícia para o êxito. Os resultados obtidos permitem afirmar com razoável segurança que os líderes motivados para a tarefa apresentam uma liderança mais eficaz relativamente a atividades de reduzido controlo. Por outro lado, os líderes motivados para o relacionamento são mais eficazes perante situações de moderada supervisão (Ferreira et al., 2022).

Perante estas evidências, uma nova teoria denominada “meios-fins” (House & Mitchell, 1974), baseando-se nos aspetos consignados na teoria motivacional das expectativas de Vroom (1964), propõe que a função do líder consiste em incrementar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objetivos de trabalho e facilitar o acesso a essas recompensas, clarificando o que deve ser feito e removendo obstáculos, de modo a fomentar oportunidades satisfatórias no decorrer dessa caminhada. Daqui emergem quatro tipos de liderança: (a) liderança diretiva, por meio da qual o líder orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar, planeando e coordenando o respetivo trabalho e estabelecendo padrões de desempenho; (b) liderança apoiante, pautada pelo respeito e consideração no que concerne às necessidades do colaborador, regendo-se por juízos éticos e justos, dando origem a um ambiente social amistoso; (c) liderança participativa, a qual consulta os colaboradores e atende às suas sugestões no processo de tomada de decisão; (d) liderança orientada para o êxito, sendo expectável que o líder estabeleça metas desafiantes para os colaboradores, reconhecendo formas de os ajudar a atingir a excelência.

No seio da abordagem afeta ao conceito de contingência, outra linha conceptual procurou compreender o processo de tomada de decisão sugerindo como situação relevante a maturidade dos subordinados, assentando cada um dos quatro estilos na menor ou maior manifestação de comportamentos orientados para a tarefa ou orientados para a relação (Hersey & Blanchard, 1996). Perante esta realidade, assomam-se quatro estilos de liderança de equipas que variam na entensão de direção facultada, na quantidade de apoio prestado e na proporção de responsabilidade de liderança assumida pelos elementos da equipa: (a) diretivo, no qual o líder deve facultar uma orientação clara e específica acerca do trabalho a desempenhar. Comportamentos diretivos explicitam, muitas vezes com comunicação unidirecional, o que deve ser feito, como deve ser feito e quem é responsável por fazê-lo no devido prazo estabelecido; (b) por *coaching*, em que mediante comunicações bilaterais o líder procura conseguir que os seus reportes se sintam psicologicamente convencidos a adotar comportamentos expectáveis; (c) de apoio, em que o líder necessita de comunicar, de forma participativa e pouco diretiva, no sentido de conferir suporte para que a sua equipa dê utilidade às capacidades que já possui. O líder que recorre a este estilo confere aos seguidores o controlo das decisões quotidianas, embora mantenha apoio social e a orientação dos seus reportes; (d) de delegação, em que o líder faculta esporadicamente direção e apoio. Este tipo de liderança caracteriza-se por um menor envolvimento no planeamento, no controlo dos detalhes

e na clarificação dos objetivos, permitindo que os seguidores assumam a responsabilidade de realizar o trabalho da forma que julgarem mais pertinente (Northouse, 2018).

O principal avanço das teorias contingenciais parece ter residido na asseveração de que um entendimento mais extensivo do processo de liderança pressupõe a ponderação de diversos fatores para além das características do líder, o que admite considerar as características dos subordinados e variáveis moderadoras associadas à conjectura que possam, porventura, assegurar, coibir ou inclusive substituir as ações do líder.

A teoria das trocas-líder-membro que se consagrou com a designação de teoria LMX a partir da expressão anglo-saxónica leader-member-exchange coloca a liderança num novo plano conceptual, o da liderança como sistema interativo, demarcando-se das teorias que tradicionalmente procuravam explicar a liderança em função das características do líder, da situação ou da combinação destas variáveis, o que constituiu um ponto de viragem na investigação deste tópico em contexto organizacional (Gerstner & Day, 1997). A sua essência radica num processo segundo o qual os líderes estabelecem relações de troca diferenciadas com os seus colaboradores por meio de uma definição bilateral de papéis, tal que, quando essas relações se tornam eminentes, predizem mútuos níveis de confiança e lealdade, cujos benefícios - em termos de ações e contributos extra papel - são indubitáveis.

As teorias clássicas da liderança, fundadas na relação líder-liderado, permitiram avançar no entendimento deste construto. Todavia, a complexidade inerente à sua aplicabilidade na prática conduziu ao aparecimento de novos quadros teóricos de investigação, tidos como formas positivas de liderança. Estas teorias integrativas (Rondeau, 1984, citado por Caetano et al., 2022) partilham uma visão mais pragmática e mais compreensível do fenómeno da liderança ao focalizarem-se no tipo de incentivo ou recompensa pelo líder oferecidos, desenvolvendo-se, nos interstícios desta discussão, duas linhas de investigação paralelas: liderança transacional e liderança transformacional (Mações, 2017).

Os líderes transacionais conduzem e motivam os colaboradores na direção dos objetivos estipulados, manipulando-os para o efeito através da oferta de gratificações (Burns, 1978). Em prol dos seus próprios intentos, o líder transacional reconhece as necessidades dos seus reportes, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e de desempenho. Em vista disso, a liderança transacional assenta em duas dissemelhantes dimensões: (a) incentivo contingente – implica que o líder clarifique e especifique o que é esperado dos membros

organizacionais, prometendo e providenciando recompensas adequadas em virtude do cumprimento dos objetivos designados; (b) gestão ativa por excesso – que requer uma sistemática e rigorosa monitorização da *performance* dos colaboradores, com consequente ação corretiva de possíveis falhas ou lapsos (Subramanian et al., 2016).

Num estudo conduzido por Podsakoff, Todor e Skov (1982) em virtude da concretização deste sistema de recompensas e punições por parte dos líderes, os autores apontam que as recompensas contingentes assinalam um efeito flagrante na satisfação dos colaboradores, ao passo que as não contingentes encaminham para piores níveis de desempenho e de satisfação o que, por sua vez, despoleta sentimentos de iniquidade e atitudes negativas (Bass, 1998).

Contrariamente ao modelo transacional, no perfil de liderança transformacional, cuja génese se deve a Burns (1978), o líder não depende de incentivos ou recompensas materiais para motivar os seus colaboradores. Ao invés, alcandora-os para níveis superiores de moralidade e motivação por meio da compatibilização e harmonização dos objetivos de ambos, criando e articulando uma visão estimulante para o futuro organizacional. Estes tendem a sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos que vão para além do disposto nos contratos formais. Esta abordagem de liderança desdobra-se em quatro princípios: (a) influência idealizada (carisma), exalando faculdades que induzem os seguidores a encarar os líderes como *role models* cujo *modus operandi* comunica valores, propósitos e sentido da missão; (b) inspiração motivacional, exibindo otimismo e euforia que; (c) estímulo intelectual, incitando os colaboradores a indagar suposições básicas e a visualizar as tarefas e os contratempos que surjam de divergentes e criativos ângulos; e (d) consideração individual, manifestando-se na orientação do desenvolvimento de cada um dos seguidores e na apreciação das suas ideias (Powell, 2011, citado por Ribeiro et al., 2022).

Tal como referem Bancaleiro e Ramos (2019), os líderes de sucesso conseguem mobilizar as suas equipas a cogitar sobre as suas ações bem como a retificar comportamentos desviantes, impelindo o seu *engagement*.

É neste contexto que é proposta a liderança autêntica. Esta forma específica de liderança é a raiz de todas as outras formas de liderança positiva, incluindo a liderança servidora (Aviolo & Gardner, 2005), respondendo por promover diversas forças psicológicas, emoções positivas e a criatividade dos colaboradores (Rego et al., 2012). Um líder autêntico, dotado de capital psicológico positivo, assume um padrão comportamental vítreo na conexão com os outros,

esclarece os pontos imprescindíveis para a tomada de decisões e aceita opiniões alheias, liderando pelo exemplo e de acordo com uma bússola moral e ética, ocasionando um clima organizacional pautado pela confiança e pela cooperação (Aviolo & Gardner, 2005).

## **2.2 Liderança Servidora**

A liderança servidora parece encerrar uma visão paradoxal, tendo em conta que as imagens convencionais da liderança não coincidem com o papel do líder servidor (Northouse, 2019). No entanto, certo é que retrata um paradigma que oferece uma perspectiva peculiar, com uma robusta componente multidimensional, sublinhando-se as dimensões éticas e relacionais (Coetzer et al., 2017).

A formulação da abordagem em questão deve-se a Greenleaf e remonta aos anos setenta do século XX (Rachmawati & Lantu, 2014), quando o mesmo sugeriu que no âmago da liderança servidora estão líderes que priorizam as necessidades dos seus subordinados, canalizando os seus esforços de modo a agilizar o desenvolvimento das suas capacidades pessoais em direção a uma carreira promissora (Greenleaf, 1977).

A imensidade dos caminhos percorridos na investigação sobre este construto é muito atomizada, tendo um tom maioritariamente prescritivo, voltado para o protótipo do estilo de liderança servidora na teoria, ao invés de ser descritivo, criando um quadro comparativo e cumulativo dos resultados obtidos na prática (van Dierendonck, 2011). Por esta razão, Caetano e colegas (2022, p.378) alertam para o imprescindível “refinamento do enquadramento teórico da liderança servidora, com a afinação da sua definição e aperfeiçoamento dos instrumentos de medida”. Ainda assim, na última década tem-se assistido a uma proliferação de estudos empíricos neste campo (Canavesi & Minelli, 2022) como consequência do entendimento dos benefícios repercutidos pela liderança servidora a nível individual, grupal e organizacional (Coetzer et al., 2017), facto que tem vindo a deslindar este construto e a corroborar os seus pressupostos basilares.

Liden et al. (2008, citado por Caetano et al., 2022, p. 376) ressaltam que “o verdadeiro propósito da liderança servidora é o desenvolvimento do potencial dos subordinados, não como instrumento dos objetivos do líder, mas como criação de um clima de serviço em que os subordinados se tornem protagonistas da criação de valor para uma comunidade que está para além da organização”. Também Blanchard e Conley (2023) partilham da mesma opinião, definindo este

estilo de liderança como um processo de influência por meio do qual os líderes devem caminhar lado a lado com os membros da equipa, encorajando-os a abraçar os objetivos promulgados por via de formação, *feedback*, escuta e comunicação. O autor frisa, ainda, que o maior entrave a ser-se líder servidor advém de um coração egoísta, motivado por interesses próprios. Então, este processo assenta no estabelecimento de sólidas relações líder-colaboradores, onde o conhecimento das capacidades, necessidades psicológicas ou materiais e ambições dos colaboradores permite ao líder apoiá-los e inspirá-los, fomentando a autoconfiança necessária para o seu desenvolvimento.

Van Dierendonck (2011) alega que, em sentido contrário a outros estilos de liderança cujo propósito se centra na organização, o espírito de missão do líder servidor leva-o a manifestar uma preocupação genuína para com os dirigentes, tratando-os de forma ética e empática. Dentro desta perspetiva de liderança, o líder entende que o seu principal papel consiste em despertar condições auspiciosas de trabalho, promover a integração de ideias, a cooperação, a interdependência e a responsabilidade mútua para uma comunicação aberta entre todos os membros da organização.

Segundo os autores Blanchard e Conley (2023), aprender e ser um líder servidor é uma vocação. Também Spears (2010), sustentado nos ensaios de Greenleaf, apontou dez qualidades elementares para se ser efetivamente um líder servidor. Cumulativamente, estes atributos inauguram a primeira conceptualização deste conceito, sendo eles: (1) escuta (“*listening*”), a interação entre o líder e os liderados deverá ser recetiva, sendo expectável que o líder passe mais tempo a ouvir o que os outros têm para dizer (ou o que não está a ser dito) em moldes de incorporar as suas contribuições nas decisões por si tomadas; (2) empatia (“*empathy*”), que se traduz na flexibilidade de se colocar no lugar do outro e de ver as suas necessidades pelas lentes deste; (3) cura (“*healing*”), a perícia de se recuperar a si próprio ao estar disponível para auxiliar os indivíduos a superar problemas do foro pessoal; (4) consciência (“*awareness*”), sendo crucial que o líder assinale uma profunda compreensão de si próprio e da repercussão das suas ações numa perspetiva mais alargada e holística; (5) persuasão (“*persuasion*”), numa persistente tentativa de convidar os elementos da equipa a segui-lo numa relação de trabalho lado a lado em cuja criação as pessoas participam, invertendo filosoficamente a pirâmide hierárquica; (6) conceptualização (“*conceptualization*”), a capacidade para facultar uma orientação transparente dos objetivos, expectativas e padrões de desempenho, equipando os liderados para superar de forma criativa as complexidades da organização em relação aos seus objetivos de longo prazo; (7) prospetiva (“*foresight*”), a capacidade do líder prever o efeito vindouro de uma decisão com base na realidade

do momento presente e vivências passadas. Esta prospectiva encerra uma dimensão ética, já que os líderes devem aceitar a responsabilidade de quaisquer falhas que tenham cometido em prognosticar o que hipoteticamente poderia ser antecipado e comprometer-se a agir de forma mais confiável em diante como resultado dessa aprendizagem (Northouse, 2019); (8) orientação para os outros (“*stewardship*”), o sentido de missão em priorizar as necessidades dos outros; (9) comprometimento com o crescimento dos outros (“*commitment to the growth of people*”), que se espelha no tratamento personalizado de cada seguidor decorrente da percepção do seu valor intrínseco, com vista a um crescimento promissor quer a nível pessoal quer a nível profissional; (10) construir uma comunidade (“*building community*”), proporcionando um lugar onde as pessoas se possam sentir seguras e ligadas aos outros, mas onde ainda lhes é permitido expressar a sua própria individualidade.

Sustentados na sua interpretação deste fenómeno, Liden e colegas (2008) introduziram alterações ao modelo inicial de investigação de Spears (2002), apontando as nove vertentes que compõe a liderança servidora: (1) a cura emocional - a camaradagem amigável e os atos de bondade praticados pelo líder mostram o seu cuidado e preocupação para com as inquietações pessoais da sua equipa; (2) a criação de valor para a comunidade – o líder assume uma preocupação genuína e recorrente com o êxito de todas as partes interessadas, desde funcionários, clientes, parceiros de negócios, comunidades e sociedade, fruto do compromisso que honra pelo bem comum; (3) aptidões conceituais – o líder é um aprendiz vitalício que demonstra competência nas suas funções, que encara a estrutura organizacional como fluida e que se encontra disposto a adaptá-la para melhor servir a empresa, as suas equipas e os clientes; (4) empoderamento – o líder cria uma cultura de responsabilidade ao envolver os seguidores na tomada de decisões, fornecendo a direção e o apoio de que necessitem para as implementar; (5) ajudar o seguidores a crescer - o líder adapta o seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento de cada reporte direto com vista a obter o seu máximo desempenho e sucesso; (6) colocar os seguidores em primeiro lugar – o líder servidor coloca as necessidades dos seus seguidores à frente das suas; (7) agir segundo os princípios éticos, relevando integridade e aderência a um código moral; (8) relações – a construção de relacionamentos duradouros e sólidos entre o líder e os liderados é fundamental para conquistar e manter a confiança destes, bem como é imperativo para a sobrevivência da empresa a longo prazo; (9) desejo de servir os outros – a humildade que caracteriza este líder leva-o a concentrar-se nos outros e não em si próprio, enfatizando o “nós” ao invés do “eu” (Blanchard & Conley, 2023).

Tendo em mente que as organizações modernas não proporcionam o sentimento de pertença tribal que a mente humana requer (van Vugt et al., 2008), o altruísmo e a humildade típicos do líder servidor afiguram-se de relevante pertinência ao colmatar essa lacuna por meio da criação de um sentimento de identidade social nos reportes diretos (Chen et al., 2015). Quando os seguidores sentem que o seu bem-estar e crescimento é priorizado pela empresa, tendem a empenhar-se mais e tornam-se mais eficazes no domínio das suas funções (van Dierendonck et al., 2014).

Dada a sua natureza holística, não surpreende, pois, afirmar que o estilo servidor oferece um panorama nítido de resultados promissores no que ao comportamento dos seguidores concerne, tais como maior satisfação com o encargo (Mayer et al., 2008), prosperidade no trabalho (Walumbwa et al., 2018), perceções de trabalho impactante (Khan et al., 2015), bem-estar psicológico (Gotsis & Grimani, 2016), perceção de maior equilíbrio entre as exigências do trabalho e o apoio à família (Zhang et al., 2012), partilha de conhecimentos e entreajuda entre os pares (Luu, 2016) e, ainda, o aumento de comportamentos de cidadania organizacional e da responsabilidade social organizacional auto reportada. Por sua vez, verifica-se igualmente uma literatura crescente que associa positivamente este clima de serviço a superiores níveis de desempenho e de comprometimento organizacional (Huang et al., 2016).

Apesar de Banks et al. (2017) terem exteriorizado evidências empíricas para a validade incremental da liderança servidora face a outros modelos padronizados, tal tem sido difícil de estabelecer, atendendo às limitações que encerram os estudos existentes. No entanto - e apesar da linha que distancia este estilo de liderança de outras grandes teorias da liderança ser ténue -, esta filosofia, ao oferecer uma perspetiva contraintuitiva e provocadora ao uso da autoridade ou poder, tem profundas implicações no tradicional modelo da liderança em que o líder é o pináculo organizacional (Greenleaf, 1977).

### **2.3 Comprometimento Organizacional**

À luz do presente quadro conceptual, constituir equipas com níveis elevados de envolvimento nos projetos organizacionais será um fator crítico para responder a novos desafios. Com efeito, é fundamental que as organizações, com vista à sua sobrevivência, desenhem estratégias que incitem, mobilizem e comprometam os colaboradores com o desempenho organizacional (Mota & Cordeiro, 2015), numa simbiose pautada pelo encontro de um referencial de incentivo para a ação.

Em termos gerais, o comprometimento organizacional ilustra as forças que desencadeiam um único comportamento no colaborador – o de permanência na organização (Caetano et al., 2022). Também para Yamaguchi (2013), o comprometimento espelha o grau em que os colaboradores se empenham entusiasticamente no exercício das suas funções, de maneira a cooperar de forma ativa para o cumprimento dos fitos organizacionais. Do ponto de vista de Meyer e Allen (1997), trata-se de uma forma de vinculação dos indivíduos à organização, seja por razões de envolvimento emocional, lealdade à organização, ou por perceberem a saída como inviável. Sousa (2024) vai mais além, aduzindo que o comprometimento exprime a dimensão ética da relação com as pessoas e a organização, correspondendo a uma ligação à tarefa, aos objetivos ou à própria organização, fundada no respeito por uma moldura de valores que prescreve a relação subjetiva com o trabalho.

Os elos instituídos entre os indivíduos e as organizações representam um tema que tem concitado crescente desvelo tanto a nível académico como corporativo (Rego & Souto, 2000), inicialmente proposto numa vertente unidimensional. Por esse motivo, a literatura encerra um profuso elenco de conceitos que procuram retratar tais laços, formando uma teia hermética de relações pautada por alguma redundância conceptual (Cunha et al., 2021). Ainda assim, todas as definições outrora sugeridas concetualizaram o comprometimento como o vínculo psicológico que une o colaborador à organização e que manifesta claras inferências no *turnover* (Harjinder et al., 2009).

Efetivamente, no início da década de 60 começam a surgir os primeiros estudos sobre este fenómeno, descrito por Becker (1960) como a lealdade sentida para com a organização assente numa vertente instrumental, o que significa que os indivíduos refletem sobre o binómio custo-benefício perante a instância em optar por permanecer, ou não, na organização. Nesta lógica, quanto maiores fossem as vantagens percebidas em abandonar a organização, menor seria o custo em fazê-lo. Mais tarde, Mowday e colegas (1982, citado por Cunha et al., 2016, p. 226) aduzem que o comportamento organizacional “representa algo além da mera lealdade passiva a uma organização”. Os autores defendem que este construto se funde na forma como os colaboradores se envolvem com a organização e com os juízos de valor que tecem no que concerne à compatibilização de princípios e objetivos individuais e organizacionais (Oliveira & Honório, 2020).

Na primeira abordagem a este tópico, O’Reilly e Chatman (1986) postularam a existência de três dissemelhantes formas de ligação psicológica entre um indivíduo e a organização à qual pertence:

(a) complacência, que se verifica quando os indivíduos adotam comportamentos e atitudes pretendendo, com isso, ser recompensados ou evitar punições; (b) identificação, que envolve o consentimento da influência com vista a satisfazer um desejo de afiliação para com a organização; (c) internalização, que sucede quando os membros organizacionais agem sob determinada forma devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais (Meyer & Herscovitch, 2001).

A linha anteriormente encetada não reuniu parâmetros razoáveis que lhe assegurassem validação empírica (Bastos, 1998), razão pela qual é proposta, numa fase posterior, a abordagem multidimensional do comprometimento organizacional, que deve grande parte da sua notória influência aos trabalhos de Allen e Meyer (2000). Como se trata de um construto pluridimensional, é comumente aceite a pertinência da distinção entre as componentes afetiva, normativa e instrumental. Parafraseando Wasti (2005), cada corrente espelha um estado psicológico em que a sua natureza difere e encontra-se relacionada com a intenção de continuidade, ou não, na organização.

A categoria afetiva traduz o grau em que o colaborador se sente emocionalmente conectado, identificado e envolvido na organização, permanecendo na mesma porque assim o aspira. Teixeira e Prebianchi (2019) argumentam que à medida que o indivíduo se sente mais comprometido com a instituição que representa, mais sólida é a dimensão afetiva. Quando estabelecem vínculos afetivos com os seus pares e com a cultura da organização, os funcionários investem os seus esforços, de forma enérgica, na prossecução dos objetivos desenhados (Rocha et al., 2008) como resultado da satisfação pessoal e da autorrealização que nutrem (Kanter, 1986).

Costa e Bastos (2005) advogam que o comprometimento afetivo desencadeia resultados desejáveis no que ao desempenho organizacional respeita, mais concretamente nos índices de absentismo e de rotatividade. Com efeito, para Ennis et al. (2018) o comprometimento afetivo afigura-se como um poderoso e confiável motor que instiga os colaboradores a dignificar a afiliação organizacional. Os trabalhadores com um forte nexa afetivo são mais assíduos, pontuais, manifestam comportamentos de cidadania (Allen & Meyer, 1995) e extra papel, cooperam com os seus pares e, em última análise, prolongam a sua jornada na organização (Goetz & Wald, 2022).

Por sua vez, a dimensão normativa reflete o grau em que o colaborador exhibe certos comportamentos por possuir um sentido de obrigação, ou dever moral, para com a organização. Usualmente, os colaboradores com preponderância do comprometimento normativo necessitam

de agir em conformidade com os valores e com os objetivos que pautam a cultura organizacional (Meyer & Allen, 1991), que neles desencadeiam um sentimento de gratidão e de retribuição (Paiva & Morais, 2012). Funcionários com um alto senso de pressão normativa trabalham de forma a contornar eventuais riscos éticos decorrentes do seu despedimento, postura que poderá constranger os esforços para interagirem socialmente no seio da organização (Avanzi et al., 2014).

Finalmente, a componente instrumental refere o grau em que o colaborador prolonga o seu percurso na organização devido ao discernimento dos custos que a sua saída implica (Meyer & Allen, 1997), reconhecimento esse que pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais decorrentes da sua desvinculação serão elevados (Eliyahu et al., 2021). Tal significa, portanto, que na senda deste tipo de comprometimento está um mecanismo psicossocial cujas repercussões de ações tidas *à priori* limitam ações vindouras (Bastos et al., 2013).

Na linha argumentativa de Goleman (1999, citado por Rego, 2002, p.171), “quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes”, representando modelos de atuação para os restantes colegas. Esta perspetiva aplica-se, predominantemente, ao comprometimento afetivo e ao normativo. Na verdade, e embora as três dimensões se relacionem positivamente com a retenção dos colaboradores, as consequências do comprometimento instrumental sobre as variáveis de desempenho tendem a ser neutras ou negativas (Allen & Meyer, 1996), o que sugere que as relações mais impetuosas ocorram no plano afetivo, relacionadas com a identificação e com a internalização das normas e dos valores organizacionais (Bastos & Menezes, 2010). Em suma, é mais provável que as pessoas exerçam veementes esforços de desempenho quando estão afetivamente vinculadas à organização face a situações nas quais se sentem na obrigação ou na necessidade de nela permanecerem.

A Tabela 1 resume a distinção entre as três dimensões do comprometimento organizacional, bem como o estado psicológico que a caracteriza.

**Tabela 1***Dimensões do comprometimento organizacional (baseado em Meyer & Allen, 1991)*

<b>Dimensão</b>	<b>Caraterização</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetiva	Ligação emocional para com a organização.	Desejo
Normativa	Dever moral de permanecer na organização.	Obrigaçã
Instrumental	Cálculo de custos/benefícios respeitantes à continuidade, ou não, na organização.	Necessidade

Fonte: Elaboração própria

Sucintamente, a disposição dos indivíduos de coadjuvar para o alcance de desígnios organizacionais parece, pois, manipulada pela essência do laço psicológico que os une à organização. Admite-se, geralmente, que os indivíduos mais comprometidos tendem a perdurar a sua continuidade na organização e a envolverem-se com maior facilidade na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Rego et al., 2004). Em moldes de fomentar esses laços, importa que os líderes adotem certos comportamentos e que as organizações, por seu turno, assinalem certas práticas e caraterísticas.

### **2.3.1 Antecedentes do Comprometimento Organizacional**

Atendendo a que destes vínculos que caraterizam as alienações das pessoas às organizações podem advir incontáveis consequências desejáveis – a nível individual e coletivo – urge que as organizações não descurem dos fatores que estão por detrás de tais resultados. Concretamente, a literatura é unânime ao destacar (1) fatores de natureza individual – como o género dos indivíduos, a sua idade, as qualificações académicas e a senioridade na organização (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020); (2) caraterísticas organizacionais – onde se enquadram oportunidades de progressão na carreira, os cargos desempenhados e as tabelas salariais (Afshari et al., 2019), que servem de moldura interpretativa aos contratos psicológicos individuais; (3) estilo de liderança – as chefias são os principais intérpretes de variadíssimos dialetos, unindo as pessoas em torno de um referencial comum maior do que as partes (Luciano, 2022); (4) e as relações entre o empregado e a entidade empregadora - a natureza da “afeição” que une os colaboradores à sua organização

reflete as suas convicções quanto ao suporte que a organização lhes providencia e impacta as suas projeções quanto ao investimento no negócio da organização (Oliveira & Honório, 2020).

A prática de uma liderança servidora que delegue responsabilidades, autonomia e pensamento crítico, atuando como verdadeira *coach* da sua equipa - coletiva e individualmente - e proporcionando a melhor versão de cada um com a respetiva integração entre a vida profissional e pessoal assegurará, sem sombra de dúvida, uma dinâmica de encorajamento e comprometimento das pessoas para com as suas missões profissionais.

**H1:** A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional.

**H3:** A Perceção de Suporte Organizacional influencia o Comprometimento Organizacional.

## **2.4 Perceção de Suporte Organizacional**

Os seres humanos são recetores ativos de informação factual proveniente do meio adjacente, o que os leva a exteriorizar perspetivas díspares de eventos hipoteticamente objetivos – perspetivas essas que acabam, naturalmente, por condicionar a forma como atuam (Cunha et al., 2016). Com efeito, o entendimento das atitudes e do comportamento dos membros organizacionais afigura-se fundamental para que as empresas possam aspirar a ser encaradas como uma opção de emprego perdurável neste novo paradigma da competitividade, cuja impermanência no mercado de trabalho é uma realidade axiomática (Câmara et al., 2016).

Eisenberg e Stinglhamber (2011) defendem que, assumindo que as trocas sociais entre os intervenientes assentam na premissa do retorno bilateral de expectativas, na sequência de um tratamento favorável, os indivíduos sentem-se impelidos a retribuir, o que redundará em claras benesses para ambas as partes (Settoon et al., 1996). Paralelamente, também em contexto laboral se verifica a norma da reciprocidade. Os agentes organizacionais, quando depreendem que a organização da qual fazem parte os trata de maneira conveniente e de acordo com os princípios de justiça, vêem-se na obrigação de recompensar tal tratamento, trabalhando de forma exaustiva e caminhando em direção ao alcance das metas estipuladas (Blau, 1964).

Segundo a Teoria do Suporte Organizacional, os indivíduos tendem a outorgar características antropomórficas à organização (Aselage & Eisenberger, 2003) e, em vista disso, encaram as ações levadas a cabo por aqueles que a representam como indicadores da intenção da própria empresa (Levinson, 1965). Como resultado dessa personificação, adotam certas condutas movidos pelo máximo benefício que poderão ter para si próprios. Este construto reflete, assim, o grau em que os

indivíduos subentendem que a organização da qual fazem parte preza as suas contribuições e atende às suas necessidades com vista ao seu bem-estar (Eisenberg et al., 1986), concebendo uma convicção de apoio prestado pela organização como resultado do *feedback* recebido na sequência do seu desempenho. Na ótica de Li et al. (2018), os colaboradores esperam que um maior esforço e comprometimento da sua parte seja reconhecido pela organização por meio de um tratamento positivo, o que fortalece os laços afetivos instituídos entre as entidades e consolida sentimentos de pertença e de autoidentidade (Eisenberger et al., 1986). Na ideologia de Eisenberger e colegas (1997), níveis elevados de apoio organizacional servem dois propósitos: (a) as pessoas sentem que as suas necessidades de aprovação, estima e identidade social estão a ser cumpridas; (b) criam a expectativa de que um desempenho acima do esperado será reconhecido e recompensado pela organização.

Constata-se, deste modo, que os vínculos estabelecidos entre a organização e os membros que a constituem fundem-se numa lógica de causalidade, tendo em consideração que estes criam o seu significado do local de trabalho com base num modelo mental que utilizam por forma a enquadrar os seus deveres e, simultaneamente, direitos para com a organização em que trabalham (Rousseau, 1995).

Sob outro prisma, a perspetiva do apoio organizacional encontra-se estritamente alinhada com a corrente teórica do capital humano, a qual postula que é possível que as organizações assegurem o retorno do investimento que realizam com os recursos humanos, em termos de tempo e de recursos, através do pleno aproveitamento do seu potencial (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Estes princípios podem ser aplicados ao nível: (a) das chefias diretas, nomeadamente pelo trato que manifestam com os seus subordinados; (b) da gestão departamental, pela forma como arquitetam as políticas e normas que regem o funcionamento da organização, nomeadamente ao nível dos Recursos Humanos; (c) da gestão de topo, pelo modo como delineiam a cultura e as estratégias da organização.

Ora, quando as pessoas sentem que a organização as valoriza, a sua identificação e o interesse pela execução das tarefas específicas do seu trabalho aumentam, em particular porque o apoio organizacional contribui para o aumento da competência percebida no trabalho. Consequentemente, os colaboradores mostram mais criatividade, são mais cooperativos e lidam de forma mais positiva com a mudança. Incorrem em menos absentismo, são mais pontuais e têm menor tendência a abandonar a organização (Rego et al., 2016).

#### **2.4.1 Antecedentes da Percepção de Suporte Organizacional**

Quatro grandes categorias de antecedentes podem ser diferenciadas, uma respeitante às características do colaborador e as outras três respeitantes à organização (Neves, 2011), a saber: (a) personalidade; (b) recompensas e condições de trabalho; (c) justiça; (d) apoio do supervisor.

Na realidade, a forma como os indivíduos se relacionam e procedem para com as organizações que integram não se baseia de maneira exclusiva em contratos formais, explícitos, escritos e legais. A personalidade induz os indivíduos a arquitetarem crenças acerca das obrigações e, simultaneamente, retribuições e garantias que cabem a si e à entidade empregadora, e respondem em conformidade. É presumível que se espere que a organização atue de boa-fé e com justiça. É provável que os membros organizacionais formem crenças à luz do que observam acontecer noutros contextos organizacionais e que, em vista disso, enquadrem noções sobre os deveres mútuos com base em esquemas mentais relacionados com o que é uma organização, o que é um colaborador e quais as imposições que cabem a cada parceiro contratual (Rego et al., 2016).

Estas crenças são, conseqüentemente, condicionadas pela periodicidade, intensidade e honestidade das manifestações organizacionais de aprovação por via de elogios, benefícios tangíveis e socio emocionais pelo esforço empregue (Oliveira-Castro et al., 1999).

Múltiplas são as pistas que parecem concorrer entre si como estando na base da construção da crença de um suporte efetivo por parte da empresa. Pesem embora as mensagens e influências externas provenientes do meio sociocultural que impactam as interpretações subjetivas tecidas pelos colaboradores em relação às suas perspectivas laborais, há que sublinhar a relevância dos sinais provenientes da organização e que traduzem a sua intenção futura. Neste quadro, Rousseau (1995, citado por Ferreira et al., 2023, pp. 159-160) alega que “as políticas das organizações, nomeadamente dos recursos humanos (e.g, avaliação de desempenho, salários, gestão de carreiras, formação, promoções), bem como as remunerações associadas aos mecanismos de contratação, surgem como variáveis que afetam as expectativas e, conseqüentemente, a natureza das relações de trabalho.” Outros fatores igualmente importantes são a segurança do posto de trabalho, o *stress*, a autonomia concedida, o conflito e a ambiguidade de papel.

No entanto, e parafraseando Neves (2011, citado por Cunha et al., 2016, p. 246), “a forma como as pessoas interpretam as trocas sociais que estabelecem com a sua organização é influenciada pela interpretação que estas fazem dos motivos que levam a organização a

providenciar tal tratamento”. Eisenberg et al. (1997) corroboram que a melhoria das condições de trabalho estava mais fortemente relacionada com as percepções de apoio organizacional quando os trabalhadores consideravam que estas se deviam à intenção voluntária da organização. Neste âmbito, os funcionários avaliam o grau em que as ações da organização são discricionárias – o que contribui para que percecionem o suporte organizacional de forma significativa - ou, em contrapartida, ditadas por circunstâncias que fogem ao seu controlo e que não expressam o seu interesse autêntico, como sucede, a título ilustrativo, quando as empresas aumentam os salários devido a alterações legislativas que a isso obriguem – condições estas que não exercem qualquer interferência nas interpretações relativamente ao suporte organizacional (Eisenberger et al., 1997).

Como resultado da vicinalidade com os seus reportes diretos, os supervisores são um dos mais vultosos representantes da organização. Assim, os colaboradores tendem a generalizar as ações das chefias para a organização, isto é, quanto sentem que as suas chefias se preocupam com eles, maior é a percepção de que a organização também se preocupa (Aselage & Eisenberger, 2003). Uma elevada percepção de apoio das chefias favorece um maior comprometimento afetivo na relação com as mesmas, impulsionando, *a posteriori*, o desempenho associado à realização de tarefas que vão para além das inicialmente contratualizadas (Neves, 2011). De igual modo, quando os trabalhadores depreendem que os seus líderes exibem comportamentos éticos, a sua predisposição para se comprometerem afetivamente com a organização é notoriamente superior face a situações contrárias, o que culmina no comedimento de comportamentos contraproducentes. Quando os trabalhadores se sentem apoiados, demonstram níveis mais elevados de desempenho, tanto nas suas atividades habituais como nas ações voluntárias que servem o propósito de ajudar a organização. A percepção de apoio organizacional contribui para os estados afetivos dos colaboradores, na medida em que sinaliza a ideia de que a organização lhe satisfaz as necessidades socio emocionais (To & Huang, 2022).

Não surpreende, portanto, afirmar que a PSO é notoriamente uma valiosa ferramenta de vantagem competitiva, fomentando um clima de apoio baseado num tratamento personalizado de acordo com a particularidade de cada agente organizacional (Chiavenato, 2014).

O líder servidor, através do seu próprio exemplo do investimento na satisfação das necessidades dos seus seguidores, estabelece com os mesmos relações correspondentes de confiança e respeito. Meyer e colegas (2006) defendem que a congruência de valores partilhados e a promoção de laços mais robustos entre os colaboradores e os representantes organizacionais

leva os primeiros a encarar a liderança como uma fonte considerável de apoio organizacional, o que culmina num maior comprometimento para com a organização.

**H2:** A Liderança Servidora impacta a Percepção de Suporte Organizacional.

**H4:** A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional.

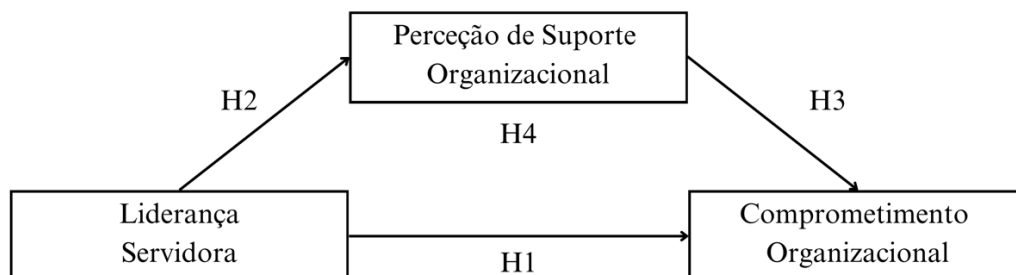
### III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1 Hipóteses de Estudo

Percorrida a literatura referente à temática incidente na presente dissertação, propõe-se o modelo conceptual representado por meio da Figura 1, o qual encerra as três variáveis supra abordadas, nomeadamente: Liderança Servidora (variável independente), Comprometimento Organizacional (variável dependente) e Percepção de Suporte Organizacional (variável mediadora).

**Figura 1**

*Modelo Conceptual*



Fonte: Elaboração própria

**H1:** A Liderança Servidora impacta o Comprometimento Organizacional.

**H2:** A Liderança Servidora impacta a Percepção de Suporte Organizacional.

**H3:** A Percepção de Suporte Organizacional influencia o Comprometimento Organizacional.

**H4:** A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional.

## IV. METODOLOGIA

### 4.1 Delineamento

A investigação em questão é de natureza correlacional e transversal, tendo sido adotada uma metodologia quantitativa. Esta pesquisa foi conduzida com o propósito de validar o modelo de investigação previamente arquitetado, pretendendo-se, por um lado, explorar e identificar as relações entre os construtos retratados, tendo como foco primordial a análise do efeito mediador desempenhado pela Percepção de Suporte Organizacional na relação entre a Liderança Servidora - que atua como variável preditora - e o Comprometimento Organizacional - definido como variável critério.

### 4.2 Caracterização da Amostra

Neste estudo, os participantes foram selecionados através de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência e com recurso à técnica *Snowball* (Marôco, 2011) sendo-lhes exigido que tivessem experiência profissional e idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos. Conforme apresentado na Tabela 2, participaram 335 sujeitos, dos quais 73,1% (n=245) do género feminino, 26,3% (n=88) do género masculino, 0,3% (n=1) do género híbrido e 0,3% (n=1) do não binário, sendo que estes dois últimos géneros foram excluídos da análise, dada a baixa representatividade da amostra.

No que concerne à idade (segmentada em faixas etárias), a maior parte dos participantes tem idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos (34% da amostra), aos quais se seguem indivíduos cujas idades se situam no intervalo dos 35 aos 44 anos (23,3% da amostra). Por outro lado, 32 dos inquiridos têm entre 55 e 64 anos, sendo que apenas 1 tem idade superior a 65 anos, o qual, não sendo representativo da população, foi igualmente excluído de análise. As faixas etárias dos 18 aos 24 e dos 25 aos 34 correspondem cada uma a 16,4% dos respondentes.

Constata-se, também, que o nível de escolaridade mais elevado concluído foi a licenciatura (41,5% dos participantes), seguido do mestrado (24,8%). 21,5% dos participantes referiram possuir o ensino secundário, 9,3% detêm pós-graduação, 2,1% possuem apenas o ensino básico e 0,9% possuem doutoramento.

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

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Género</b>	Feminino	45	73,1%
	Masculino	88	26,3%
<b>Idade (segmentos)</b>	[18 – 24]	55	16,4%
	[25 – 34]	55	16,4%
	[35 – 44]	78	23,3%
	[45 – 54]	114	34%
	[55 – 64]	32	9,6%
	[> 65]	1	0,3%
	<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	7
Ensino Secundário		72	21,5%
Licenciatura		139	41,5%
Pós-Graduação		31	9,3%
Mestrado		83	24,8%
Doutoramento		3	0,9%

Fonte: Elaboração própria

Em matéria de antiguidade, 34% dos respondentes exerce funções na organização à qual se encontra vinculada há 10 anos (n=114), 26,6% (n=89) há cerca de 1 a 3 anos, 20,3% há menos 1 ano, 12,2% entre 4 a 6 anos e, por fim, 6,9% prestam serviços na atual organização entre 7 a 9 anos.

É ainda possível afirmar que 83,3% da amostra (n=279) não assumem cargos de chefia no seio da empresa na qual laboram, sendo que os restantes 16,7% (n=56) exercem funções desse tipo.

Relativamente ao setor de atividade no qual a organização dos respondentes se insere, 30,1% da amostra (n=101) apontaram os Serviços Públicos, 15,5% (n=52) indicam os Serviços de saúde e 13,7% (n=46) alegam exercer funções numa organização cujo setor de atividade é a Educação e a Formação.

**Tabela 3**

*Descrição da Amostra: Desempenho de cargos de chefia, senioridade, tipo de contrato e setor de atividade no qual a organização se insere.*

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Antiguidade na organização</b>	<1 ano	68	20,3%
	1 – 3 anos	89	26,6%
	4 – 6 anos	41	12,2%
	7 – 9 anos	23	6,90%
	>= 10 anos	114	34,0%
<b>Assume um cargo de chefia?</b>	Sim	56	16,7%
	Não	279	83,3%
<b>“Anos de trabalho (total)”</b>	Menos de 1 ano	30	8,90%
	1 – 5 anos	67	19,9%
	6 – 10 anos	27	8,00%
	11- 15 anos	26	7,70%
	16 – 20 anos	47	14,0%
	Mais de 20 anos	139	41,4%
<b>Tipo de contrato de trabalho</b>	Contrato a Termo Certo	70	20,9%
	Contrato sem Termo	198	59,1%
	Contrato a Termo Incerto	39	11,6%
	Contrato de Prestação de Serviços	21	6,30%
	Contrato de Trabalho temporário	7	2,10%
	Produção Têxtil	3	0,90%
<b>Setor de atividade no qual a empresa se insere</b>	Indústria Automobilística	1	0,30%
	Metalúrgicas	5	1,50%
	Construção e Obras Públicas	10	3,00%
	Indústria Naval	1	0,30%
	Indústrias Alimentares	6	1,80%
	Comércio	34	10,1%
	Transportes e Armazenagem	8	2,40%
	Alojamento, Restauração e similares	6	1,80%

TI, Comunicação e eletrónica	18	5,40%
Serviços Financeiros	26	7,80%
Serviços Públicos	101	30,1%
Turismo	7	2,10%
Serviços de Saúde	52	15,5%
Investigação e Desenvolvimento	4	1,20%
Educação e Formação	46	13,70%
Segurador	6	1,80%
Outro	1	0,30%

---

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Instrumentos

Com vista à obtenção do maior número possível de respostas, os dados foram recolhidos por meio de questionário (Anexo A) no *Google Forms*, o qual foi divulgado nas plataformas de redes sociais como o *Facebook*, *Messenger*, *Instagram*, *Whatsapp* e *LinkedIn*, no período compreendido entre 19 de Março a 01 de Agosto de 2024.

Composto por seis secções, a introdução geral do questionário enfatiza o propósito da investigação em questão, constando quer a identificação da instituição quer alguns dados relativos ao investigador (na eventualidade de surgir algum constrangimento no preenchimento do questionário que requeresse clarificação). Ademais, os inquiridos depararam-se com um consentimento informado acerca da confidencialidade e do anonimato das suas respostas, sendo que a sua participação seria por si aceite voluntariamente tendo em conta a finalidade da recolha de dados e da própria dissertação. A parte subsequente contém a medição das variáveis em estudo: Liderança Servidora, Comprometimento Organizacional e Perceção de Suporte Organizacional por meio das escalas infra descritas. Por sua vez, seguem-se as questões sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias) e questões relacionadas com a sua experiência na organização (categoria profissional, senioridade, tipo de contrato de trabalho e setor de atividade ao qual a empresa pertence). O questionário termina com um agradecimento pela disponibilidade em colaborar na investigação.

Uma vez terminado o prazo de aplicação do estudo, à data de 01 de Agosto de 2024, o formulário foi encerrado, não permitindo mais respostas. Após a recolha dos dados, procedeu-se ao tratamento dos mesmos com recurso ao software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.

#### 4.3.1 Servant Leadership Questionnaire

O *Servant Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Liden e colegas (2008), engloba 28 itens (Tabela 4) que medem as sete dimensões deste estilo de liderança: (1) Cura Emocional; (2) Criar valor para a comunidade; (3) Conceptualizar; (4) Empoderamento; (5) Ajudar seguidores a crescer e Ser Bem-sucedidos; (6) Colocar Seguidores em Primeiro Lugar; e (7) Comportamento Ético. A resposta para cada um dos itens é dada numa escala de *Likert* de 1 a 7, em que 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 7 corresponde a “Concordo Fortemente”. A tradução da escala para a língua portuguesa foi feita por via do método de tradução-retroversão.

#### Tabela 4

*Escala de Liderança Servidora desenvolvida por Liden et al. (2008)*

---

- 1.1 Eu procuraria a ajuda da minha chefia direta caso tivesse um problema pessoal.
- 1.2 A minha chefia direta consegue ver quando estou menos bem, sem me perguntar.
- 1.3 Quando tenho uma decisão importante a tomar no trabalho, não tenho que consultar a minha chefia direta antes.
- 1.4 A minha chefia direta está envolvida em atividades que contribuem para a comunidade.
- 1.5 A minha chefia direta é sempre honesta.
- 1.6 A minha chefia direta coloca os meus principais interesses à frente dos seus próprios Interesses.
- 1.7 A minha chefia direta tem um profundo entendimento sobre a nossa organização e os seus objetivos.
- 1.8 A minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal.
- 1.9 A minha chefia direta confia-me responsabilidade para tomar decisões importantes sobre o meu trabalho.
- 1.10 A minha chefia direta possibilita-me experiências de trabalho que me permitem desenvolver novas competências.

- 1.11 A minha chefia direta está sempre interessada em ajudar as pessoas na nossa comunidade.
- 1.12 A minha chefia direta dá-me liberdade para lidar com situações difíceis da forma que eu sinto que é melhor.
- 1.13 A minha chefia direta valoriza mais a honestidade do que os lucros/proveitos.
- 1.14 A minha chefia direta parece importar-se mais com o meu sucesso do que com o seu próprio sucesso.
- 1.15 A minha chefia direta consegue resolver problemas com ideias novas ou criativas.
- 1.16 A minha chefia direta enfatiza a importância de contribuirmos para a comunidade.
- 1.17 A minha chefia direta importa-se com o meu bem-estar.
- 1.18 A minha chefia direta sacrifica os seus interesses para ir ao encontro das minhas necessidades.
- 1.19 A minha chefia direta mantém altos padrões éticos.
- 1.20 A minha chefia direta não comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso.
- 1.21 A minha chefia faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade.
- 1.22 Sou encorajado/a pela minha chefia direta a voluntariar-me para atividades que contribuem para a comunidade.
- 1.23 A minha chefia direta importa-se com os meus objetivos de carreira.
- 1.24 A minha chefia direta reserva tempo para falar comigo a nível pessoal.
- 1.25 A minha chefia direta consegue pensar sobre problemas complexos de forma eficiente.
- 1.26 A minha chefia direta encoraja-me a tomar decisões importantes para mim próprio/a.
- 1.27 A minha chefia direta está interessada em garantir que eu atinjo os meus objetivos de carreira.
- 1.28 A minha chefia direta faz o possível para tornar o meu trabalho mais fácil.
- 

Fonte: Elaboração própria

### 4.3.2 *8-Item Survey of Perceived Organizational Support*

Desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), o *8-Item Survey of Perceived Organizational Support* é composto por oito itens. Trata-se de uma escala tipo *Likert* com sete níveis de classificações compreendidos entre 1 e 7, sendo que 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 7 corresponde a “Discordo Fotemente”. Há a registrar quatro itens invertidos (itens 2.1, 2.4, 2.5 e 2.6).

Os autores Roadhes e Eisenberger (2002) recomendam a utilização desta versão da escala que deve a sua tradução para a versão portuguesa a Santos e Gonçalves (2010).

#### **Tabela 5**

*8-Item Survey of Perceived Organizational Support desenvolvida por Eisenberger et al. (1986)*

- 
- 2.1 A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional
  - 2.2 A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional
  - 2.3 A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar emocional.
  - 2.4 Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.
  - 2.5 A organização/instituição ignora os meus protestos.
  - 2.6 A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim
  - 2.7 A organização/instituição preza a minha realização pessoal.
  - 2.8. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
- 

Fonte: Elaboração própria

### 4.3.3 **Comprometimento Organizacional**

Elaborada por Meyer e Allen (1996), a Escala do Comprometimento Organizacional, que deve a sua tradução e validação para o idioma português a Nascimento et al. (2008), é constituída por 19 itens (Tabela 6): seis referem-se à subescala do comprometimento afetivo (3.1, 3.3, 3.8, 3.9, 3.16, 3.18) - sendo que 3 destes foram revertidos -, sete dizem respeito à subescala do comprometimento instrumental (3.2, 3.4, 3.6, 3.10, 3.12, 3.15, 3.19) - sendo um deles revertido - e os remanescentes seis itens (3.5, 3.7, 3.11, 3.13, 3.14, 3.17) concernem à subescala de

comprometimento normativo. A resposta para cada um dos itens é dada numa escala de *Likert* de 1 a 7, onde 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 7 corresponde a “Concordo Fortemente”.

### **Tabela 6**

*Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Meyer & Allen (1996)*

---

- 3.1 Não me sinto "emocionalmente ligado/a" a esta instituição.
- 3.2 Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
- 3.3 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.
- 3.4 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício.
- 3.5 Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.
- 3.6 Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição.
- 3.7 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.
- 3.8 Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.
- 3.9 Não me sinto como fazendo parte desta instituição.
- 3.10 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.
- 3.11 Esta instituição merece a minha lealdade.
- 3.12 Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
- 3.13 Sentir-me-ia culpado/a se deixasse esta instituição agora.
- 3.14 Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aí trabalham.
- 3.15 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.
- 3.16 Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.
- 3.17 Sinto que não tenho dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.
- 3.18 Não me sinto-me como "fazendo parte da família" nesta instituição.

3.19 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

---

Fonte: Elaboração própria

#### **4.4 Dados Sociodemográficos**

Em moldes de se compreender de forma clara o contexto da amostra, foram analisados diversos fatores sociodemográficos, sendo que este campo se centra nas questões explanadas na Tabela 7:

#### **Tabela 7**

##### *Dados sociodemográficos*

---

- 5.1 Género
  - 5.2 Idade
  - 5.3 Habilitações Literárias
  - 5.4 Região do país onde trabalha
  - 5.5 Tipo de contrato
  - 5.6 Anos de trabalho na atual organização
  - 5.7 “Função que desempenha”
  - 5.8 Assume um cargo de chefia dentro da organização?
  - 5.9 “Anos de trabalho (total)”
  - 5.10 Setor de atividade no qual a organização se insere
- 

Fonte: Elaboração própria

## **V. RESULTADOS**

Como supradito, para efeitos de análise estatística recorreu-se à versão 29.0 do software *Statistical Package for the Social Sciences*, bem como à extensão *Process Macro* de *Hayes* para o *IBM SPSS Statistics*.

Para o efeito, foram realizados os instrumentos estatísticos que se enumeram: *Alpha de Cronbach*, Correlações de *Pearson*, Regressões Lineares Simples, Análise de Mediações, *T-Sudent* - para variáveis dicotómicas, como o género (masculino/feminino) e o exercício de cargos de chefia (sim/não) - e ANOVA *One Way*. Note-se que o nível de significância considerado foi de 5%.

## 5.1 Fiabilidade

Com o propósito de averiguar a fiabilidade das escalas aplicadas, o primeiro estágio de tratamento de dados consiste na medição da consistência interna das mesmas, com recurso ao cálculo do *Alpha de cronbach* ( $\alpha$ ). Neste sentido, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978) o que se verifica para todas as variáveis intervenientes na investigação (Tabela 8).

Conforme Murphy & Davidshofer (2005) alertam, tendo em conta que os díspares valores de  $\alpha$  podem evidenciar consistências de diferentes intensidades, importa estruturá-las em quatro categorias: fiabilidade inaceitável (<0,6), fiabilidade baixa (0,7), fiabilidade moderada a elevada (0,8 - 0,9) e fiabilidade elevada (> 0,9).

**Tabela 8**

*Fiabilidade das escalas das variáveis*

Variáveis e Dimensões	Número de itens	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	Categorização Murphy & Davidshofer (2005)
<b>Liderança Servidora</b>	28	0,971	Elevada
LS1.Cura Emocional	4	0,843	Moderada a Elevada
LS2.Criação de Valor para a Comunidade	4	0,883	Moderada a Elevada
LS3.Conceptualizar	4	0,846	Moderada a Elevada
LS4.Empoderamento	4	0,727	Baixa
LS5.Ajudar Seguidores a Crescer	4	0,920	Elevada
LS6.Colocar Seguidores Primeiro	4	0,886	Moderada a Elevada
LS7.Comportamento Ético	4	0,903	Elevada
<b>Perceção de Suporte Organização</b>	8	0,926	Elevada
<b>Comprometimento Organizacional</b>	19	0,923	Elevada
COA	6	0,936	Elevada
CON	6	0,896	Moderada a Elevada
COI	7	0,790	Baixa

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Análise descritiva das variáveis em estudo

Tendo em mente que as respostas às questões do *Servant Leadership Questionnaire* (Liden, et al., 2008), do Comprometimento Organizacional (Allen & Meyer, 1996) e do *8-Item Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986) foram dadas com base numa escala tipo *Likert* com sete níveis de classificações (desde 1 - “Discordo Fortemente a 7- “Concordo Fortemente”), a leitura da Tabela 9 - relativa à análise descritiva das variáveis e observação - permite retirar ilações no que toca às respostas dos inquiridos.

É possível observar que a média de respostas para a variável “Liderança Servidora” ( $M=4,08$ ) se posiciona acima do limiar central da escala (4), correspondendo a “Não concordo nem discordo”. Ainda dentro desta variável, a dimensão “Conceptualizar” ( $M=4,77$ ) obteve a maior classificação por parte dos respondentes, contrariamente ao que sucedeu com as dimensões “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $M=3,92$ ) e “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” ( $M=3,20$ ), cujas classificações reportam a um valor inferior ao ponto médio da escala em questão.

No que concerne ao “Comprometimento Organizacional”, a média de repostas a esta variável denota um valor inferior ao ponto médio da escala ( $M=3,77$ ), observando-se exatamente o mesmo para as suas componentes “Afetiva” ( $M=3,98$ ), com classificação mais elevada, seguida das componentes “Instrumental” ( $M=3,95$ ) e “Normativa” ( $M=3,35$ ).

Relativamente à variável “Perceção de Suporte Organizacional”, a média de respostas dos participantes assinala igualmente um valor inferior ao ponto nuclear da escala, embora bastante próximo a este último ( $M=3,82$ ).

**Tabela 9**

*Estatísticas descritivas das variáveis em estudo*

Variáveis e Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média (M)	DP
LS	335	1,00	7,00	4,08	1,43
LS1	335	1,00	7,00	4,09	1,49
LS2	335	1,00	7,00	4,17	1,70
LS3	335	1,00	7,00	4,77	1,65
LS4	335	1,00	7,00	4,15	1,39

LS5	335	1,00	7,00	3,92	1,78
LS6	335	1,00	7,00	3,20	1,51
LS7	335	1,00	7,00	4,28	1,73
<b>PSO</b>	335	1,00	7,00	3,82	1,58
<b>CO</b>	335	1,00	7,00	3,77	1,32
COA	335	1,00	7,00	3,98	1,75
CON	335	1,00	7,00	3,35	1,61
COI	335	1,00	7,00	3,94	1,37

### 5.3 Relação entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de investigação

A tabela 10 contempla a correlação entre as variáveis sociodemográficas na mesma ilustradas, designadamente o género (1), a idade (2), as habilitações literárias (3), a antiguidade (4), o exercício de cargos de supervisão (5) e o tipo de contrato de trabalho celebrado entre o colaborador e o empregador (6).

A observação da relação entre o “género” e a variável “idade” torna possível afirmar que a correlação entre ambas é significativa, positiva e fraca ( $r = 0,144$ ;  $p = 0,008$ ), em oposição à relação entre as variáveis “género” e “funções de chefia” que, apesar de ser também estatisticamente significativa e fraca, é negativa ( $r = -0,113$  com  $p = 0,039$ ). Tal significa que os homens que constituem a amostra em estudo têm geralmente menor idade e exercem mais funções de chefia.

No que concerne às variáveis “idade” e “habilitações literárias”, a correlação entre as mesmas é significativa, negativa e fraca ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,001$ ). Assim, quanto maior é a idade do inquirido, menos habilitações literárias o mesmo possui. Em contraponto, a relação entre a “idade” e a “antiguidade” é significativa, positiva e de força moderada ( $r = 0,609$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que quanto maior for a idade do participante, maior será a senioridade na atual organização.

Por sua vez, a correlação entre as “habilitações literárias” e a variável “antiguidade” é significativa, negativa e fraca ( $r = -0,176$  com  $p = 0,001$ ), sugerindo que quanto maior for o grau académico que o respondente possui, menor é a senioridade na organização da qual faz parte. Inversamente, a correlação entre as variáveis “habilitações literárias” e a “função de chefia” é significativa, positiva e fraca ( $r = 0,152$ ;  $p = 0,005$ ), ou seja, pessoas com cargos de chefia são as que possuem maior nível de formação académica.

**Tabela 10***Correlação de Pearson entre as variáveis demográficas*

<b>Variáveis demográficas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Género	<i>r</i>	1					
2. Idade	<i>r</i>	,144**	1				
3. Habilitações Literárias	<i>r</i>	,066	-,200**	1			
4. Antiguidade	<i>r</i>	,059	,609**	-,126**	1		
5. Função de Chefia	<i>r</i>	-,113*	,092	,152**	,089	1	
6. Tipo de Contrato	<i>r</i>	,094	,023	,025	-,097	-,031	1

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 11 resume as correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de investigação.

A interpretação da correlação entre as variáveis “Liderança Servidora” e “Género” permite afirmar que se trata de uma associação significativa, negativa e fraca ( $r = -0,182$ ;  $p < 0,001$ ), conjuntamente com o sucede com cada uma das suas dimensões, salvo a dimensão “Conceptualizar” ( $r = 0,098$ ;  $p = 0,073$ ), que regista ausência de correlação significativa com a variável sociodemográfica em questão; entre a “Liderança Servidora” e a “Idade” há a apontar ausência de correlação significativa entre as variáveis, embora o mesmo não se estenda para as dimensões “Ajudar seguidores a crescer e Ser Bem-sucedidos” ( $r = -0,114$ ;  $p = 0,048$ ), e “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” ( $r = -0,116$ ;  $p = 0,46$ ), cuja correlação é significativa, negativa e fraca; entre a “Liderança Servidora” e a “Antiguidade” é não significativa ( $r = -0,063$ ;  $p = 0,408$ ), sem embargo de se registar uma correlação significativa, negativa e fraca entre a senioridade e as dimensões “Conceptualizar” ( $r = -0,134$ ;  $p = 0,014$ ) e “Ajudar Seguidores a Crescer” ( $r = -0,118$ ;

$p = 0,031$ ); entre a “Liderança Servidora” e o “Setor de atividade” testemunha-se ausência de correlação ( $r = 0,062$ ;  $p = 0,258$ ), embora esta última variável se correlacione de forma significativa, positiva mas com fraca intensidade com a dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” ( $r = 0,115$ ;  $p = 0,031$ ).

A correlação entre o “Comprometimento Organizacional” e o “Género” é significativa, negativa e fraca ( $r = -0,134$ ;  $p = 0,015$ ), conclusão que se estende para as dimensões “Afetiva” ( $r = -0,128$ ;  $p = 0,019$ ), e “Normativa” ( $r = -0,219$ ;  $p < 0,001$ ); entre o “Comprometimento Organizacional” e a “Idade” é significativa, positiva e fraca ( $r = 0,162$ ;  $p = 0,006$ ), à semelhança do que sucede com as suas dimensões “Afetiva” ( $r = 0,185$ ;  $p < 0,001$ ) e “Instrumental” ( $r = 0,220$ ;  $p < 0,001$ ); entre o “Comprometimento Organizacional” e as “Habilitações literárias” há a registar uma correlação significativa, negativa e fraca ( $r = -0,135$ ;  $p = 0,013$ ), aspeto transversal à dimensão “Instrumental” deste construto ( $r = -0,133$ ;  $p = 0,015$ ); entre o “Comprometimento Organizacional” e o “Tipo de contrato” verifica-se uma correlação significativa, negativa e fraca ( $r = -0,135$ ;  $p = 0,015$ ), o que se verifica igualmente quando se analisa a correlação entre o “Tipo de contrato” e a vertente “Instrumental” do comprometimento ( $r = -0,174$ ;  $p = 0,001$ ); entre o “Comprometimento Organizacional” e a variável “Antiguidade” assinala-se uma correlação significativa, positiva mas fraca ( $r = 0,229$ ;  $p < 0,00$ ), tal como sucede com a vertente “Afetiva” ( $r = 0,223$ ;  $p < 0,001$ ), sendo, no entanto, estatisticamente significativa e positiva, mas de força moderada, no que toca à vertente “Instrumental” do construto ( $r = 0,340$ ;  $p < 0,00$ ); entre o Comprometimento organizacional e os “anos de trabalho total” observa-se uma correlação significativa, positiva mas fraca ( $r = 0,171$ ;  $p = 0,002$ ), episódio que se repete para as componentes “Afetiva” ( $r = 0,200$ ;  $p < 0,001$ ) e “Instrumental” ( $r = 0,207$ ;  $p < 0,001$ ); entre o “Comprometimento Organizacional” e o exercício de “Funções de chefia” há uma correlação significativa, positiva e fraca ( $r = 0,171$ ;  $p = 0,002$ ), assim como é a correlação entre as vertentes “Afetiva” ( $r = 0,202$ ;  $p < 0,001$ ), e “Normativa” ( $r = 0,150$ ;  $p = 0,006$ ) com esta variável.

Por último, a correlação entre a “Perceção de Suporte Organizacional” e o “Género” é significativa, negativa e fraca ( $r = -0,179$ ;  $p = 0,001$ ), à semelhança da correlação com as variáveis “Idade” ( $r = -0,188$ ;  $p = 0,004$ ) e “Antiguidade” ( $r = -0,219$ ;  $p < 0,001$ ).

**Tabela 11***Correlação de Pearson entre as variáveis demográficas e as variáveis de investigação*

<b>Variáveis</b>		<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Funções de Chefia</b>	<b>Setor</b>
<b>LS</b>	<i>r</i>	-,182**	-,068	-,037	-,041	-,063	,058	,007
LS1	<i>r</i>	-,152**	-,009	-,058	-,049	,016	,043	-,003
LS2	<i>r</i>	-,124*	-,016	-,050	-,002	-,016	,065	,115*
LS3	<i>r</i>	-,098	-,088	-,009	-,001	-,134*	,033	-,033
LS4	<i>r</i>	-,188**	-,040	,001	-,063	,016	,105	-,054
LS5	<i>r</i>	-,179**	-,114*	-,010	-,055	-,118*	,070	-,026
LS6	<i>r</i>	-,203**	-,116*	-,023	-,060	-,099	,023	-,032
LS7	<i>r</i>	-,188**	-,043	-,072	-,028	-,054	,024	,057
<b>CO</b>	<i>r</i>	-,134*	,162*	-,135*	-,135*	,229**	,171**	,053
<b>COA</b>	<i>r</i>	-,128*	,185*	-,106	-,069	,223**	,202**	,073
<b>CON</b>	<i>r</i>	-,219*	,000	-,102	-,102	,015	,150**	-,027
<b>COI</b>	<i>r</i>	,014	,220*	-,133*	-,174**	,340**	,075	,087
<b>PSO</b>	<i>r</i>	-,179**	-,188**	-,062	-,051	-,219**	,094	-,063

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

De seguida, tenciona-se estabelecer um grau de comparação mais profundo, com enfoque para a análise dos valores médios das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos inquiridos ( $p < 0,05$ ).

Numa tentativa de apurar se os valores médios das variáveis de investigação diferem consoante o “Género” dos indivíduos, constatou-se, pela leitura da Tabela 12 (Anexo B), que as diferenças ocorrem em termos de perceção de uma “Liderança Servidora” ( $p < 0,001$ ) – e em todas as suas dimensões, com exceção da dimensão “Cura Emocional” ( $p = 0,073$ ) -, de “Perceção de Suporte Organizacional” ( $p = 0,001$ ) e de “Comprometimento Afetivo” ( $p < 0,00$ ) e “Normativo” ( $p < 0,001$ ), com os respondentes do sexo masculino a revelarem valores médios mais elevados face aos do sexo feminino.

Quanto ao desempenho de “Funções de Liderança”, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ao nível do “Comprometimento Organizacional” ( $p = 0,002$ ) e das suas categorias “Afetiva” ( $p < 0,001$ ) e “Normativa” ( $p = 0,006$ ), conforme a Tabela 13 (Anexo B). Os dados permitem inferir que as pessoas que exercem cargos de chefia são as que, em média, assumem maior comprometimento organizacional, em especial afetivo e normativo.

No que respeita à “Idade”, e pela leitura da Tabela 14 (Anexo B), verificou-se que as discrepâncias ocorrem no plano de perceções de “Liderança Servidora” ( $p = 0,039$ ), sendo os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos aqueles que, em média, percecionam maiores práticas deste estilo de liderança – sobretudo nas dimensões “Colocar Seguidores Primeiro” ( $p = 0,020$ ), “Conceptualizar” ( $p = 0,027$ ) e “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $p = 0,009$ ). O mesmo fenómeno sucede para as diferenças que ocorrem entre a “Idade” e a “Perceção de Suporte Organizacional” ( $p < 0,001$ ), com os indivíduos mais novos a exteriorizarem, em média, maior perceção de apoio por parte da organização. Assistem-se igualmente a diferenças no que concerne ao “Comprometimento Organizacional” ( $p = 0,012$ ) e às suas correntes “Afetiva” ( $p = 0,005$ ), e “Instrumental” ( $p < 0,001$ ), sendo que os dados sugerem que os indivíduos com idades situadas entre os 54 e os 65 anos estabelecem, em média, mais vínculos afetivos e instrumentais com a organização.

Quanto às “Habilidades literárias”, há diferenças estatisticamente significativas a apontar, nomeadamente no que toca ao à componente “Instrumental” do Comprometimento Organizacional ( $p = 0,012$ ) segundo indica a tabela 15 (Anexo B). Em média, indivíduos que têm o ensino

secundário são os que manifestam maiores níveis de comprometimento organizacional instrumental.

Quando se analisa a Tabela 16 (Anexo B) a respeito da “Antiguidade”, há diferenças estatisticamente significativas a observar com a dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $p = 0,006$ ) da Liderança Servidora, sendo os indivíduos que permanecem na organização há menos de 1 ano os que percebem, em média, maiores níveis de que o líder prioriza o seu crescimento. Por sua vez, também entre a “Percepção de Suporte Organizacional” e a “Antiguidade” há a anotar discrepâncias estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ), sendo os indivíduos com menos de 1 ano de senioridade os que manifestam maiores convicções quanto ao apoio concedido. Também entre a “Antiguidade” e o “Comprometimento Organizacional” ( $p < 0,001$ ) se verificam variações estatisticamente significativas, em que os indivíduos com 10 ou mais anos de senioridade apresentam, em média, maior comprometimento afetivo e instrumental.

Relativamente ao “Tipo de contrato”, a interpretação da Tabela 17 (Anexo B) sugere que há a registrar contrastes estatisticamente significativos a nível do “Comprometimento Organizacional Instrumental” ( $p = 0,035$ ), sendo os trabalhadores que celebram contratos de trabalho a termo certo aqueles que, em média, evidenciam maiores níveis de comprometimento instrumental.

Por último, ao atentar à Tabela 18 (Anexo B) referente ao “Setor de atividade”, há diferenças significativas a indicar em termos de “Percepção de Suporte Organizacional” ( $p = 0,001$ ). Infere-se, portanto, que os indivíduos cujas organizações se inserem no setor de serviços de saúde são os que pronunciam, em média, menores convicções quanto ao apoio prestado pela organização.

#### **5.4 Relação entre variáveis de investigação**

Este bloco reflete a análise das correlações entre as variáveis propostas no modelo de investigação, considerando as sete dimensões da escala da Liderança Servidora e as três dimensões da escala do Comprometimento Organizacional

##### **5.4.1 Liderança Servidora – Relação com as variáveis em estudo**

A interpretação da Tabela 19 sugere que a “Liderança Servidora” – e qualquer uma das suas dimensões – apresenta uma correlação significativa e positiva com as outras variáveis sob revisão.

Mais concretamente, a correlação entre a “Liderança Servidora” e o “Comprometimento Organizacional” é significativa, positiva e moderada entre si ( $r = 0,495$ ;  $p < 0,001$ ). Tal indica que

quanto maior for a prática de Liderança Servidora, maior será o Comprometimento Organizacional. Também as sete dimensões da Liderança Servidora se relacionam positivamente – com significância e de magnitude moderada – com a variável Comprometimento Organizacional. Destacam-se, por ordem decedente, quatro dimensões: “Cura Emocional” ( $r = 0,488; p < 0,001$ ); “Empoderamento” ( $r = 0,464 p < 0,001$ ); e “Comportamento Ético” ( $r = 0,456; p < 0,001$ ); e “Ajudar Seguidores a Crescer e a ser Bem-Sucedidos” ( $r = 0,455 p < 0,001$ ).

No que respeita à relação entre a “Liderança Servidora” e a “Percepção de Suporte Organizacional”, e pela observação da mesma tabela, verifica-se que a correlação é positiva, significativa e forte

( $r = 0,632; p < 0,001$ ). Quer isto dizer que quanto maior for a prática de liderança servidora, maior é a percepção dos colaboradores de que a organização lhes presta apoio e contribui para o seu bem-estar. Esta categorização é transversal quando se analisa a relação de cada uma das dimensões da Liderança Servidora com a Percepção de Suporte Organizacional, com exceção da dimensão “Empoderamento”, que regista uma correlação de força moderada ( $r = 0,493; p < 0,001$ ). De notar que a “Percepção de Suporte Organizacional” se correlaciona de forma particularmente expressiva – estatisticamente significativa e positiva – com a dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $r = 0,662; p < 0,001$ ).

**Tabela 19**

*Correlação de Pearson entre a Liderança Servidora e as Variáveis em Estudo*

<b>Variáveis e Dimensões</b>		<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>Percepção de Suporte Organizacional</b>
LS. Liderança Servidora	<i>r</i>	0,495**	0,632**
LS1. Cura Emocional	<i>r</i>	0,488**	0,547**
LS2. Valor para a Comunidade	<i>r</i>	0,428**	0,519**
LS3. Conceptualizar	<i>r</i>	0,384**	0,540**
LS4. Empoderamento	<i>r</i>	0,464**	0,493**
LS5. Ajudar Seguidores a Crescer	<i>r</i>	0,455**	0,662**
LS6. Colocar Seguidores Primeiro	<i>r</i>	0,388**	0,550**
LS7. Comportamento Ético	<i>r</i>	0,456**	0,592**

\*\*  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração Própria

A observação da Tabela 20 permite analisar a correlação entre as dimensões da Liderança Servidora e as dimensões do Comprometimento Organizacional. Partindo das dimensões do Comprometimento Organizacional, constatou-se anteriormente que a dimensão “Afetiva” é aquela que maior força exerce na relação com a variável “Liderança Servidora”, sendo uma correlação positiva, significativa e forte ” ( $r = 0,553$ ;  $p < 0,001$ ) – em especial, com as dimensões “Cura Emocional” ( $r = 0,530$ ;  $p < 0,001$ ), “Empoderamento” ( $r = 0,515$ ;  $p < 0,001$ ), “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $r = 0,518$ ;  $p < 0,001$ ) e “Comportamento Ético” ( $r = 0,504$ ;  $p < 0,001$ ), sendo, apesar disso, de força moderada na relação com as dimensões “Criação de Valor para a Comunidade” ( $r = 0,483$ ;  $p < 0,001$ ), “Conceptualizar” ( $r = 0,455$ ;  $p < 0,001$ ), e “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” ( $r = 0,421$ ;  $p < 0,001$ ).

Por sua vez, verifica-se que a “Liderança Servidora” se correlaciona de forma igualmente significativa, positiva e forte com a vertente “Normativa” do Comprometimento Organizacional, embora de força moderada com qualquer uma das suas dimensões, com destaque para a dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer e Ser Bem-Sucedidos” ( $r = 0,493$ ;  $p < 0,001$ ).

Finalmente, e relativamente à última dimensão do Comprometimento Organizacional – “Instrumental” - a mesma relaciona-se de forma positiva, significativa e fraca não só com a Liderança Servidora ( $r = 0,166$ ;  $p = 0,002$ ), mas também com as suas dimensões, com exceção da dimensão “Conceptualizar”, cuja correlação é não significativa ( $r = 0,097$ ;  $p = 0,076$ ).

**Tabela 20**

*Correlação de Pearson entre a Liderança Servidora e as Variáveis em Estudo*

Variáveis e Dimensões		LS	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	LS7
COA	$r$	,553**	,530**	,483**	,455**	,515**	,518**	,421**	,504**
CON	$r$	,515**	,487**	,448**	,404**	,445**	,493**	,435**	,472**
COI	$r$	,166**	,203**	,137**	,097	,197**	,124**	,114**	,163**

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.4.2 Comprometimento Organizacional – Relação com Percepção de Suporte Organizacional

A respeito da relação entre o “Comprometimento Organizacional” e a “Percepção de Suporte Organizacional”, a interpretação da Tabela 21 remete para a existência de uma correlação positiva, significativa e moderada ( $r = 0,403$ ;  $p < 0,001$ ).

Paralelamente, a correlação entre a vertente “Afetiva” do Comprometimento Organizacional com a Percepção de Suporte Organizacional é positiva, significativa e forte ( $r = 0,500$ ;  $p < 0,001$ ), sendo positiva, significativa, mas de força moderada no que toca à vertente “Normativa” do Comprometimento Organizacional ( $r = 0,496$ ;  $p < 0,001$ ). Já para a vertente “Instrumental” há a assinalar ausência de relação com a variável “Percepção de Suporte Organizacional” ( $r = 0,002$ ;  $p = 0,972$ ).

**Tabela 21**

*Correlação de Pearson entre o CO (e dimensões) e a PSO*

Variáveis e Dimensões		Percepção de Suporte Organizacional
CO	$r$	0,403**
COA	$r$	0,500**
CON	$r$	0,496**
COI	$r$	0,002

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.5 Testes de Hipóteses

Por forma a verificar as hipóteses presentes no modelo conceptual procedeu-se, inicialmente, à análise da regressão linear simples e, numa fase posterior, à análise da mediação, neste último caso com recurso ao *PROCESS* v4.2 (Hayes, 2012).

#### **Hipótese 1: A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional.**

Para testar esta hipótese (H1) recorreu-se à análise de Regressão Linear Simples. Conforme apresentado na Tabela 22, verifica-se que 24,5% da variabilidade do Comprometimento

Organizacional é explicado pela Liderança Servidora ( $R^2 = 0,245$ ), sendo uma relação positiva e significativa ( $b = 0,838$ ;  $t = 10,396$ ;  $p < 0,001$ ) representada na Figura 2.

Considerando os resultados, verifica-se que com o aumento das práticas de Liderança Servidora, maior será o Comprometimento Organizacional, sendo assim suportada a hipótese H1. Decidiu-se verificar com maior minúcia se o resultado da regressão seria o mesmo para cada uma das dimensões da Liderança Servidora isoladamente – o que se verificou, exceto para a dimensão “Conceptualizar”, conforme a Tabela 23 (e Anexo C).

**Tabela 22**

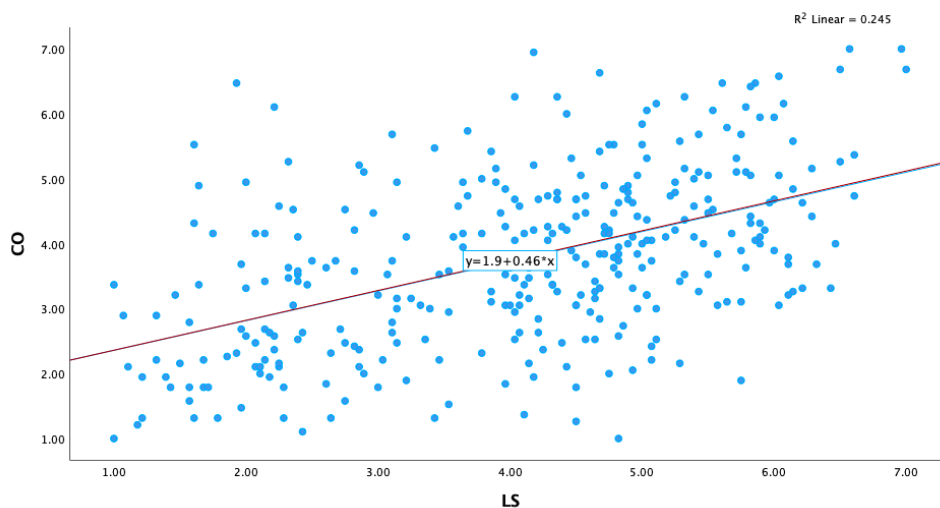
*Regressão Linear Simples da Hipótese H1*

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,902	0,190		10,010	<0,001	0,245
LS	0,838	0,044	0,495	10,396	<0,001	

Fonte: Elaboração Própria

**Figura 2**

*Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H1*



Fonte: IBM SPSS v.29.0.2

**Tabela 23***Explorações adicionais da hipótese H1*

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
1.1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
1.2: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
1.3: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Suportada
2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
2.1: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
2.2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
2.3: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Suportada
3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
3.1: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
3.2: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
3.3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Não Suportada
4: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada

4.1: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
4.2: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
4.3: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Suportada
5: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
5.1: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
5.2: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
5.3: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Suportada
6: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
6.1: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
6.2: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
6.3: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Suportada
7: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional	Suportada
7.1: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada

7.2: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um Suportada impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo

7.3: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um Suportada impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental

Fonte: Elaboração Própria

### **Hipótese 2: A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional.**

Para testar esta hipótese (H2) recorreu-se à análise de Regressão Linear Simples. Conforme apresentado na Tabela 24, verifica-se que 40% da variabilidade da Percepção de Suporte Organizacional se deve à prática da Liderança Servidora ( $R^2 = 0,400$ ), sendo uma relação positiva e significativa ( $b = 0,699$ ;  $t = 14,889$ ;  $p < 0,001$ ) ilustrada na Figura 3.

Os resultados insinuam que o aumento das práticas de Liderança Servidora, incrementa a Percepção de Suporte Organizacional, o que valida a hipótese H2.

Optou-se por verificar mais ao detalhe se o resultado da regressão não sofria alterações para cada uma das dimensões da Liderança Servidora individualmente – o que se confirmou, consoante observado na Tabela 25 (e Anexo D).

**Tabela 24**

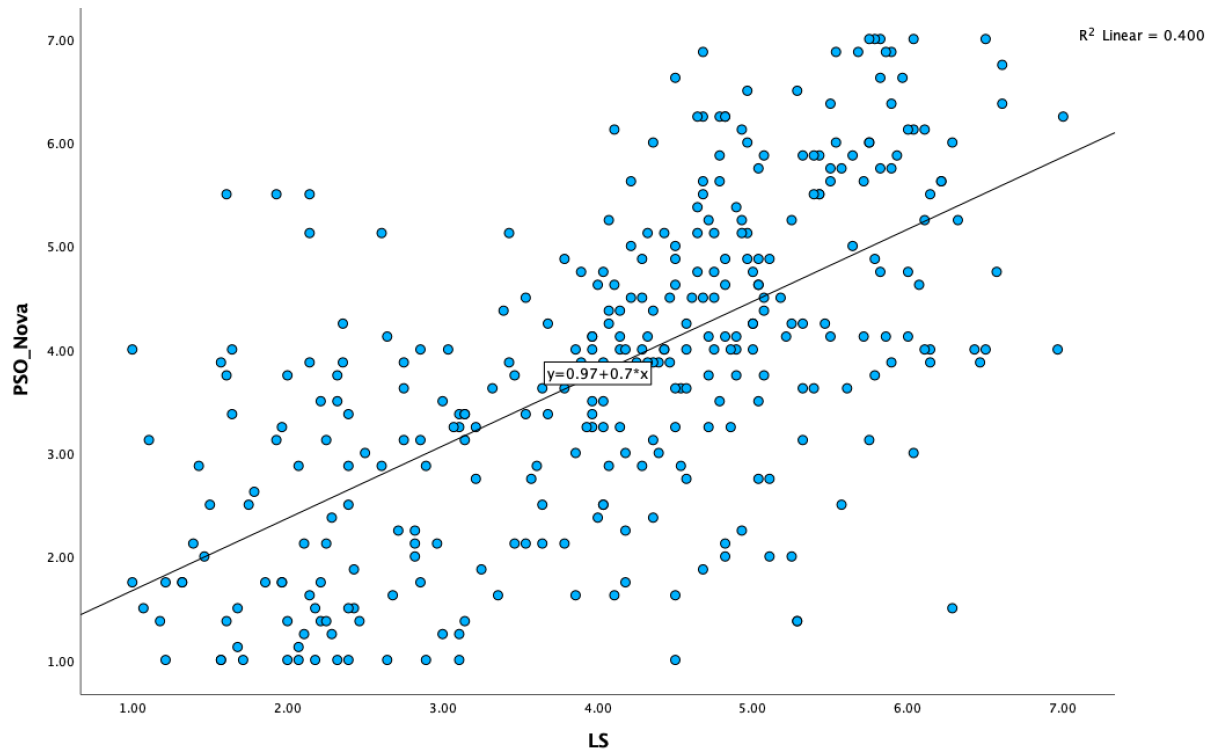
*Regressão Linear Simples da Hipótese H2*

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	$R^2$
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	0,971	0,203		4,790	<0,001	0,400
LS	0,699	0,047	0,632	14,889	<0,001	

Fonte: Elaboração Própria

**Figura 3**

*Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H2*



Fonte: IBM SPSS v.29.0.2

**Tabela 25**

*Explorações adicionais da hipótese H2*

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
1: A dimensão “Cura Emocional” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada
2: A dimensão “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada
3: A dimensão “Conceptualizar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada
4: A dimensão “Empoderamento” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada

5: A dimensão “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada
6: A dimensão “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada
7: A dimensão “Comportamento Ético” da Liderança Servidora tem um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional	Suportada

Fonte: Elaboração Própria

### **Hipótese 3: A Percepção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional**

Para testar esta hipótese (H3) recorreu-se também à análise de Regressão Linear Simples. Neste caso, a interpretação da Tabela 26 permite aferir que 16,2% da variabilidade do Comprometimento Organizacional é explicado pela Percepção de Suporte Organizacional ( $R^2 = 0,162$ ), sendo esta relação, exemplificada na Figura 4, positiva e significativa ( $b = 0,336$ ;  $t = 8,025$ ;  $p < 0,001$ ).

Assim, quanto maior for a Percepção de Suporte Organizacional, maior será o Comprometimento Organizacional – sustentando esta hipótese.

O mesmo se pode testemunhar relativamente à Percepção de Suporte organizacional com as dimensões “Afetiva” e “Normativa” do Comprometimento Organizacional (Anexo E), considerando a Tabela 27.

**Tabela 26**

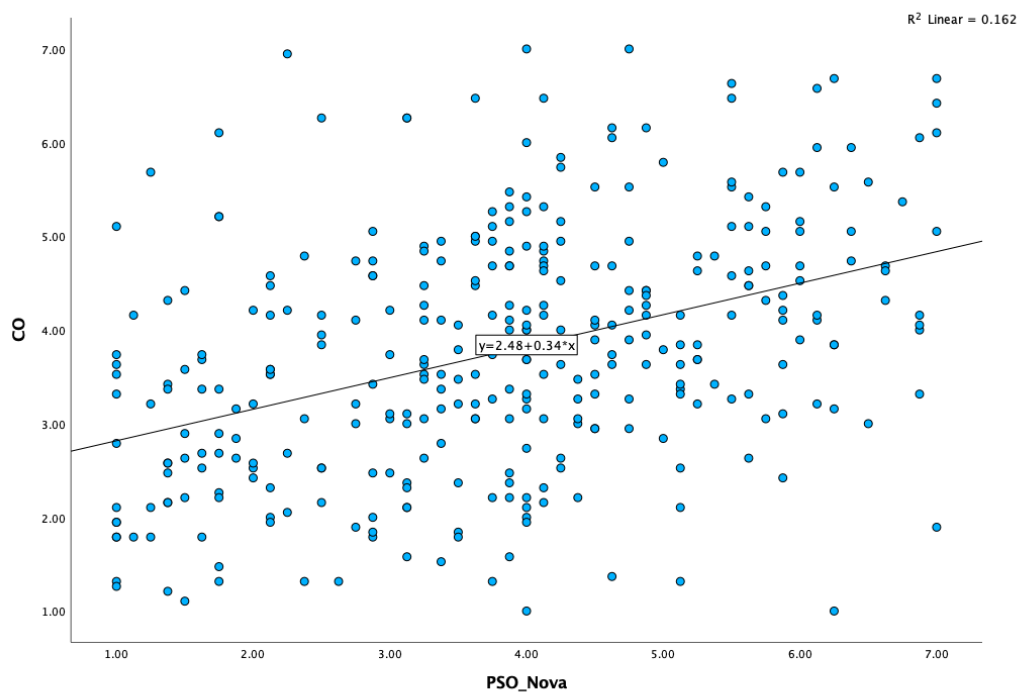
*Regressão Linear Simples da Hipótese H3*

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	$R^2$
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	2,482	0,173		14,323	<0,001	0,162
PSO	0,336	0,042	0,403	8,025	<0,001	

Fonte: Elaboração Própria

**Figura 4**

*Representação gráfica da regressão linear simples da hipótese H3*



Fonte: IBM SPSS v.29.0.2

**Tabela 27**

*Explorações adicionais da Hipótese H3*

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
1: A Perceção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Afetivo	Suportada
2: A Perceção de Suporte Organizacional Positiva tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Normativo	Suportada
3: A Perceção de Suporte Organizacional Positiva tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional Instrumental	Não Suportada

Fonte: Elaboração própria

**Hipótese 4: A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional.**

Com recurso ao modelo 4 de Hayes (*Process Macro*), na análise de resultados referentes à hipótese H4 (Anexo F), tal como é possível observar na Tabela 28, verifica-se um efeito indireto da Liderança Servidora no Comprometimento Organizacional através da Percepção de Suporte Organizacional (*Effect* = 0,087; *BootLLCI* = 0,003; *BootULCI* = 0,166), sendo a Percepção de Suporte Organizacional responsável por 19% do efeito total no Comprometimento Organizacional.

**Tabela 28**

*Resultado da Mediação da relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional pela Percepção de Suporte Organizacional (H4)*

	PSO			CO		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
LS (variável independente)	0,699	0,047	<0,001	0,370	0,060	<0,001
PSO (variável dependente)		-		0,125	0,050	0,015
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
<b>Efeito Direto</b>	0,370	0,056	0,259	0,481		
<b>Efeito Indireto</b>	0,087	0,042	0,003	0,166		

Fonte: Elaboração Própria

Conforme a Tabela 29, apurou-se, de forma mais pormenorizada, se o efeito de mediação se confirmava para todas as dimensões da escala do Comprometimento Organizacional. A interpretação dos resultados permite inferir que a variável exerce um papel mediador entre a Liderança Servidora e as componentes “Afetiva”, “Normativa” e “Instrumental” do Comprometimento Organizacional.

**Tabela 29***Explorações adicionais da Hipótese H4*

	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>	<b>Resultado</b>
1: A PSO medeia a relação entre a LS e o COA.	0,194	0,050	0,094	0,291	Confirmada
2: A PSO medeia a relação entre a LS e o CON.	0,203	0,050	0,108	0,301	Confirmada
3: A PSO medeia a relação entre a LS e o COI.	-0,104	0,489	-0,209	-0,015	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

## VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Uma vez interpretados os dados do ponto de vista estatístico, importa, neste estágio, escrutinar minuciosamente os resultados obtidos, compreendendo que ilações são passíveis de inferir no que respeita à problemática da presente investigação – o impacto da Liderança Servidora no Comprometimento Organizacional e o efeito mediador da Perceção de Suporte organizacional.

Em virtude disso, o presente projeto procura contribuir para enriquecer a literatura com evidencias empíricas complementares neste campo, sendo já profusamente validada a força motriz de uma nova perspetiva de liderança, servidora, capaz de promover o bem-estar individual dos colaboradores como ponto nuclear, de desenvolver o seu potencial e de considerar as suas necessidades em detrimento dos interesses institucionais, priorizando o estabelecimento de relações socio emocionais responsáveis por um prognóstico pautado por maiores níveis de comprometimento entre o colaborador e a empresa.

A comparação das médias das variáveis em função do **género**, mais concretamente entre as variáveis “Género” e “Funções de Chefia” assinala uma diferença estatisticamente significativa

entre o género masculino e o género feminino, apontando para que, em média, os homens ocupem mais cargos de supervisão face às mulheres. Este resultado não é adventício, tendo em conta que, embora alguns autores referenciem Portugal como o país cujos níveis de feminilidade cultural são maiores comparativamente aos países da Europa latina (Jesuino, 2002) - o que significa que o pendor feminino típico desta sociedade não vinca as disparidades de papéis entre homens e mulheres, em contraste com a realidade vivida noutros países culturalmente masculinos (Hosfetede, 2024) -, outros autores contra argumentam que na paisagem sociocultural portuguesa ainda estão enraizados os estereótipos de género (Ribeiro et al., 2022). Na realidade, as mulheres encontram-se em maioria no mercado laboral, muito embora seja clara a sua inferioridade quando o tema reporta ao exercício de cargos de topo (Bello, 2024).

Analogamente, foram detetadas, pelo instrumento *T-Student*, diferenças estatisticamente significativas quando cruzadas as variáveis “Liderança Servidora” e “Género”. Inesperadamente, os homens têm tendência a apresentar, em média, perceções de uma liderança servidora em maior grau quando comparadas com as mulheres. A literatura assinala alguma ambiguidade no que a esta matéria respeita, tendo em conta que nos estudos conduzidos por Powell e Butterfield (1989), ambos os géneros caracterizam um líder eficaz como aquele que possui traços preponderantemente masculinos, resultados coerentes com os obtidos na meta-análise conduzida por Koenig et al. (2011), onde quer os homens quer as suas homólogas mulheres esclareceram a sua predileção por um líder masculino. No entanto, os condicionalismos típicos de uma conjectura instável obrigam a uma mudança de mentalidades, ou de padrões de comportamento, facto que justifica que, numa literatura mais recente, se denote maior preferência por um novo perfil de liderança, como o servidor, munido de um leque de atributos frequentemente encontrados nas mulheres (Ferreira, 2019) – de que servem de exemplo a empatia, compaixão, colaboração, escuta ativa e capacidade de construir relacionamentos interpessoais sólidos, imprescindíveis para que os colaboradores percecionem apoio nas suas esferas pessoais e profissionais. Aliado a isso, pela intuição, sensibilidade e cuidado que demonstram, “as líderes tendem a exercer um papel mais em sintonia com os novos tempos” (Kyrillos & Godoy, 2024, p. 18), adotando um estilo de liderança mais voltado para as pessoas (Saint-Michel, 2018).

Similarmente, também são os homens que, em média, manifestam superiores convicções quanto ao suporte conferido pela empresa. Efetivamente, o estilo de liderança - principalmente o que atende às necessidades dos seus colaboradores, como o servidor - tem sido apontado, na

literatura, como um antecedente da percepção de suporte organizacional, pelo que não espanta que os indivíduos do género masculino sintam maior valorização e preocupação com o seu bem-estar por parte da organização que os emprega (Eisenberger et al., 1986). É plausível, ainda, inferir que as diferenças estatisticamente significativas quanto ao comprometimento organizacional e respetivas dimensões instilam que os homens, em média, apresentam maiores níveis de comprometimento afetivo e normativo. Uma vez que são os homens que denotam, em média, maiores percepções de liderança servidora e, portanto, de suporte organizacional, isso justifica que os mesmos vejam satisfeitas, em primeiro plano, as suas necessidades de elogio e de aprovação o que, por sua vez, se reflete em níveis superiores de identificação, envolvimento e comprometimento afetivo e normativo na realização das tarefas (Caesens, 2015)

No que toca à **idade** registam-se diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias e a percepção de liderança servidora. De facto, em média, os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos têm maiores percepções de uma liderança servidora, sobretudo nas dimensões “Colocar Seguidores Primeiro” e “Ajudar Seguidores a Crescer”. Ademais, são estes indivíduos que, em média, denotam, maior apoio organizacional percebido. Dada a sua precoce idade, é de esperar que estes indivíduos se encontrem na transição para a entrada no mercado de trabalho, tendo, por conseguinte, menor antiguidade, pelo que tais convicções de apoio prestado podem surgir, precisamente, pelas práticas de *onboarding*. Estas medidas, implementadas pela entidade em termos de integração de recém-admitidos (Guest, 2017), englobam componentes como orientação e a socialização (Winterman & Bucy, 2019), de maneira que os novos colaboradores tenham conhecimento das expectativas da empresa em relação à sua prestação, dando igualmente a conhecer as suas perspetivas, criando-se uma sinergia em torno de objetivos comuns. Só desta forma é possível solidificar relações de longo prazo e assegurar que os colaboradores se encontram equipados com as competências adequadas às suas incumbências (Bell, 2021). No entanto, as diferenças – significativas – entre o comprometimento organizacional e a idade dos indivíduos sugere que são os mais velhos, aqueles cujas idades se situam entre os 54 e os 65 anos – os *Baby Boomers* – que, face aos restantes, apresentam, em média, maiores níveis de comprometimento organizacional instrumental, em parte pelo facto de privilegiarem um emprego fixo que lhes confira estabilidade profissional – era trivial passarem toda a sua carreira ou a maior parte dela numa só empresa (Kyriillos & Godoy, 2024). Por sua vez, comparativamente aos indivíduos com 18 a 24 anos, e, portanto, com menor senioridade na atual organização, o

comprometimento organizacional afetivo dos *Baby Boomers* é superior. Tal pode ser explicado pelo facto de os indivíduos mais recentes na organização ainda estarem a alinhar os seus valores com os da empresa, ou simplesmente por se concentrarem mais com as suas próprias carreiras do que propriamente com o sucesso organizacional (Lírio et al., 2018), enquanto os mais velhos apresentam maior comprometimento afetivo, a título de exemplo, por possuírem cargos de maior responsabilidade que o levem a prolongar a sua jornada na organização (Meyer & Allen, 1994).

Numa outra linha de análise, relativamente às **habilitações literárias**, também os indivíduos com o ensino secundário denotam, em média, maior comprometimento instrumental face aos que possuem uma licenciatura e um mestrado. De facto, a literatura indica o nível de escolaridade como um antecedente do comprometimento organizacional, pelo que é de esperar que os indivíduos com menos habilitações literárias enfrentem maiores limitações na procura de novas alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990) - tendo em conta que, para o exercício de certas funções, são exigidos cursos conferentes de grau - e, portanto, permanecem na organização precisamente pela falta de alternativas ou porque os custos do abandono da organização são superiores aos benefícios em fazê-lo.

Por sua vez, também há diferenças estatísticas entre as vertentes “afetiva” e “normativa” do comprometimento organizacional e a variável “**funções de chefia**”, sendo que os indivíduos que assumem posições de supervisão apresentam, em média, maior comprometimento afetivo e normativo. Rego e colegas (2016) expressam algumas reservas quanto a este campo, salientando que os indivíduos que assumem posições de liderança exercem funções mais estimulantes, as quais exigem maior autonomia e responsabilidade e, por conseguinte, emergem como potenciais fatores de comprometimento normativo e, sobretudo, afetivo. Ainda assim, a perspetiva de outros autores parece discordante, ao assumirem que indivíduos que exerçam funções de ordem superior intercedem somente em situações delicadas (Ferreira et al., 2021) por se concentrarem mormente nos seus intentos (Lima & Rowe, 2019).

Noutra perspetiva, verifica-se igualmente que os trabalhadores que celebrem **contratos de trabalho** a termo certo denotam, em média, maiores níveis de comprometimento instrumental face aos restantes. Na verdade, é presumível que, em certas circunstâncias, os trabalhadores não tenham interesse em formalizar um contrato de trabalho temporário que não lhes garanta segurança, fazendo-o exclusivamente pela carência de opções de escolha. A ausência de expectativas de permanência na organização a longo prazo desencadeia repercussões na postura e na conduta dos

colaboradores (Ashford et al., 2007) que, percebendo a sua estadia como pouco duradoura, podem subentender que seja menor a probabilidade de uma resposta mútua por parte da instituição, acabando por investir menos e por estreitar atitudes positivas (Staper & Masterson, 2002). Noutros casos, os agentes organizacionais atribuem tarefas semelhantes aos funcionários que possuem contratos laborais precários e àqueles que se encontram vinculados, o que acaba por gerar alguma instabilidade e iniquidade na perceção da relação com a organização (Ferreira & Martinez, 2023).

Numa análise direcionada para as diferenças existentes entre os **setores de atividade**, é possível inferir que os trabalhadores dos serviços de saúde são os que apresentam, em média, menor perceção de suporte organizacional. A literatura reconhece que, em atividades onde a ocorrência de risco tem uma probabilidade considerável, a perceção de apoio organizacional é um instrumento chave para monitorizar os resultados da equipa e de cada membro de forma objetiva (Neves & Eisenberger, 2014), suprimindo possíveis estados de *stress* e de ansiedade. Com efeito, a exigência e o desgaste destas profissões conduzem a atitudes apáticas para com o trabalho e à diminuição no desempenho (Bakker et al., 2014), não sendo de admirar a notória taxa de rotatividade destes colaboradores, acompanhada da grande dificuldade em retê-los.

Nesta fase, a discussão prossegue com a apresentação dos resultados decorrentes da análise que tinha em vista validar as hipóteses de investigação formuladas *a priori*. A literatura é unânime ao apontar a Liderança Servidora como um fator que promove o Comprometimento Organizacional dos colaboradores (Dennis & Bocarnea, 2005). A leitura crítica dos resultados estatísticos decorrentes deste estudo evidencia uma relação estatisticamente significativa e positiva entre a Liderança Servidora – e as suas vertentes – e o Comprometimento Organizacional, indo ao encontro da visão dos autores e suportando, por conseguinte, a hipótese H1: “*A Liderança Servidora tem um impacto positivo no Comprometimento Organizacional*”.

Uma análise exploratória e mais detalhada das regressões lineares simples obtidas pela relação entre estas duas variáveis e as suas dimensões permite acrescentar, ainda, a conclusão de que a relação entre a Liderança Servidora - e respetivas dimensões – com o Comprometimento Organizacional Afetivo é estatisticamente significativa e positiva, à semelhança do que sucede com o Comprometimento Organizacional Normativo. De facto, a perceção de que o supervisor envereda por princípios éticos e empáticos, abraçando as preocupações dos seus seguidores, parece ser importante para melhorar as relações afetivas com os líderes (Eisenberger et al., 2010), que originam atitudes positivas e potenciam a lealdade dos colaboradores para com o empregador.

Finegan (2000, citado por Rego et al., 2016) defende que quando os seguidores denotam percepções de que a organização adota comportamentos de cidadania fundada nos princípios éticos e segundo valores organizacionais humanistas e visionários, tal parece induzir maiores níveis de comprometimento afetivo e normativo. O autor remata, afirmando que “distintamente, a percepção de valores de formalidade e convenção parece fomentar o empenhamento instrumental e desvitalizar o afetivo”. A respeito da dimensão Instrumental do Comprometimento Organizacional, também a sua relação com a Liderança Servidora é estatisticamente significativa e positiva, ilação que não é possível generalizar a todas as suas dimensões. De facto, os resultados dão conta que a dimensão “Conceptualizar”, isoladamente, não se relaciona de forma significativa com o Comprometimento Organizacional Instrumental, o que significa que não desencadeia um efeito positivo nesta vertente do comprometimento. Esta dimensão inclui questões como: “a minha chefia direta tem um profundo entendimento sobre a nossa organização e os seus objetivos”, “a minha chefia direta consegue resolver problemas com ideias novas ou criativas”, “a minha chefia direta consegue pensar sobre problemas complexos de forma eficiente”, “a minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal” e “a minha chefia direta tem uma compreensão profunda da organização e de seus objetivos”. Efetivamente, a literatura defende que colaboradores com predomínio do comprometimento instrumental – isto é, que permanecem na organização por necessidade – estarão mais predispostos para escolherem estratégias de competição, evitamento ou acomodação na tentativa de solucionar um conflito ou crise. Como os profissionais não veem alternativa de mudar de instituição empregadora e os custos associados ao abandono da mesma são elevados, poderão lutar pelos seus objetivos negligenciando os interesses organizacionais ou, contrariamente, rejeitar e escapar do conflito ou mesmo consentir que a organização satisfaça os seus desígnios sem resistências. Este efeito pode ter especial impacto em Portugal, país tipicamente adverso à incerteza (Hofstede, 2024). Em segundo lugar, a hipótese H2 “*A Liderança Servidora impacta a Percepção de Suporte Organizacional*” também se verificou, enriquecendo a literatura que aponta o estilo liderança enquanto um instrumento organizacional que antecede a Percepção de Suporte Organizacional. As chefias diretas são um dos mais importantes representantes da organização, devido à sua proximidade com os trabalhadores. Assim, as pessoas tendem a generalizar as ações das chefias para a organização, o que significa que quanto mais os colaboradores sentem que os seus líderes se preocupam com eles, mais sentem que a organização que representam também se preocupa. A regressão linear simples denuncia a

existência de uma relação estatisticamente significativa quer entre as duas variáveis, quer entre qualquer uma das suas dimensões entre si. Nos dias que correm é uma certeza que os líderes encerram um papel decisivo e absolutamente capital em todas as escalas de resposta a diferentes demandas de índole pessoal e social nos negócios (Carvalho, 2022). Neste contexto, e em contraponto com outros estilos de liderança convencionais, o perfil servidor - baseado na filosofia de maior e melhor atenção às necessidades, preocupações, manifestações, dimensões pessoais, familiares e organizacionais de cada seguidor - dá lugar a uma perspetiva orgânica, na qual se diluem os tempos e os espaços de forma a que as organizações, reconhecendo e adotando também a prestação de cuidados às pessoas, receberão, por conseguinte, resultados duma atividade cuidada e distinta (Ribeiro et al., 2022).

A literatura sobre os consequentes da Perceção de Suporte organizacional suporta a hipótese H3: “*A Perceção de Suporte Organizacional influencia o Comprometimento Organizacional*”, a qual é igualmente confirmada neste trabalho. No entanto, substituindo a variável “Comprometimento Organizacional” pela sua vertente “Instrumental”, verifica-se ausência de uma relação estatisticamente significativa com a Perceção de Suporte Organizacional. De facto, os indivíduos que sentem que a sua organização os apoia, isto é, que os valoriza e cuida do seu bem-estar, proporcionando-lhes *feedback* pelo seu desempenho no trabalho, tendem a desenvolver com a mesma laços normativos e, especialmente, laços afetivos. Ainda assim, conclui-se que a Perceção de Suporte Organizacional nem sempre é valorizada, principalmente quando os indivíduos se comprometem de um ponto de vista instrumental com a organização. A literatura sustenta esta teoria ao sublinhar que o comprometimento instrumental se encontra associado às perceções que os colaboradores formulam quanto ao prejuízo financeiro inerente ao abandono da organização (Akinatayo, 2010), optando por continuar a exercer funções na mesma por sentirem necessidade (Meyer et al., 1989) e não propriamente por acreditarem que a sua chefia os ancora e orienta. Neste caso, os indivíduos não veem sentido de utilidade na perceção de suporte organizacional na medida em que isso implica criar uma relação de reciprocidade que os mesmos não almejam. Como líderes, tal não implica necessariamente que deixe de se prestar apoio a estes colaboradores. Apenas é necessário desenhar outro tipo de estratégias que os mantenha comprometidos com as suas tarefas como, por exemplo, torná-los mentores de colaboradores recém-chegados à organização.

Por último, no que respeita à Hipótese H4: “*A Perceção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional*”, é de notar que a

mesma se confirma, uma vez que existe uma relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional sob o efeito mediador da Percepção de Suporte Organizacional estatisticamente significativa, algo que sucede igualmente para as vertentes “Afetiva”, “Normativa” e “Instrumental” do Comprometimento Organizacional. Contudo, a leitura dos resultados sugere que, na presença de Percepção de Suporte Organizacional, a Liderança Servidora pode reduzir o Comprometimento Organizacional Instrumental, facto que vai de encontro ao postulado na literatura, sendo admissível para um vasto grupo de autores o apoio organizacional percebido aumenta a ligação efetiva com a organização, mas pode reduzir (ou não exercer qualquer efeito) o comprometimento instrumental (Rego et al., 2016).

### **6.1 Implicações Teóricas e Práticas**

É um lugar comum assumir que os ambientes hipercompetitivos exigem às organizações a quebra do *status quo* por meio da criação de novas vantagens competitivas (Martins, 2023), impondo-lhes também, como condição crucial para o seu sucesso e sustentabilidade, a capacidade de atração, desenvolvimento e de fidelização dos seus colaboradores (Reis, 2022).

As organizações que não procuram adaptar os seus modelos de liderança e que não investem em planos de revisão de carreiras dos seus colaboradores começam a ver a sua capacidade para reter talento comprometida, o que implica um labirinto de obstáculos ao desenvolvimento do seu negócio. Neste quadro ambíguo, a liderança servidora, ao propor novos cenários de referência e ao reforçar sentimentos de segurança por meio do apoio prestado a cada colaborador, estimula o seu comprometimento, podendo ocasionar incrementos na produtividade e na rentabilidade, bem como a redução muito significativa do número de saídas dos mais talentosos para a concorrência (Caeiro, 2024).

Apesar dos avanços significativos na trajetória da mulher no mercado de trabalho, ainda há muita estrada a ser percorrida. O panorama sociocultural emoldura a ocorrência de vieses que podem condicionar a procura de oportunidades, a seleção de profissionais e a percepção da entidade empregadora face aos candidatos (Kyrillos & Godoy, 2022), mas sirva de exemplo o sucesso com que os países como a Alemanha, a Dinamarca e a Finlândia, liderados por mulheres, reagiram à primeira fase de pandemia. O êxito destas lideranças é uma referência encorajadora para as mulheres das novas gerações e um poderoso ponto de viragem associado aos estigmas que

desvirtuam a percepção das mulheres em funções de liderança ao mais alto nível. “Contribui para se abolir a narrativa de que as grandes crises precisam da ‘autoridade de grandes homens’, e mostra a importância da prioridade às pessoas, da sinceridade, da cooperação, do apoio, da inteligência emocional e da empatia, na liderança das crises” (Caeiro, 2024, p. 35).

Não se pretende, com o presente trabalho, dar audiências à “guerra dos sexos”, mas sim aludir as empresas para a importância de as mulheres ocuparem mais espaço em relação a questões cada vez mais críticas ligadas à gestão. Dispondo igualmente dos talentos de homens e mulheres, as organizações têm mais alternativas para enfrentar os novos desafios, fomentam a aprendizagem entre os pares e elevam os graus de liberdade. É assim que se reforça a capacidade coletiva nesta corrida pela sobrevivência.

Por outro lado, a integração e a convivência das diferentes gerações com necessidades, perspectivas e interesses também eles diferentes é um desafio acrescido nas organizações. Para gerir eficazmente esta complexidade em ambientes de trabalho globalizados e multidisciplinares, é cada vez mais importante uma liderança servidora capaz de inspirar e motivar, criando uma cultura de trabalho que caminha em direção à excelência empresarial.

Noutra linha, verifica-se falta de recursos humanos nos serviços de saúde, desafio que tem de ser urgentemente ultrapassado tendo em conta o envelhecimento da população portuguesa e o aumento de doenças crónicas. Espera-se que estes *insights* despertem a atenção dos líderes e dos gestores de unidades de saúde para os níveis de comprometimento dos seus profissionais de forma a não comprometer a prestação de serviços. Neste sentido, a sua agenda de preocupações terá de passar a integrar a saúde mental (Carvalho, 2022). Uma sugestão para tratar a aguda falta de profissionais neste ramo pode passar por revisão das políticas organizacionais que espelham uma intenção vindoura da organização, principalmente no domínio dos recursos humanos (e.g., encetar negociações com os profissionais no âmbito da gestão de carreiras, valorização salarial e flexibilidade de horários de trabalho, permitindo um maior equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional de cada colaborador, fornecer *feedback e feedforward*, bem como conduzir entrevistas de permanência e de saída). Estas variáveis persuadem o modo como o colaborador percebe e interpreta as interações transcorridas, hodiernas e porvindouras com a organização em que trabalha (Griep et al., 2018, citado por Ferreira e Martinez, 2023) e, como resultado, a natureza das relações de trabalho (Rousseau, 1996), funcionando como ferramentas chave de monitorização para solucionar eventuais problemas, motivar e alinhar a equipa, cultivando um clima de bem-estar,

motivação e comprometimento. Reconhecer e abordar estes pontos críticos é fundamental para aumentar a retenção de talentos.

Afigura-se relevante, ainda, que as empresas celebrem, sempre que possível, contratos de trabalho que não sejam precários e que confirmem aos colaboradores expectativas duradouras de permanência na organização, com vista a um maior comprometimento efetivo que terá efeitos diretos na produtividade e no negócio.

Importa que os decisores organizacionais tenham consciência dos potenciais efeitos das percepções de suporte e sejam capazes de compreender como podem agir sobre eles (Rego et al., 2016), uma vez que nem todos os colaboradores se sentem obrigados a retribuir o cuidado e a atenção da organização, com particular destaque para aqueles que percecionam que o custo de abandonar a organização é sobressalente ao benefício de na mesma continuar. Contrariamente, para os restantes, quando depreendem que o líder trabalha com e para a equipa, tendo capacidade de resposta às necessidades individuais ou coletivas relacionadas com o bem-estar, a contrapartida é muitas vezes um desempenho reforçado (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020).

É senso comum que as empresas que se fazem sobressair, numa altura assinalada pela escassez de recursos, são as que demonstram uma real preocupação com as suas pessoas. Do ponto de vista prático, para além das sugestões supra abordadas, é necessária ênfase nas suas propostas de valor para comprometer o cliente interno, optando-se pelo estilo servidor de liderança, por via do qual não só é possível perceber *in loco* as necessidades e desafios que as pessoas enfrentam nos diferentes níveis organizacionais (Han et al., 2020) como se garante que as estratégias e políticas adotadas vão ao encontro das necessidades reais de uma força de trabalho diversificada.

## **6.2 Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Sem embargo de o presente estudo contribuir para fertilizar o terreno empírico no que à temática em causa diz respeito, surgiram algumas limitações que consecutivamente se enumeram. Inicialmente, refira-se o método de recolha de dados pelo qual se optou – amostragem não probabilística por conveniência -, tendo sido divulgado um questionário em formato digital, que impossibilita que o investigador monitorize o ambiente no qual os respondentes participam, podendo, além disso, perverter a informação no sentido daquilo que é organizacional ou

socialmente consentido (Huang et al., 2014). Como consequência, as respostas obtidas podem ser pouco fidedignas.

Além do mais, a amostra recolhida não é representativa da população, pois conta com 71,3% de inquiridos do sexo feminino, percentagem essa sobressalente à da população portuguesa, composta por apenas 52,3% mulheres (Lusa, 2021). Por outra via, a caracterização mais “envelhecida” da amostra é também uma limitação, tendo em conta que para uma população mais jovem, as conclusões poderiam divergir. Realce-se, ainda, a natureza transversal do estudo, a qual não permite a consideração de eventuais alterações da conjuntura onde os participantes se inserem. Neste seguimento, prescreve-se que linhas de investigação futuras sejam de natureza longitudinal e combinem diversas dimensões metodológicas de recolha de dados - que vão desde inquéritos, entrevistas, análises documentais, observações e grupos focais - em jeito de implementar o mesmo estudo em amostras mais robustas e depreender se as conclusões serão, ou não, idênticas.

Uma vez que surgiu um indicador de que há maiores perceções de uma liderança servidora por parte do género masculino, em contraponto do feminino, afigurar-se-ia pertinente dar continuidade a este tema diferente daquelas que têm sido as evidências da literatura.

Como linhas futuras de investigação convida-se, ainda, a explorar as temáticas abordadas numa vertente geracional, constatando-se de que forma a alteração ao nível das necessidades características de uma vertente de trabalho multigeracional pode ou não impactar a perceção que os mesmos manifestam do apoio prestado pelos seus líderes.

Sugere-se, de igual forma, a análise das relações presentes nesta investigação de acordo com a perspetiva multicultural de Hofstede (1997), possibilitando, numa análise micro das dimensões da cultura nacional do autor, a compreensão dos valores dos colaboradores e permitindo, numa análise macro, explicar por que motivo a implementação de um estilo servidor de liderança - e em específico cada dimensão do construto proposta por Liden et al., 2008 - poderá ter sucesso num determinado país e ser ineficaz num país completamente diferente, ainda que na mesma organização.

Embora a realização do teste ANOVA *One Way* tenha evidenciado diferenças significativas entre os tipos de contrato de trabalho e o comprometimento organizacional instrumental, não é possível estabelecer outras comparações que sejam significativas, nomeadamente com as correntes afetiva e normativa do comprometimento, provavelmente pelo baixo número de amostras associados aos contratos de trabalho a termo incerto, temporário e de prestação de serviços, pelo

que seria vantajoso direcionar esta análise para os diferentes tipos de contratos numa amostra maior que seja representativa e que permite retirar conjunto mais alargado de conclusões.

Por fim, será, ainda, oportuno, compreender de uma forma mais profunda as nuances setoriais com o propósito de desenhar estratégias de suporte retenção eficazes.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akintayo, D. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *International Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1-8.
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2020.107814>.
- 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(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Araújo, J. (2002). *Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional*. Vida Económica.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, SpecIssue), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 65–117. <https://doi.org/10.1080/078559807>
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover

- intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272–289. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2013-0028>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3<sup>a</sup> ed.). Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bancalero, J., & Ramos, P. (2019). *Conta-me estórias: Storytelling na gestão de pessoas*. Editora RH.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Escolar Editora.
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD*, 22, 1–15. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-36.pdf>
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: Um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? [Intention to stay: A component or an outcome of organizational commitment?]. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299–307.
- Bastos, A. V., Rodrigues, A. C., Moscon, D. C., Silva, E. E., & Pinho, A. P. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em L. O. Borges,

- & L. Mourão, O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia (pp. 279-310). Artmed.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1), 1–8. <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1/>
- Bello., M. D. (2024). *Liderança no feminino: Barreiras, desafios e conquistas*. Editora d'ideias.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Blanchard, K., & Conley, R. (2023). *Verdades simples sobre liderança: 52 maneiras de ser um líder servidor e gerar confiança*. Actual Editora.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caetano, A., das Neves, J, G., & Ferreira, J. M. C. (2020). *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações*. Edições Sílabo.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.

- 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>
- Carvalho, M. M. (2022). Cultura organizacional para cuidar das pessoas. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Eds.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 391-394). Editora d'Ideias.
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Costa, F., & Bastos, A. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: Os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *Revista de Administração UFSM*, 2(2), 280-297.
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: Perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 223-244. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Editora RH.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos Desafios para a GRH: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521. <https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (9ª ed.). Elsevier.

- Dutra, D. A. (2022). De uma liderança analógica a novas formas de liderança digital. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Eds.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 395-399). Editora d'Ideias.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *The Journal of applied psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). The supportive organization. *American Psychological Association*, 9-24. <https://doi.org/10.1037/12318-001>
- Eliyahu, A. S., Bibu, N., Sala, D., & Săcui, V. (2021). The Influence of Organizational Politics on the Organizational Commitment of Employees in Emergency Organizations in Israel. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 348-361.
- Ennis, M. C., Gong, T., & Okpozo, A. Z. (2018). Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203-215.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2022). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. (2ª ed.). Editora RH.
- Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49.

- Ferreira, J. N. (2022, 8 de abril). *Seis formas de prevenir o burnout dos seus colaboradores*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2022/04/08/seis-formas-de-prevenir-o-burnout-dos-seus-colaboradores/>
- Ferreira, L. (2019). *Mulheres na liderança: Obstáculos de género nas empresas & estratégias de superação*. Matrix Editora.
- 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>
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(2), 43–56. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x>
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Gradiva Publicações S.A.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development’s role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/ict-07-2018-0061>

- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and*. Indianapolis: Paulist Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- 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, 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1*. <http://www.afhayes.com/>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organisational behaviour* (9<sup>a</sup> ed.). Prentice-Hall International.
- Hofstede, G. (2024). *Hofstede Insights - Country Comparison Tool*. Obtido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1997). Path-goal theory of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 259–273). University of Notre Dame Press. (Reprinted from "Journal of Contemporary Business," 4(3), Aut 1974, pp. 81–97)
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H.-K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 945–968.

- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*. Management Science, 28(3), 221-339. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Livros Horizonte.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Khan, K., Khan, S., & Chaudhry, A. (2015). Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science*, 67, 109–113.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, pp. 85-96.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- 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(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lima, C., & Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista de Gestão Organizacional*, 12(14), 118-137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>

- Lírio, A., Severo, E., & Guimarães, J. (2018). A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho Sobre o Comprometimento Organizacional. *Revista Gestão e Planejamento*, 19(1), 34-54. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4687>
- Lusa. (2021, julho 28). *Só sete municípios do país têm mais homens do que mulheres*. <https://www.dn.pt/sociedade/so-sete-municipios-do-pais-tem-mais-homens-do-que-mulheres-13984371.html>
- Luu, T. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29, 91–108.
- Mações, M. A. R. (2017). *Liderança, motivação e comunicação* (Vol. 5). Actual Editora.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5.ª ed.). ReportNumber.
- Martins, D. (2022). Do mundo VUCA ao mundo BANI: Impactos na gestão das empresas e na gestão das pessoas. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Eds.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287-292). Editora d'Ideias.
- Martins, J. M. (2023). *Estratégia organizacional: Transformar desafios em oportunidades em 14 lições*. Edições Sílabo.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>
- McCleskey, J. A. (2016). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014(5), 117–130.

- McDonald, D., & Markin, P. (2000). The Psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work; toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. S. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. (2015). Práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso no setor segurador. *European Journal of Applied Business Management*, 11(1), 93-114. <https://doi.org/10.21883/ejabm.2021.02.83.55594>
- Muenjohn, N., McMurray, A., Fernando, M., Hunt, J., Fitzgerald, M., McKenna, B., Interzari, A., Bankis, S., & Waterhouse, J. (2018). *Leadership*. Cambridge University Press.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Prentice Hall.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: Uma questão de confiança*. Editora RH.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. (8ª ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & practice*. Sage Publications.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill
- Oliveira-Castro, G. A. D., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 29-51.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Paiva, M., & Morais, M. M. (2012). Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 74-101.
- Pearce, J. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082-1096.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821. <https://doi.org/10.2307/256100>
- Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.009>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "Good Manager" did androgyny fare better in the 1980s?. *Group & Organization Studies*, 14(2), 216-233. <https://doi.org/10.1177/105960118901400209>

- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rego, A. (2002). Professores universitários afectivamente empenhados nas suas instituições: O “amor à camisola” radicado no sentido de justiça. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11, 169-195.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2023). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Reis, I. P. (2022). Employer branding e o darwinismo digital. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Orgs.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 329-336). Editora d’Ideias.
- Ribeiro, C. (1999). Daniel Goleman, *Trabalhar com a Inteligência Emocional* (trad. do inglês), Lisboa, Temas e Debates, 1999, 387 p. *Gestão E Desenvolvimento*, (8), 294-299. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.683>
- Ribeiro, C., Carvalho, W., & Silva, A. (2022). *Liderança no feminino e masculino: Perspetivas diferenciadas sobre o impacto na gestão da mudança nas organizações*. Editora RH.
- Ribeiro, P. M. (2022). Uma nova centralidade das pessoas nas empresas: Tudo a ver com propósito!. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Eds.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 313-321). Editora d’Ideias.
- Ribeiro, C., Ramos, P., & Carvalho, W. (2022). *Ligar o sinal de alerta: A influência da liderança no burnout*. Editora RH.
- Rocha, F., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 211-232.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10, 50-58. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9603293198>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Wealth in Organizations*, 15(1), 81-94.
- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Saint-Michel, E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *M@n@gement*, 21(3), 944-966. <https://doi.org/10.3917/mana.213.0944>
- Santos, J. P. (2020). Liderança nas organizações. Em A. Caetano, J., Neves & J. M. C., Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações* (pp. 357–379). Edições Sílabo.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sezões, I. P. dos. (2022). Um novo olhar sobre “Employer Branding”? E a experiência do colaborador?. Em P. Ramos & V. Ribeiro (Eds.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 323-327). Editora d’Ideias.
- Sousa, M. (2024). *O líder pelo sentido: O poder do sentido para servir e transformar*. Edições Sílabo.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

- Stamper, C., & Masterson, S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 154-166.
- Subramanian, R. B., Bhubaneswar, B., Irudayaraj, I. I. S. F., & George, S. (2016). Women leadership in organization. *Indore Management Journal*, 8(2), 15–26.
- Teixeira, F. D., & Prebianchi, H. B. (2019). Comprometimento, estresse e satisfação com a vida de profissionais da saúde [Health professionals' commitment, stress, and satisfaction with life]. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(2), 598–606. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15321>.
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, (ahead-of-print), 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544–562.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249–261. <https://doi.org/10.1002/job.2216>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>

- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Edições Asa.
- Winterman, M., & Bucy, R. (2019). Welcome aboard: A program for improving the new hire experience for academic libraries. *Library Leadership & Management*, 33(4), 1–16. [10.5860/llm.v33i4.7358](https://doi.org/10.5860/llm.v33i4.7358)
- Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.016>
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. (8<sup>a</sup> ed.). NJ: Pearson Education.
- Zaleznik A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747–767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>

## VIII. ANEXOS

### Anexo A - Questionário

---

## Questionário referente a Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Universidade Europeia

Caro(a) participante,

A presente investigação destina-se à recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, cujo intuito consiste em compreender alguns comportamentos em contexto profissional.

Por forma a poder participar neste estudo, terá que ter idade igual ou superior a 18 anos e ter experiência profissional.

Neste sentido, solicito a sua colaboração espontânea na resposta às questões que lhe serão apresentadas, tendo em conta que não existem respostas certas nem erradas. O tempo previsto de duração deste inquérito é de, aproximadamente, 10 minutos. Os dados serão mantidos em anonimato e tratados de forma confidencial, servindo unicamente para fins de investigação.

Ao preencher este questionário, declara que aceita fazê-lo voluntariamente e confirma ter idade superior a 18 anos.

Na eventualidade de pretender algum esclarecimento adicional, por favor entre em contacto através do seguinte email:

50046334@universidadeeuropeia.pt

Agradeço, desde já, o seu contributo, imprescindível para o sucesso deste estudo!

---

beatrizmorim.fidelidade@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

**\* Indica uma pergunta obrigatória**

---

Aceita participar no presente estudo? \*

Sim

Não

## 1. Liderança

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".

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta consegue ver quando estou menos bem, se me perguntar. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta é sempre honesta. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

A minha chefia direta possibilita-me experiências de trabalho que me permitem \*  
desenvolver novas competências.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta valoriza mais a honestidade do que os lucros/proveitos. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta consegue pensar sobre problemas complexos de forma eficiente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

A minha chefia direta encoraja-me a tomar decisões importantes para mim próprio/a. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta mantém altos padrões éticos. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta não comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

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

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A minha chefia direta reserva tempo para falar comigo a nível pessoal. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

## 2. Suporte Organizacional

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

A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar emocional. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição ignora os meus protestos. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição preza a minha realização pessoal. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

### 3. Comprometimento Organizacional

Tendo em conta a ligação que mantém 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".

Não me sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta instituição. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Não me sinto como fazendo parte desta instituição. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Esta instituição merece a minha lealdade. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

Sentir-me-ia culpado/a se deixasse esta instituição agora. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aí trabalham. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

---

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Fortemente        Concordo Fortemente

## Informações - Dados Sociodemográficos

### Género \*

- Masculino
- Feminino
- Outra: \_\_\_\_\_

### Idade \*

### Habilitações Literárias \*

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

### Região do país onde trabalha \*

### Tipo de contrato \*

- Contrato de Trabalho a Termo Certo
- Contrato de Trabalho sem Termo
- Contrato de Trabalho a Termo Incerto
- Contrato de Prestação de Serviços
- Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

Anos de Trabalho na atual Organização \*

Selecionar ▼

Função que desempenha: \*

A sua resposta

Assume um cargo de chefia dentro da empresa? \*

Sim

Não

Anos de Trabalho (total) \*

Menos de 1 ano

1 - 5 anos

6 - 10 anos

11 - 15 anos

16 - 20 anos

Mais de 20 anos

Setor de atividade no qual a organização se insere. \*

Selecionar ▼

Obrigada pela sua disponibilidade!

## Anexo B - Comparação Entre Grupos – Variáveis Sociodemográficas

**Tabela 12**

*T-Student – Variável Género*

Dimensão	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	
			Sexo Masculino	Sexo Feminino
LS	3,36	<0,001*	4,52	3,94
LS1	1,80	,073	4,36	4,00
LS2	3,50	<0,001*	4,60	4,01
LS3	2,26	,024*	4,53	4,06
LS4	3,49	<0,001*	4,83	4,09
LS5	3,76	<0,001*	3,71	3,02
LS6	2,80	,005*	5,15	4,64
LS7	3,31	,001*	4,46	3,74
PSO	3,30	,001*	4,30	3,66
CO	2,45	,015*	4,07	3,67
COA	2,35	,019*	3,37	3,86
CON	4,09	<0,001*	3,95	3,14
COI	-0,254	,800	3,91	3,96

\* $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 13***T-Student – variável Funções de Liderança*

Dimensão	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
			Função de Liderança (Sim)	Função de Liderança (Não)
LS	1,06	,292	4,26	4,04
LS1	0,79	,433	4,24	4,06
LS2	1,92	,056	4,47	4,08
LS3	1,18	,239	4,41	4,12
LS4	0,44	,663	4,37	4,26
LS5	0,42	,678	3,27	3,18
LS6	0,60	,548	4,88	4,74
LS7	1,29	,199	4,20	3,87
PSO	1,73	,084	4,15	3,76
CO	3,17	,002*	4,27	3,66
COA	3,76	<0,001*	4,77	3,83
CON	2,76	,006*	3,88	3,24
COI	1,37	,172	4,17	3,90

*\*p < 0,05*

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 14***ANOVA One-way – Variável Idade (anos)*

Dimensão	Z	p	M	M	M	M	M
			18-24	25-34	35-44	45-54	55-64
LS	2,56	,039*	4,55	3,98	3,78	4,07	4,23
LS1	1,11	,351	4,38	3,81	3,92	4,17	4,17
LS2	1,79	,130	4,47	4,09	3,90	4,11	4,44
LS3	2,07	,085	4,48	4,16	3,73	4,23	4,45
LS4	2,09	,082	4,76	4,08	3,94	4,34	4,38
LS5	2,96	,020*	3,80	3,10	2,96	3,08	3,28
LS6	2,78	,027*	5,26	4,77	4,40	4,76	4,80
LS7	3,41	,009*	4,67	3,82	3,58	3,80	4,06
PSO	6,58	<0,001*	4,73	3,77	3,42	3,77	3,53
CO	3,27	,012*	3,36	3,79	3,60	3,93	4,25
COA	3,83	,005*	3,56	3,78	3,73	4,23	4,79
CON	,754	,556	3,39	3,47	3,11	3,34	3,63
COI	6,37	<0,001*	3,17	4,08	3,89	4,17	4,33

\* $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 15***ANOVA One-way – Variável Habilidades Literárias*

<b>Dimensão</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
			<b>EB</b>	<b>ES</b>	<b>L</b>	<b>PG</b>	<b>M</b>	<b>D</b>
LS	,586	,711	4,53	3,96	4,20	4,09	3,94	4,05
LS1	,443	,818	4,60	4,08	4,19	3,96	3,93	4,17
LS2	,722	,607	4,82	3,98	4,19	4,35	4,11	3,83
LS3	,578	,717	4,86	4,14	4,21	4,40	3,99	3,75
LS4	1,04	,394	4,71	4,20	4,48	4,20	3,98	4,75
LS5	,268	,931	3,39	3,10	3,29	3,22	3,10	3,00
LS6	,946	,451	4,96	4,52	4,95	4,81	4,64	4,75
LS7	,686	,635	4,32	3,70	4,10	3,70	3,86	4,08
PSO	1,25	,288	4,88	3,74	3,95	3,47	3,72	3,75
CO	2,05	,072	4,04	4,18	3,67	3,70	3,58	3,47
COA	1,28	,271	4,24	4,41	3,88	4,04	3,77	3,56
CON	1,03	,402	3,69	3,64	3,33	3,07	3,22	2,39
COI	3,00	,012*	4,16	4,46	3,78	3,96	3,73	4,33

\* $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 16***ANOVA One-way – Variável Antiguidade (anos)*

<b>Dimensão</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
			<b>&gt; 1</b>	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-9</b>	<b>10 ou mais</b>
LS	2,04	,088	4,33	4,15	3,57	4,26	4,03
LS1	1,43	,223	4,17	4,08	3,56	4,46	4,16
LS2	1,44	,219	4,17	4,24	3,67	4,13	4,25
LS3	1,88	,114	4,40	4,08	3,67	4,72	4,16
LS4	1,94	,104	4,61	4,29	3,68	4,47	4,25
LS5	2,28	,060	3,53	3,31	2,69	3,23	3,09
LS6	1,81	,127	5,04	4,93	4,57	4,83	4,53
LS7	3,64	,006*	4,39	4,09	3,14	4,00	3,77
PSO	5,72	<0,001*	4,28	4,15	3,38	4,07	3,40
CO	6,36	<0,001*	3,37	3,69	3,29	4,10	4,17
COA	6,05	<0,001*	3,57	3,82	3,33	4,17	4,55
CON	2,48	,044*	3,35	3,44	2,70	3,91	3,39
COI	11,579	<0,001*	3,22	3,79	3,77	4,19	4,51

\* $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 17***ANOVA One-way – Variável Tipo de Contrato*

<b>Dimensão</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
			<b>CTTC</b>	<b>CTST</b>	<b>CTTI</b>	<b>CPS</b>	<b>CUTT</b>
LS	,505	,732	4,16	4,10	3,86	4,23	3,65
LS1	,290	,884	4,14	4,13	3,96	3,99	3,57
LS2	,441	,779	4,27	4,16	3,97	4,11	3,75
LS3	,716	,582	4,23	4,15	3,97	4,65	3,75
LS4	,297	,880	4,29	4,31	3,96	4,38	3,71
LS5	,547	,702	3,37	3,18	4,13	3,25	2,79
LS6	,698	,594	4,73	4,81	3,00	5,07	4,57
LS7	,825	,510	4,10	3,93	4,47	4,14	3,43
PSO	,794	,530	4,07	3,78	3,54	3,86	3,96
CO	1,60	,174	4,05	3,76	3,55	3,44	3,21
COA	,441	,779	4,18	3,98	3,60	3,83	3,83
CON	1,26	,287	3,69	3,28	3,82	2,97	2,98
COI	2,63	,035*	4,23	3,98	3,62	3,50	3,10

\* $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 18***ANOVA One-way – Variável Setor de atividade<sup>1</sup>*

<b>Dimensão</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
LS	,694	,780	4,65	5,57	3,84	4,24	2,23	3,79	3,95	4,39	4,29	4,25	4,29	3,95	4,02	3,87	5,58	4,27	4,11
LS1	,967	,487	4,58	5,75	3,45	4,73	2,50	3,75	4,07	4,60	4,46	4,17	3,93	3,91	4,68	3,88	5,94	4,37	3,71
LS2	,551	,901	4,92	6,25	4,00	4,33	3,50	3,96	4,21	4,47	4,17	4,42	4,34	4,07	3,96	3,79	4,44	4,24	4,58
LS3	,862	,601	4,50	4,00	3,65	4,00	1,75	3,88	3,60	4,34	4,08	4,08	4,20	4,19	4,25	4,18	6,19	4,42	4,38
LS4	,765	,707	4,83	5,75	4,00	4,03	2,00	3,79	4,07	4,44	4,67	4,17	4,66	4,20	3,89	3,99	5,69	4,67	4,63
LS5	,876	,586	3,58	5,75	3,10	3,33	2,00	2,79	3,16	3,78	3,38	3,53	3,56	2,99	3,11	2,98	4,81	3,32	2,79
LS6	,690	,784	5,42	5,75	5,25	5,00	2,50	4,58	4,69	4,81	5,17	5,00	5,09	4,62	4,57	4,53	6,13	4,88	4,71
LS7	,787	,683	4,75	5,75	3,45	4,30	1,75	3,75	4,88	4,31	4,08	4,36	4,24	3,70	3,64	3,72	5,88	3,99	4,00
PSO	2,64	,001*	5,04	5,75	4,08	4,46	1,25	3,71	3,69	4,86	4,10	4,02	4,40	3,59	3,32	3,12	5,88	4,17	4,40
CO	,964	,491	3,86	3,05	3,79	4,01	1,79	4,25	3,43	4,41	2,95	3,57	3,54	3,90	3,50	3,56	4,42	4,04	3,91
COA	1,16	,306	4,50	4,00	4,17	4,12	1,17	4,69	3,25	4,75	3,61	3,84	3,98	4,04	3,69	3,67	4,71	4,56	4,06
CON	1,30	,207	3,67	2,83	3,30	4,35	1,00	3,42	3,27	4,35	2,50	3,31	3,35	3,36	2,90	2,86	4,58	3,52	4,11
COI	1,33	,186	3,48	2,43	3,86	3,70	3,00	4,57	3,73	4,18	2,76	3,55	3,32	4,22	3,86	4,06	4,04	4,03	3,62

\* $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria

<sup>1</sup> Na presente tabela encontra-se associado um número a cada setor, a saber: 1 – Produção Têxtil; 2 – Indústria Automobilística; 3 – Metalúrgicas; 4 – Construção e Obras Públicas; 5 – Indústria Naval; 6 -Indústrias Alimentares; 7 – Comércio; 8 – Transportes e Armazenagem; 9 – Alojamento, Restauração e Similares; 10 – TIC e Eletrónica; 11 – Serviços Financeiros; 12 – Serviços Públicos; 13 – Turismo; 14 – Serviços de Saúde; 15 – Investigação e Desenvolvimento; 16 – Educação e Formação; 17 - Segurador

## Anexo C – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H1

### 1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,176	0,168			
LS1_CuraEmocional	0,389	0,038	0,488	10,211	<0,001	

### 1.1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,690	0,217			
LS1_CuraEmocional	0,561	0,049	0,530	11,409	<0,001	

### 1.2: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,401	0,206			
LS1_CuraEmocional	0,476	0,047	0,487	10,181	<0,001	

### 1.3: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,256	0,196			
LS1_CuraEmocional	0,168	0,044	0,203	3,776	<0,001	

### 2: “Criação de valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,387	0,172			
LS2_CriacaoValor	0,331	0,038	0,428	8,653	<0,001	

### 2.1: “Criação de valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,918	0,222			
LS2_CriacaoValor	0,496	0,049	0,483	10,069	<0,001	

### 2.2: “Criação de valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,578	0,209			
LS2_CriacaoValor	0,424	0,046	0,448	9,152	<0,001	

### 2.3: “Criação de valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,483	0,196			
LS2_CriacaoValor	0,110	0,044	0,137	2,527	0,012	

### 3: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,146	0,224			
LS3_Conceptualizar	0,340	0,045	0,384	7,593	<0,001	

### 3.1: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,434	0,286			
LS3_Conceptualizar	0,535	0,057	0,455	9,324	<0,001	

### 3.2: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,259	0,271			
LS3_Conceptualizar	0,438	0,054	0,404	8,056	<0,001	

### 3.3: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,516	0,251			
LS3_Conceptualizar	0,089	0,050	0,097	1,782	0,076	

#### 4: “Empoderamento” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,948	0,201			
LS4_Empoderamento	0,438	0,046	0,464	9,547	<0,001	

#### 4.1: “Empoderamento” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,299	0,258			
LS4_Empoderamento	0,647	0,059	0,515	10,971	<0,001	

#### 4.2: “Empoderamento” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,206	0,249			
LS4_Empoderamento	0,516	0,057	0,445	9,075	<0,001	

#### 4.3: “Empoderamento” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,140	0,231			
LS4_Empoderamento	0,193	0,053	0,197	3,661	<0,001	

#### 5: “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,448	0,155			
LS5_AjudarSeguidores	0,336	0,036	0,455	9,327	<0,001	

#### 5.1: “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,991	0,198			
LS5_AjudarSeguidores	0,508	0,046	0,518	11,042	<0,001	

### 5.2: “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,596	0,186			
LS5_AjudarSeguidores	0,446	0,043	0,493	10,336	<0,001	

### 5.3: “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,569	0,180			
LS5_AjudarSeguidores	0,095	0,042	0,124	2,279	0,023	

### 6: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,686	0,155			
LS6_SeguidoresPrimeiro	0,338	0,044	0,388	7,693	<0,001	

6.1: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	2,428	0,203			
LS6_SeguidoresPrimeiro	0,487	0,057	0,421	8,478	<0,001	

6.2: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,864	0,186			
LS6_SeguidoresPrimeiro	0,464	0,053	0,435	8,811	<0,001	

6.3: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	3,613	0,174			
LS6_SeguidoresPrimeiro	0,103	0,049	0,114	2,093	0,037	

### 7: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e CO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	2,282	0,171		13,327	<0,001	0,208
LS7_CompEtico	0,347	0,037	0,456	9,359	<0,001	

### 7.1: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,804	0,221		8,178	<0,001	0,254
LS7_CompEtico	0,510	0,048	0,504	10,657	<0,001	

### 7.2: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,463	0,208		7,045	<0,001	0,223
LS7_CompEtico	0,440	0,045	0,472	9,778	<0,001	

### 7.3: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	3,392	0,197		17,193	<0,001	0,026
LS7_CompEtico	0,129	0,043	0,163	3,006	0,003	

## Anexo D – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H2

### 1: “Cura Emocional” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,690	0,193		8,757	<0,001	0,299
LS1_CuraEmocional	0,522	0,044	0,547	11,916	<0,001	

### 2: “Criação de Valor para a Comunidade” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,823	0,195		9,349	<0,001	0,269
LS2_CriacaoValor	0,480	0,043	0,519	11,069	<0,001	

### 3: “Conceptualizar” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,093	0,244		4,480	<0,001	0,292
LS3_Conceptualizar	0,573	0,049	0,540	11,720	<0,001	

#### 4: “Empoderamento” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,507	0,236			
LS4_Empoderamento	0,558	0,054	0,493	10,338	<0,001	

#### 5: “Ajudar Seguidores a Crescer” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,526	0,157			
LS5_AjudarSeguidores	0,585	0,036	0,662	16,107	<0,001	

#### 6: “Colocar Seguidores em Primeiro Lugar” da Liderança Servidora e PSO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,992	0,169			
LS6_SeguidoresPrimeiro	0,573	0,048	0,550	12,009	<0,001	

**7: “Comportamento Ético” da Liderança Servidora e PSO**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	<i>R</i> <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
	Constante	1,517	0,186			
LS7_CompEtico	0,539	0,040	0,592	13,391	<0,001	

## Anexo E – Regressão Linear das explorações adicionais da hipótese H3

### 1: A Perceção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo no CO Afetivo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,862	0,218		8,557	<0,001	0,250
PSO	0,555	0,053	0,500	10,547	<0,001	

### 2: A Perceção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo no CO Normativo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	1,404	0,201		6,979	<0,001	0,246
PSO	0,508	0,049	0,496	10,436	<0,001	

### 3: A Perceção de Suporte Organizacional tem um impacto positivo no CO Instrumental

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R <sup>2</sup>
	B	Std. Erro	Beta			
Constante	3,936	0,197		20,008	<0,001	0,000
PSO	0,002	0,048	0,002	0,035	0,972	

## Anexo E – Resultados da Percepção de Suporte organizacional enquanto variável mediadora da Liderança Servidora e do Comprometimento Organizacional

**Hipótese 4:** A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional.

Run MATRIX procedure:

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

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

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : CO  
X : LS  
M : PSO\_Nova

Sample  
Size: 335

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
PSO\_Nova

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6322	.3997	1.4965	221.6792	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9714	.2028	4.7901	.0000	.5725	1.3703
LS	.6986	.0469	14.8889	.0000	.6063	.7909

Standardized coefficients

	coeff
LS	.6322

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5083	.2584	1.2946	57.8383	2.0000	332.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.7809	.1950	9.1325	.0000	1.3973	2.1645

LS	.3699	.0563	6.5678	.0000	.2591	.4807
PSO_Nova	.1247	.0510	2.4472	.0149	.0245	.2250

Standardized coefficients

	coeff
LS	.4006
PSO_Nova	.1493

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

OUTCOME VARIABLE:

CO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4950	.2450	1.3140	108.0689	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.9021	.1900	10.0095	.0000	1.5283	2.2759
LS	.4571	.0440	10.3956	.0000	.3706	.5436

Standardized coefficients

	coeff
LS	.4950

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.4571	.0440	10.3956	.0000	.3706	.5436	.4950

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.3699	.0563	6.5678	.0000	.2591	.4807	.4006

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.0871	.0416	.0030	.1662

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.0944	.0452	.0033	.1810

\*\*\*\*\* 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

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

**1: A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional Afetivo.**

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : COA

X : LS

M : PSO\_Nova

Sample

Size: 335

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

PSO\_Nova

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6322	.3997	1.4965	221.6792	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9714	.2028	4.7901	.0000	.5725	1.3703
LS	.6986	.0469	14.8889	.0000	.6063	.7909

Standardized coefficients

	coeff
LS	.6322

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

COA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5866	.3441	2.0189	87.0715	2.0000	332.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9448	.2435	3.8798	.0001	.4658	1.4239
LS	.4843	.0703	6.8849	.0000	.3459	.6227
PSO_Nova	.2782	.0637	4.3704	.0000	.1530	.4034

Standardized coefficients

	coeff
LS	.3950
PSO_Nova	.2507

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

OUTCOME VARIABLE:

COA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5535	.3063	2.1287	147.0502	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.2150	.2419	5.0237	.0000	.7393	1.6908
LS	.6786	.0560	12.1264	.0000	.5685	.7887

Standardized coefficients

	coeff
LS	.5535

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.6786	.0560	12.1264	.0000	.5685	.7887	.5535

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.4843	.0703	6.8849	.0000	.3459	.6227	.3950

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.1943	.0497	.0942 .2909

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

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.1585	.0404	.0761 .2368

\*\*\*\*\* 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

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

## 2: A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional Normativo.

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : CON

X : LS

M : PSO\_Nova

Sample

Size: 335

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

PSO\_Nova

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6322	.3997	1.4965	221.6792	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9714	.2028	4.7901	.0000	.5725	1.3703
LS	.6986	.0469	14.8889	.0000	.6063	.7909

Standardized coefficients

	coeff
LS	.6322

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CON

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5603	.3139	1.7961	75.9574	2.0000	332.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.6862	.2297	2.9876	.0030	.2344	1.1381
LS	.3791	.0663	5.7135	.0000	.2486	.5096
PSO_Nova	.2912	.0600	4.8499	.0000	.1731	.4093

Standardized coefficients

	coeff
LS	.3352
PSO_Nova	.2845

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

OUTCOME VARIABLE:

CON

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5151	.2653	1.9175	120.2596	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9691	.2296	4.2215	.0000	.5175	1.4206
LS	.5825	.0531	10.9663	.0000	.4780	.6870

Standardized coefficients

	coeff
LS	.5151

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.5825	.0531	10.9663	.0000	.4780	.6870	.5151

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.3791	.0663	5.7135	.0000	.2486	.5096	.3352

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.2034	.0492	.1076 .3006

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

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	.1799	.0434	.0942 .2645

\*\*\*\*\* 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

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

**3: A Percepção de Suporte Organizacional medeia a relação entre a Liderança Servidora e o Comprometimento Organizacional Instrumental.**

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    : COI  
           X    : LS  
           M    : PSO\_Nova

Sample  
 Size: 335

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 PSO\_Nova

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6322	.3997	1.4965	221.6792	1.0000	333.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9714	.2028	4.7901	.0000	.5725	1.3703
LS	.6986	.0469	14.8889	.0000	.6063	.7909

Standardized coefficients

	coeff
LS	.6322

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 COI

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.2132	.0455	1.8001	7.9076	2.0000	332.0000	.0004

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4359	.2299	14.9420	.0000	2.9835	3.8882
LS	.2641	.0664	3.9767	.0001	.1335	.3948
PSO_Nova	-.1494	.0601	-2.4865	.0134	-.2677	-.0312

Standardized coefficients

	coeff
LS	.2752
PSO_Nova	-.1721

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

OUTCOME VARIABLE:

COI

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.1664	.0277	1.8281	9.4849	1.0000	333.0000	.0022

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.2907	.2241	14.6817	.0000	2.8498	3.7316
LS	.1597	.0519	3.0798	.0022	.0577	.2617

Standardized coefficients

	coeff
LS	.1664

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
--------	----	---	---	------	------	------

.1597 .0519 3.0798 .0022 .0577 .2617 .1664

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.2641	.0664	3.9767	.0001	.1335	.3948	.2752

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	-.1044	.0489	-.2094	-.0152

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSO_Nova	-.1088	.0503	-.2141	-.0156

\*\*\*\*\* 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

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