

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NOS RESULTADOS DE RECURSOS
HUMANOS: O PAPEL MEDIADOR DA LIGAÇÃO AFETIVA
COM A COMUNIDADE E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

PEDRO FILIPE MACHADO CARVALHO

2026

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA LIDERANÇA SERVIDORA NOS RESULTADOS DE RECURSOS
HUMANOS: O PAPEL MEDIADOR DA LIGAÇÃO AFETIVA
COM A COMUNIDADE E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

PEDRO FILIPE MACHADO CARVALHO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa o culminar de um percurso académico exigente, repleto de desafios, aprendizagens e crescimento pessoal. Foi um caminho que só foi possível percorrer graças ao apoio e encorajamento de pessoas que me acompanharam ao longo desta jornada e a quem desejo expressar o meu sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela disponibilidade constante, pelos conselhos sempre pertinentes e pela orientação rigorosa que tornou possível a concretização desta dissertação. As suas recomendações e o seu acompanhamento foram fundamentais ao longo de todo o processo. O meu sincero obrigado.

Aos meus pais, agradeço o apoio incondicional, o esforço que sempre fizeram para me permitir seguir o caminho académico que escolhi e a confiança que depositaram em mim em todos os momentos. Sem o vosso apoio, nada disto teria sido possível.

À minha família e amigos, agradeço a presença constante, as palavras de encorajamento e a paciência demonstrada ao longo deste percurso, especialmente nos momentos mais exigentes. O vosso apoio foi essencial para que conseguisse manter o foco e a motivação até ao fim.

Por fim, deixo um agradecimento muito especial a todos os colaboradores e organizações que aceitaram participar nesta investigação. A vossa disponibilidade e generosidade ao responderem ao questionário foram fundamentais para a concretização deste estudo. Sem o vosso contributo, esta dissertação não teria sido possível.

A todos, o meu sincero obrigado.

RESUMO

A liderança constitui um dos fenômenos mais estudados na literatura organizacional, dada a sua influência sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Entre os diferentes estilos, a liderança servidora tem ganho particular relevância, ao colocar o desenvolvimento dos colaboradores no centro da atuação do líder. Apesar da crescente investigação, persiste uma lacuna no estudo da liderança servidora exercida ao nível do CEO, em particular quanto aos mecanismos psicossociais que medeiam a sua influência.

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança servidora do CEO (CEOSL) nos resultados organizacionais, examinando o papel mediador do suporte organizacional percebido (POS) e da ligação afetiva com a comunidade (ACE). Foram considerados quatro resultados organizacionais: alinhamento de objetivos, dependência organizacional, habilidades dos colaboradores e a personificação organizacional percebida. Utilizou-se uma metodologia quantitativa, com a aplicação de um questionário a 100 colaboradores. Os dados foram analisados através de regressões lineares simples e múltiplas, seguindo o procedimento de Baron e Kenny (1986).

Os resultados confirmam treze das catorze hipóteses formuladas. A liderança servidora do CEO exerce um efeito direto positivo sobre todos os resultados e mediadores. As mediações via POS foram todas confirmadas como mediações parciais, e três das quatro mediações via ACE foram igualmente confirmadas. Os achados reforçam a relevância da liderança servidora ao nível do CEO e oferecem implicações práticas para a gestão de topo e profissionais de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Liderança servidora; CEO; Suporte organizacional percebido; Ligação afetiva com a comunidade; Resultados organizacionais.

ABSTRACT

Leadership is one of the most extensively studied phenomena in organisational research, given its influence on employee performance and well-being. Among the various leadership styles, servant leadership has gained particular prominence, as it places employee development at the core of the leader's actions. Despite growing research, a gap remains regarding servant leadership exercised at the CEO level, particularly concerning the psychosocial mechanisms that mediate its influence.

The present study aims to analyse the impact of CEO servant leadership (CEOSL) on organisational outcomes, examining the mediating role of perceived organisational support (POS) and affective community engagement (ACE). Four organisational outcomes were considered: goal alignment, organisational dependability, employee abilities, and perceived organisational embodiment. A quantitative methodology was employed, with a questionnaire administered to 100 employees. Data were analysed using simple and multiple linear regressions, following the procedure proposed by Baron and Kenny (1986).

The results confirm thirteen of the fourteen hypotheses. CEO servant leadership exerts a direct, positive effect on all outcomes and mediators. All mediations through POS were confirmed as partial mediations, and three of the four mediations through ACE were also confirmed. The findings reinforce the relevance of servant leadership at the CEO level and offer practical implications for top management and human resources professionals.

Keywords: Servant leadership; CEO; Perceived organisational support; Affective community engagement; Organisational outcomes.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	8
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	11
2.1. Conceito de Liderança	11
2.2. Liderança Servidora.....	12
2.2.1. Origem e Fundamentos Teóricos	12
2.2.2. Características e Princípios.....	13
2.2.3. Liderança Servidora e Resultados Organizacionais	14
2.3. Suporte Organizacional Percebido (POS)	20
2.3.1. Conceito e Dimensões	20
2.3.2. POS e o Comportamento dos Colaboradores	21
2.3.3. Relação entre Liderança e POS	22
2.3.4 POS como mediador.....	23
2.4. Ligação afetiva com a Comunidade (ACE).....	24
2.4.1. Definição e Enquadramento Teórico	24
2.4.2. ACE e Comportamentos Pró-sociais	25
2.4.3. Relação entre Liderança e ACE.....	25
2.4.4 ACE como mediador	26
2.5. Modelo Teórico Proposto	27
Capítulo 3– Metodologia	29
3.1. Objetivo metodológico	29
3.2. Desenho da investigação	29
3.3. Amostra e procedimento de amostragem	30
3.4. Procedimentos de recolha de dados.....	30
3.5. Instrumentos de medida.....	31

3.6. Procedimentos de análise de dados	33
3.7. Considerações éticas.....	34
Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados	34
4.1. Caracterização da amostra.....	34
4.2. Análise descritiva das variáveis do estudo	36
4.3. Análise de correlações	38
4.4. Teste das hipóteses de efeitos diretos	39
4.5. Teste das hipóteses de mediação	41
4.6. Discussão dos resultados	43
Capítulo 5 – Conclusões, Contribuições, Limitações, Investigação Futura	46
5.1. Conclusões principais.....	46
5.2. Contribuições teóricas	47
5.3. Contribuições práticas	48
5.4. Limitações do estudo	49
5.5. Recomendações para investigação futura.....	50
5.6. Considerações finais.....	51
Referências	53
Anexos.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Teórico da Investigação	29
--	-----------

Índice de Tabelas

Tabela 1- Instrumentos de Medida	32
Tabela 2- Caracterização da amostra	35
Tabela 3- Estatísticas Descritivas	36
Tabela 4- Análise de Correlações.....	38
Tabela 5- Teste das Hipóteses de efeitos diretos	40
Tabela 6- Teste das hipóteses de mediação	42

Lista de Abreviaturas e Siglas

Sigla	Significado
ACE	Affective Community Engagement (Ligação Afetiva com a Comunidade)
APA	American Psychological Association
CEO	Chief Executive Officer
CEOSL	CEO Servant Leadership (Liderança Servidora do CEO)
DP	Desvio Padrão
EA	Employee Abilities (Habilidades dos Colaboradores)
GA	Goal Alignment (Alinhamento de Objetivos)
LS	Liderança Servidora
M	Média
N	Número de participantes
OD	Organisational Dependability (Dependência Organizacional)
POE	Perceived Organisational Embodiment (Personificação Organizacional Percebida)
POS	Perceived Organisational Support (Suporte Organizacional Percebido)
RH	Recursos Humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
α	Alfa de Cronbach
β	Coeficiente padronizado (Beta)
F	Estatística F (teste de significância global do modelo)
p	Nível de significância estatística
r	Coeficiente de correlação de Pearson
R²	Coeficiente de determinação
t	Estatística t (teste de significância dos coeficientes)

Capítulo 1 – Introdução

A liderança constitui um dos fenómenos centrais no estudo das organizações, sendo consistentemente apontada como um determinante fundamental do desempenho, do bem-estar dos colaboradores e da eficácia global das equipas (Yukl, 2013). Num contexto marcado por mudanças aceleradas, exigências éticas crescentes e maior diversidade nas equipas de trabalho, as organizações procuram estilos de liderança capazes de promover confiança, compromisso coletivo e envolvimento sustentado no trabalho (Rego & Cunha, 2023). É neste enquadramento que a liderança servidora, originalmente proposta por Greenleaf (1977), tem vindo a afirmar-se como uma das abordagens mais estudadas da última década, distinguindo-se pelo foco no serviço aos outros, no desenvolvimento das pessoas e na construção de comunidades organizacionais coesas (Van Dierendonck, 2011; Lee et al., 2019).

A investigação empírica sobre liderança servidora tem vindo a acumular evidência consistente da sua associação a resultados organizacionais positivos, nomeadamente ao desempenho individual e de equipa, à satisfação no trabalho, aos comportamentos de cidadania organizacional e ao compromisso afetivo dos colaboradores (Lee et al., 2019; Eva et al., 2019). Diferentemente das abordagens mais orientadas para a troca transacional ou para o exercício de autoridade formal, a liderança servidora opera sobretudo através de processos psicológicos e relacionais, sendo os seus efeitos mediados por variáveis como a confiança, o sentido de justiça, o apoio percebido e a identificação com a equipa (Saleem et al., 2020; Ozturk et al., 2021). Esta natureza indireta da influência justifica a centralidade dos mecanismos psicológicos no estudo deste estilo de liderança, em particular daqueles que operam ao nível institucional e ao nível comunitário.

O suporte organizacional percebido, comumente designado pela sigla inglesa POS, constitui um dos constructos psicológicos mais estudados no campo do comportamento organizacional e refere-se à perceção global que os colaboradores desenvolvem sobre o grau em que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). De acordo com a teoria do suporte organizacional, estas perceções formam-se a partir das interações quotidianas com agentes institucionais, designadamente as chefias, que funcionam como representantes simbólicos da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Quando os colaboradores percecionam elevados níveis de apoio, tendem

a ativar mecanismos de reciprocidade que se traduzem em maior compromisso afetivo, cooperação, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional (Gouldner, 1960; Kurtessis et al., 2017). Evidência recente confirma que o POS continua a ser um preditor robusto de resultados organizacionais positivos, com particular relevância em contextos de trabalho marcados por mudança e incerteza (Eisenberger et al., 2020).

Complementarmente ao suporte organizacional percebido, a literatura recente tem vindo a destacar o papel das dinâmicas comunitárias dentro das organizações, reconhecendo que os colaboradores não se relacionam apenas com a instituição enquanto entidade abstrata, mas também com o seu grupo de trabalho enquanto comunidade de referência (Meuser & Smallfield, 2023). Neste contexto, a ligação afetiva com a comunidade, doravante designada pela sigla inglesa ACE, traduz o vínculo emocional que os colaboradores estabelecem com o seu grupo de trabalho, refletindo sentimentos de pertença, identificação coletiva e disponibilidade para cooperar em prol de objetivos partilhados (Boyd & Nowell, 2020). Equipas que desenvolvem laços afetivos sólidos tendem a apresentar níveis superiores de cooperação, resiliência e alinhamento com objetivos coletivos, contribuindo para dinâmicas organizacionais mais coesas e sustentáveis (Eva et al., 2019). Compreender como a liderança servidora influencia estes vínculos torna-se, assim, um passo necessário para explicar a ligação entre comportamentos do líder e resultados organizacionais.

Apesar do desenvolvimento conceptual e empírico considerável que a liderança servidora tem registado, a investigação sobre os mecanismos psicológicos que explicam o seu impacto nos resultados organizacionais permanece fragmentada, com a maioria dos estudos a focar-se em mediadores isolados em vez de modelos integradores (Eva et al., 2019; Lee et al., 2019). Em particular, o estudo conjunto do suporte organizacional percebido e da ligação afetiva com a comunidade enquanto mediadores complementares, combinando uma dimensão institucional e uma dimensão comunitária, tem sido pouco explorado, apesar da sua pertinência teórica para compreender de que modo os comportamentos do líder se traduzem em motivação, cooperação e desempenho (Meuser & Smallfield, 2023). A relevância deste enquadramento é reforçada quando aplicado a amostras heterogéneas, provenientes de diferentes contextos organizacionais, na medida em que permite testar a robustez dos mecanismos mediadores para além de contextos sectoriais específicos.

Face às lacunas identificadas, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança servidora num conjunto de resultados organizacionais, designadamente o alinhamento de objetivos, a dependência organizacional, as habilidades dos colaboradores e a personificação organizacional percebida, examinando o papel mediador do suporte organizacional percebido e da ligação afetiva com a comunidade. Para o efeito, formulam-se as seguintes questões de investigação:

- a) De que forma a liderança servidora influencia os resultados organizacionais dos colaboradores?
- b) Em que medida o suporte organizacional percebido medeia a relação entre a liderança servidora e os resultados organizacionais?
- c) Em que medida a ligação afetiva com a comunidade medeia a relação entre a liderança servidora e os resultados organizacionais?

Para dar resposta a estas questões, optou-se por uma abordagem quantitativa, recorrendo a um inquérito por questionário aplicado a 100 colaboradores provenientes de diferentes organizações e setores de atividade.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, de natureza introdutória, contextualiza o tema, identifica as lacunas existentes na literatura, apresenta os objetivos do estudo e formula as questões de investigação que orientam o trabalho. O segundo capítulo desenvolve a revisão de literatura, abordando os conceitos de liderança, liderança servidora, suporte organizacional percebido e ligação afetiva com a comunidade, e fundamenta o modelo teórico que sustenta o estudo. O terceiro capítulo descreve as opções metodológicas adotadas, detalhando o desenho da investigação, a amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos analíticos. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e a respetiva discussão à luz da literatura. O quinto e último capítulo expõe as conclusões do estudo, as implicações práticas, as limitações identificadas e as sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1. Conceito de Liderança

A liderança é, desde os primórdios do pensamento organizacional, um dos conceitos mais investigados e simultaneamente mais difíceis de definir, refletindo a complexidade dos processos sociais e psicológicos que mobiliza (Bass, 1990; Yukl, 2013). De um modo geral, pode ser entendida como o processo de influência pelo qual um indivíduo orienta, motiva e coordena a ação de outros tendo em vista a prossecução de objetivos coletivos, sendo este processo necessariamente moldado pelas relações entre líder e seguidores e pelas condições do contexto organizacional (Rego & Cunha, 2023). A evolução do pensamento sobre liderança reflete uma transição progressiva entre paradigmas: das abordagens dos traços, centradas na identificação de características estáveis de personalidade que distinguiriam os líderes (Jesuino, 1987), passando pelas abordagens comportamentais, focadas nos comportamentos observáveis do líder e na sua relação com o desempenho das equipas (Jago, 1982), até às abordagens contemporâneas, que enfatizam a dimensão relacional, ética e contextual do exercício da liderança (Avolio & Gardner, 2005; Eva et al., 2019). Esta trajetória reflete o reconhecimento crescente de que a eficácia da liderança não reside apenas no líder enquanto indivíduo, mas na qualidade das relações que estabelece e nos significados que constrói com os colaboradores.

A liderança transformacional constituiu um marco conceptual determinante nesta evolução, ao propor que os líderes eficazes não se limitam a gerir trocas instrumentais com os seguidores, mas procuram inspirá-los e elevá-los através da articulação de uma visão mobilizadora e do apelo a valores superiores (Burns, 1978; Bass, 1990). Em paralelo, a liderança autêntica veio reforçar a dimensão ética do exercício da liderança, sublinhando a importância da integridade, da transparência e da autorregulação como fundamentos da construção de relações de confiança e do desenvolvimento psicológico dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). Investigação subsequente confirmou que práticas de liderança centradas na autenticidade e no desenvolvimento humano promovem emoções positivas, criatividade e níveis mais elevados de envolvimento no trabalho (Rego et al., 2012). Estas abordagens partilham um denominador comum: o reconhecimento de que a influência do

líder é mais eficaz quando assenta em relações de confiança, reciprocidade e orientação para o bem comum, dimensões que a literatura sobre liderança servidora viria a colocar no centro do seu enquadramento teórico (Van Dierendonck, 2011).

2.2. Liderança Servidora

2.2.1. Origem e Fundamentos Teóricos

A liderança servidora apresenta-se como um paradigma aparentemente paradoxal, na medida em que as conceções tradicionais de liderança dificilmente se conciliam com o papel do líder servidor, que atua prioritariamente através do serviço e da influência relacional (Northouse, 2019). Este paradoxo traduz a capacidade de integrar dimensões aparentemente opostas, como a humildade e o exercício de influência, ou o foco nos outros e a obtenção de resultados organizacionais (Van Dierendonck, 2011). O modelo resultante enfatiza a ética, o desenvolvimento humano e a responsabilidade moral, alicerçado numa componente multidimensional assente no cuidado e no compromisso com o bem comum. A literatura contemporânea tem vindo a consolidar esta perspetiva, destacando a centralidade das relações, da autenticidade e do propósito coletivo como elementos estruturantes deste estilo de liderança, bem como o seu impacto incremental face a abordagens como a liderança transformacional, autêntica e ética (Eva et al., 2019).

A formulação desta abordagem remonta à reflexão seminal de Robert K. Greenleaf, que defendeu que o líder servidor prioriza as necessidades dos seus colaboradores, orientando a sua ação para promover o crescimento e o desenvolvimento das suas capacidades pessoais e profissionais (Greenleaf, 1977). Investigações subsequentes vieram demonstrar que este estilo contribui para a construção de relações de confiança e para o reforço de redes de apoio, reciprocidade e coesão relacional nas equipas, elementos essenciais para dinâmicas colaborativas eficazes (Liden et al., 2008). Mais recentemente, a investigação tem estendido este paradigma ao nível da gestão de topo, demonstrando que a liderança servidora exercida pelo CEO se associa positivamente a resultados organizacionais através de mecanismos de troca social (Kim & Liden, 2025). É precisamente neste nível, o do CEO, que persiste uma lacuna quanto aos mecanismos psicossociais mediadores, lacuna que o presente estudo procura colmatar (Kim & Liden, 2025). A robustez conceptual deste modelo tem sido

confirmada em diversos contextos organizacionais, designadamente na educação, na saúde e no setor público, afirmando-se enquanto abordagem centrada no serviço e na promoção do bem-estar coletivo (Van Dierendonck, 2011; Demeke et al., 2024).

2.2.2. Características e Princípios

A liderança servidora distingue-se por um conjunto de características que moldam profundamente a forma como o líder se relaciona com os colaboradores e influencia o ambiente organizacional (Eva et al., 2019). A humildade constitui um dos seus elementos estruturantes, refletindo a capacidade do líder de reconhecer limitações, admitir erros e valorizar os contributos dos outros, promovendo autenticidade e confiança nas relações de trabalho (Van Dierendonck, 2011). Associada a esta dimensão, a empatia permite ao líder compreender as necessidades e preocupações dos colaboradores, favorecendo interações sensíveis e ajustadas ao contexto relacional da equipa. Estudos interculturais indicam que estas dimensões são valorizadas de forma diferenciada consoante os contextos culturais, sendo particularmente salientes em culturas que promovem harmonia e orientação comunitária (Mittal & Dorfman, 2012).

Neste sentido, a escuta ativa complementa estas práticas, implicando abertura e atenção genuína às perspetivas dos colaboradores, promovendo um ambiente comunicacional transparente e facilitador de colaboração e alinhamento dentro das equipas (Spears, 2010). De igual modo, a orientação para o serviço traduz a intenção deliberada do líder em promover o crescimento e o bem-estar dos colaboradores, incentivando práticas que fortalecem a motivação, a autonomia e o vínculo emocional com o grupo (Coetzer et al., 2017).

O empowerment surge como uma consequência natural das práticas anteriormente descritas, na medida em que líderes que escutam, servem e demonstram humildade criam um ambiente de segurança psicológica que encoraja os colaboradores a assumir responsabilidades, desenvolver competências e participar ativamente nos processos decisórios (Liden et al., 2008). A investigação recente reforça que o empowerment sustentável assenta na consistência do apoio e da confiança transmitidos pelo líder, elementos que promovem autonomia e comportamentos colaborativos de longo prazo, evidenciando-se empiricamente em contextos organizacionais como o setor da hotelaria (Ozturk et al., 2021).

Articulado com esta dimensão, o compromisso do líder com o crescimento dos outros reflete a sua preocupação em apoiar tanto o desenvolvimento pessoal como profissional dos colaboradores, reconhecendo o seu valor intrínseco e o seu potencial para contribuir para a comunidade organizacional (Setyaningrum et al., 2020).

Adicionalmente, a construção de comunidade constitui um princípio estruturante da liderança servidora, expressando o esforço intencional do líder em fortalecer laços sociais, promover cooperação e estimular um clima de apoio mútuo (Spears, 2010). Em contextos orientados para o serviço e para a comunidade, os colaboradores tendem a demonstrar maior coesão, disponibilidade para ajudar os outros e resiliência coletiva perante desafios organizacionais (Mittal & Dorfman, 2012). Este sentido de pertença reforça simultaneamente a identificação com o grupo e o compromisso com objetivos comuns, contribuindo para ambientes de trabalho mais harmoniosos e colaborativos (Eva et al., 2019).

Do ponto de vista psicológico, estas características influenciam diretamente as perceções de justiça, integridade e suporte proporcionado pelo líder, elementos essenciais para a construção de confiança relacional e para a criação de um clima emocionalmente seguro (Van Dierendonck, 2011). A literatura contemporânea demonstra que líderes que incorporam estes princípios promovem ambientes que favorecem o desenvolvimento humano, o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores, efeitos que se manifestam tanto ao nível individual como ao nível das equipas (Lee et al., 2019). Neste sentido, estas dimensões não só caracterizam a liderança servidora, como também contribuem para a formação de perceções de apoio organizacional e para o fortalecimento dos vínculos afetivos dos colaboradores com a comunidade de trabalho, aspetos centrais para a compreensão dos resultados organizacionais associados a este estilo de liderança.

2.2.3. Liderança Servidora e Resultados Organizacionais

A literatura tem associado a liderança servidora a um conjunto consistente de resultados organizacionais positivos, explicados pela sua natureza ética, relacional e orientada para o bem-estar coletivo (Van Dierendonck, 2011). Meta-análises e estudos empíricos demonstram que líderes que adotam práticas servidoras promovem níveis superiores de satisfação no trabalho, *engagement* e comportamentos de cidadania

organizacional, sendo estes efeitos frequentemente mediados por mecanismos como a confiança, a justiça percebida e a segurança psicológica nas relações de trabalho (Lee et al., 2019). Estes mecanismos contribuem para a construção de um clima organizacional no qual os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para o desempenho coletivo (Eva et al., 2019). Neste sentido, a liderança servidora atua não apenas de forma direta sobre os resultados organizacionais, mas também através de processos psicológicos e relacionais que a literatura tem vindo a identificar como mediadores centrais desta influência (Saleem et al., 2020).

2.2.3.1 Alinhamento de Objetivos (GA)

A literatura em liderança sugere que a comunicação clara de metas e prioridades estratégicas constitui uma função central da liderança, facilitando a coordenação e o alinhamento organizacional (Yukl, 2013). O alinhamento de objetivos, GA, refere-se à congruência entre metas individuais e organizacionais, sendo conceptualizado como uma dimensão do person–organization fit (Vancouver & Schmitt, 1991). Este alinhamento implica que os colaboradores compreendam a ligação entre o seu trabalho e os objetivos estratégicos da organização, estabelecendo uma "linha de visão" entre ação individual e estratégia organizacional (Boswell et al., 2006).

A teoria dos objetivos sustenta que metas claras e partilhadas orientam a atenção, regulam o esforço e promovem consistência comportamental, contribuindo para maior coordenação e eficácia coletiva (Locke & Latham, 2002). Assim, níveis elevados de alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais estão associados a maior coordenação organizacional e desempenho coletivo, na medida em que a congruência de metas promove coerência comportamental e convergência de esforços dentro da organização (Kristof-Brown et al., 2005).

A liderança servidora constitui um antecedente particularmente relevante deste processo, dado que assenta na promoção de confiança, desenvolvimento individual e orientação para o bem coletivo (Van Dierendonck, 2011). Ao enfatizar valores partilhados e propósito organizacional, este estilo de liderança fortalece a identificação organizacional dos colaboradores, facilitando a convergência entre metas individuais e coletivas (Eva et al., 2019). Além disso, líderes servidores promovem participação ativa e comunicação

bidirecional, o que aumenta a clareza dos objetivos e a sua aceitação pelos membros da equipa (Liden et al., 2008).

Assim, sustentado na evidência que associa a liderança servidora à promoção de identificação organizacional, confiança interpessoal e clarificação de metas (Van Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019), argumenta-se que este estilo de liderança cria um contexto no qual os colaboradores tendem a internalizar os objetivos organizacionais e a alinhar os seus comportamentos com as prioridades estratégicas da organização.

H1. A liderança servidora tem um efeito direto positivo no alinhamento de objetivos (GA).

2.2.3.2 Dependência Organizacional (OD)

A dependência organizacional (*Organizational Dependability*, OD) refere-se ao grau em que os colaboradores percebem a organização como previsível, consistente e fiável nas suas decisões, práticas e relações internas (Rice et al., 2022). Conceptualmente, este construto aproxima-se da noção de integridade organizacional, entendida como a coerência entre valores declarados e comportamentos efetivos da organização (Simons, 2002). A literatura demonstra que percepções de consistência e previsibilidade reduzem a incerteza e fortalecem a confiança dos colaboradores na organização enquanto entidade institucional (Dirks & Ferrin, 2002).

A dependência organizacional é influenciada pela forma como os colaboradores interpretam os comportamentos dos seus líderes, particularmente no que respeita à justiça, responsabilidade e integridade moral (Colquitt et al., 2001). De acordo com a teoria da troca social, comportamentos consistentes e éticos por parte da liderança geram percepções de fiabilidade institucional e reforçam expectativas positivas relativamente ao funcionamento futuro da organização (Blau, 1964). Adicionalmente, quando os líderes atuam de forma coerente com os valores organizacionais, os colaboradores tendem a generalizar essa consistência à própria organização (Eisenberger et al., 2002).

A liderança servidora caracteriza-se por uma forte orientação ética, preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores e compromisso com princípios morais consistentes (Van Dierendonck, 2011). Estudos empíricos demonstram que este estilo de

liderança promove confiança interpessoal e institucional, ao reforçar percepções de justiça e responsabilidade (Eva et al., 2019). Além disso, líderes servidores incentivam transparência e comportamentos previsíveis, fatores que contribuem diretamente para a construção de um ambiente organizacional percebido como estável e confiável (Liden et al., 2008).

Assim, sustentado na evidência que associa a liderança servidora à promoção de integridade, justiça e confiança organizacional (Van Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019), argumenta-se que este estilo de liderança influencia positivamente a percepção de dependência organizacional.

H2. A liderança servidora tem um efeito direto positivo na dependência organizacional (OD).

2.2.3.3 Habilidade dos Colaboradores (EA)

As percepções de desempenho dos colaboradores (Employee Abilities, EA) referem-se à percepção, por parte dos respondentes, da capacidade dos colaboradores da sua organização para desempenhar tarefas centrais do seu papel (in-role behavior) e contribuir voluntariamente para o coletivo (extra-role behavior), na linha da distinção seminal proposta por Williams e Anderson (1991). O desempenho de papel reflete o cumprimento das responsabilidades formalmente prescritas, ao passo que os comportamentos extra-papel envolvem contributos discricionários que beneficiam colegas ou a organização como um todo. Ambas as dimensões são consideradas determinantes do funcionamento organizacional eficaz, sendo influenciadas por fatores contextuais, designadamente pelo apoio percebido e pelas práticas de liderança (Williams & Anderson, 1991; Eva et al., 2019).

A liderança desempenha um papel crítico na ativação e desenvolvimento destas capacidades, na medida em que influencia o acesso a oportunidades de aprendizagem, feedback construtivo e autonomia funcional (Yukl, 2013). Em particular, comportamentos de *empowerment* por parte da liderança estão associados ao aumento da autoeficácia e ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (Spreitzer, 1995). De acordo com a teoria social cognitiva, a autoeficácia constitui um mecanismo psicológico central para o desenvolvimento e aplicação eficaz de competências, sendo influenciada por experiências de apoio e encorajamento por parte da liderança (Bandura, 1997).

A liderança servidora caracteriza-se precisamente pela orientação para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, promovendo *coaching*, *mentoring* e apoio contínuo (Liden et al., 2008). Este estilo de liderança reforça esta orientação ao encorajar autonomia e responsabilidade nos colaboradores, fatores que favorecem a aquisição e consolidação de competências (Van Dierendonck, 2011). Evidência empírica demonstra que a liderança servidora está positivamente associada ao desenvolvimento profissional e à aprendizagem contínua dos colaboradores (Eva et al., 2019). Além disso, ao criar um clima de segurança psicológica e suporte interpessoal, este estilo de liderança facilita a experimentação, a aprendizagem com o erro e a melhoria contínua das capacidades individuais (Edmondson, 1999).

Assim, sustentado na literatura que associa liderança servidora a *empowerment*, autoeficácia e desenvolvimento de capital humano (Eva et al., 2019; Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011), argumenta-se que este estilo de liderança exerce um impacto direto positivo no fortalecimento das habilidades dos colaboradores.

H3. A liderança servidora tem um efeito direto positivo nas habilidades dos colaboradores (EA).

2.2.3.4 Personificação Organizacional Percebida (POE)

A personificação organizacional percebida (Perceived Organizational Embodiment, POE) refere-se ao grau em que os colaboradores percecionam o seu líder como representante, personificação ou agente simbólico da organização (Eisenberger et al., 2010). Este conceito assenta na premissa de que os colaboradores tendem a antropomorfizar a organização, atribuindo-lhe características humanas através das ações dos seus agentes formais, particularmente os líderes (Levinson, 1965). Assim, os comportamentos do líder funcionam como sinais interpretativos que moldam a forma como os colaboradores percecionam intenções, valores e prioridades organizacionais (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A literatura demonstra que, quando os líderes atuam de forma consistente com os valores organizacionais, os colaboradores tendem a generalizar esses comportamentos à própria organização, fortalecendo a percepção de que o líder “encarna” a entidade organizacional (Eisenberger et al., 2010). Esta percepção reforça processos de identificação

organizacional, na medida em que os colaboradores passam a associar a relação com o líder à relação com a própria organização (Ashforth & Mael, 1989). Além disso, a coerência entre discurso e prática por parte da liderança aumenta a credibilidade simbólica do líder enquanto representante legítimo da organização (Simons, 2002).

A liderança servidora caracteriza-se por comportamentos éticos, orientação para valores e preocupação genuína com o bem-estar coletivo, elementos que reforçam a congruência entre ações individuais e princípios organizacionais (Van Dierendonck, 2011). Estudos empíricos indicam que este estilo de liderança promove percepções de integridade e alinhamento moral, fatores que contribuem para que o líder seja percebido como um reflexo autêntico da identidade organizacional (Eva et al., 2019). Adicionalmente, ao enfatizar propósito, missão e responsabilidade social, a liderança servidora reforça a ligação simbólica entre líder e organização (Liden et al., 2008).

Assim, com base na literatura que associa liderança ética e orientada para valores à representação simbólica da organização (Eisenberger et al., 2010; Van Dierendonck, 2011), argumenta-se que a liderança servidora influencia positivamente a personificação organizacional percebida.

H4. A liderança servidora tem um efeito direto positivo na personificação organizacional (POE).

A eficácia da liderança servidora varia igualmente em função de fatores culturais e contextuais. Estudos interculturais demonstram que este estilo tende a ser especialmente valorizado em culturas que promovem harmonia, cooperação e orientação comunitária, embora também apresente efeitos positivos em contextos mais individualistas e orientados para o desempenho (Mittal & Dorfman, 2012). A investigação recente evidencia ainda que a liderança servidora promove relações organizacionais saudáveis e sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento de percepções de pertença, apoio e segurança psicológica no seio das equipas, com efeitos positivos consistentes em diferentes setores de atividade (Eva et al., 2019; Demeke et al., 2024). Estes princípios explicam por que razão este estilo de liderança constitui um antecedente teórico particularmente relevante para compreender os mecanismos psicológicos que medeiam a sua influência sobre os resultados organizacionais,

nomeadamente o suporte organizacional percebido e a ligação afetiva com a comunidade, constructos que são aprofundados nas secções seguintes.

2.3. Suporte Organizacional Percebido (POS)

2.3.1. Conceito e Dimensões

O suporte organizacional percebido corresponde à percepção global que os colaboradores desenvolvem sobre o grau em que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Esta percepção constrói-se a partir das práticas formais da organização e das interações quotidianas com as chefias, que funcionam como representantes simbólicos das intenções organizacionais (Levinson, 1965). A tendência dos indivíduos para atribuir características humanas à organização, processo habitualmente designado por antropomorfização organizacional, permite interpretar comportamentos institucionais como sinais de cuidado ou desconsideração (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A literatura identifica um conjunto consistente de antecedentes e correlatos do suporte organizacional percebido, entre os quais se destacam a justiça organizacional, o reconhecimento do contributo individual, o apoio das chefias e a disponibilização de recursos adequados ao desempenho das funções (Kurtessis et al., 2017). A justiça organizacional, entendida como a percepção de equidade nos procedimentos, políticas e decisões institucionais, influencia diretamente a confiança na organização e é um dos preditores mais robustos do POS (Kurtessis et al., 2017). O reconhecimento e a valorização do esforço individual reforçam a ligação emocional ao trabalho (Sun, 2019), ao passo que o apoio emocional transmitido pelas chefias, traduzido em comportamentos de cuidado e sensibilidade, promove segurança psicológica nas relações laborais (Cropanzano et al., 1997). Por fim, a disponibilização de recursos e condições adequadas ao desempenho eficaz das tarefas consolida a percepção de que a organização apoia ativamente os seus colaboradores (Li et al., 2018).

A combinação destes elementos molda a percepção global de suporte, influenciando a motivação e o envolvimento dos colaboradores com o trabalho (Wattoo et al., 2018). Quando existe coerência entre as práticas realizadas e os valores declarados pela organização,

desenvolve-se uma percepção estável de apoio, que fortalece a confiança no sistema organizacional (Selvarajan et al., 2018). Evidência empírica consistente demonstra que níveis elevados de suporte organizacional percebido estão associados a maior satisfação profissional, bem-estar emocional e compromisso com a organização (Shanock & Eisenberger, 2006).

2.3.2. POS e o Comportamento dos Colaboradores

O suporte organizacional percebido influencia de forma decisiva os comportamentos adotados pelos colaboradores no contexto laboral, na medida em que ativa mecanismos de reciprocidade inerentes às relações sociais (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Quando os colaboradores percebem que a organização valoriza o seu contributo, tendem a retribuir através de maior dedicação e empenho no desempenho das suas funções, em linha com a norma de reciprocidade que estrutura as trocas sociais no contexto organizacional (Gouldner, 1960). Estudos demonstram que níveis elevados de suporte promovem comportamentos de cidadania organizacional, refletidos na disponibilidade para ajudar colegas e assumir responsabilidades adicionais (Kurtessis et al., 2017). O suporte organizacional percebido reforça ainda o compromisso afetivo com a organização, o que contribui para a redução de comportamentos contraproducentes e para uma ligação emocional mais sólida ao trabalho (Sun, 2019).

O suporte organizacional percebido funciona também como um recurso emocional protetor que mitiga os impactos de ambientes laborais exigentes, diminuindo níveis de *stress* e esgotamento emocional (Imran et al., 2020). Este efeito protetor fortalece a resiliência dos colaboradores e favorece a conciliação entre as exigências do trabalho e da vida pessoal, reforçando o equilíbrio emocional no contexto laboral (Anderson et al., 2002; Wattoo et al., 2018). No seu conjunto, estes efeitos evidenciam que o POS constitui um mecanismo psicológico com impacto simultâneo no desempenho, no bem-estar e no compromisso dos colaboradores, o que torna particularmente relevante compreender os antecedentes que o promovem, designadamente os comportamentos da liderança.

2.3.3. Relação entre Liderança e POS

Os líderes desempenham um papel determinante na formação do suporte organizacional percebido, uma vez que representam a organização nas interações quotidianas com os colaboradores (Eisenberger et al., 2020). A forma como as chefias comunicam, reconhecem contributos, demonstram justiça e estabelecem expectativas influencia diretamente a perceção de que a organização valoriza e apoia os seus membros (Costa et al., 2018). Comportamentos consistentes e éticos por parte dos líderes reforçam a confiança interpessoal e consolidam a convicção de que a organização se preocupa genuinamente com o bem-estar dos colaboradores (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

A liderança servidora destaca-se como particularmente eficaz na promoção do suporte organizacional percebido, na medida em que assenta em princípios de empatia, escuta ativa e orientação para o desenvolvimento humano (Eva et al., 2019). Os colaboradores interpretam estes comportamentos como sinais claros de que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com as suas necessidades, o que reforça perceções de cuidado institucional e de credibilidade relacional no contexto laboral (Saleem et al., 2020). A investigação empírica demonstra ainda que estilos de liderança baseados no serviço e na integridade promovem relações de confiança duradouras e contribuem para ambientes de trabalho emocionalmente estáveis (Ozturk et al., 2021).

Com base neste enquadramento teórico, e na evidência empírica que associa a liderança servidora à construção de perceções positivas de suporte organizacional, formula-se a seguinte hipótese:

H5. A liderança servidora tem um efeito direto positivo no suporte organizacional percebido (POS).

O suporte organizacional percebido constitui, assim, um mecanismo psicológico central para compreender de que forma os comportamentos do líder se traduzem em atitudes e comportamentos dos colaboradores, preparando o enquadramento para a análise da ligação afetiva com a comunidade na secção seguinte.

2.3.4 POS como mediador

O suporte organizacional percebido desempenha um papel central enquanto mecanismo explicativo da forma como os comportamentos do líder se traduzem em atitudes e comportamentos dos colaboradores. De acordo com a teoria do suporte organizacional, os colaboradores interpretam as ações dos agentes organizacionais, particularmente as chefias, como indicadores das intenções da organização face ao seu contributo e bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Quando estas interações transmitem reconhecimento, justiça e preocupação genuína, ativa-se um sentido de obrigação moral para retribuir o apoio recebido, reforçando a dedicação, o envolvimento e a identificação com a organização (Kurtessis et al., 2017).

A liderança servidora é especialmente eficaz na formação destas perceções, uma vez que enfatiza o cuidado, a empatia e o desenvolvimento humano, características interpretadas como sinais claros de apoio institucional (Eva et al., 2019). Estudos recentes demonstram que comportamentos de liderança consistentes, éticos e orientados para as necessidades dos colaboradores aumentam a confiança e reduzem a incerteza, fortalecendo a perceção de suporte por parte da organização (Saleem et al., 2020). Como consequência, o POS torna-se um recurso psicológico que influencia a motivação, o alinhamento com os objetivos organizacionais e o compromisso com o desempenho coletivo (Kurtessis et al., 2017).

A literatura tem vindo a reconhecer explicitamente o papel mediador do POS na relação entre estilos de liderança e resultados organizacionais, sugerindo que os comportamentos do líder influenciam os colaboradores sobretudo através da construção de perceções de apoio institucional (Eva et al., 2019; Lee et al., 2019). Neste sentido, o POS funciona como uma via através da qual as práticas do líder servidor são internalizadas e traduzidas em atitudes favoráveis ao alinhamento com os objetivos da organização, à perceção da sua fiabilidade, ao desenvolvimento de competências e à identificação simbólica com a instituição.

H6. O suporte organizacional percebido medeia a relação entre a liderança servidora e o alinhamento de objetivos (GA).

H7. O suporte organizacional percebido medeia a relação entre a liderança servidora e a dependência organizacional (OD).

H8. O suporte organizacional percebido medeia a relação entre a liderança servidora e as habilidades dos colaboradores. (EA).

H9. O suporte organizacional percebido medeia a relação entre a liderança servidora e a personificação organizacional. (POE).

2.4. Ligação afetiva com a Comunidade (ACE)

2.4.1. Definição e Enquadramento Teórico

A ligação afetiva com a comunidade, doravante designada pela sigla inglesa ACE, refere-se ao vínculo emocional que os colaboradores desenvolvem com o seu grupo de trabalho e com a comunidade organizacional, refletindo sentimentos de pertença, identificação coletiva e ligação socioafetiva ao contexto laboral (Eva et al., 2019). Este vínculo emerge quando os indivíduos se sentem integrados em redes de confiança, apoio e cooperação, interpretando o grupo como uma fonte de segurança emocional e estabilidade relacional (Demeke et al., 2024). A ACE distingue-se de formas instrumentais de envolvimento com o trabalho, na medida em que integra uma componente emocional profunda, sustentada em relações duradouras e em compromisso relacional dentro da organização (Boyd & Nowell, 2020).

A teoria da identidade social oferece um enquadramento teórico essencial para compreender este processo, ao evidenciar que os indivíduos constroem atitudes e comportamentos com base na forma como se percebem enquanto membros de um grupo social (Tajfel, 1981; Ashforth & Mael, 1989). Em contextos organizacionais de elevada interdependência, a identificação com a comunidade reforça a cooperação, a confiança e a resiliência coletiva, dado que os colaboradores se sentem valorizados e emocionalmente apoiados nas interações quotidianas (Meuser & Smallfield, 2023). Estudos recentes demonstram que ambientes com forte sentido comunitário promovem estabilidade emocional, ligação afetiva ao grupo e maior capacidade adaptativa perante desafios organizacionais (Demeke et al., 2024).

2.4.2. ACE e Comportamentos Pró-sociais

A ligação afetiva com a comunidade está associada à manifestação de comportamentos pró-sociais, entendidos como ações voluntárias orientadas para o benefício do grupo, nomeadamente ajudar colegas, partilhar recursos e colaborar espontaneamente em iniciativas internas (Boyd & Nowell, 2020). A literatura evidencia que estes comportamentos surgem com maior frequência em contextos caracterizados por forte coesão social, confiança mútua e normas de reciprocidade, elementos que fortalecem a perceção de responsabilidade coletiva e promovem uma dinâmica relacional positiva (Meuser & Smallfield, 2023). A ACE contribui ainda para o fortalecimento da identificação grupal, o que favorece o compromisso com objetivos comuns e aumenta a motivação para participar ativamente na dinâmica coletiva do grupo de trabalho (Eva et al., 2019).

Estudos empíricos demonstram que colaboradores com um vínculo emocional forte ao grupo revelam maior resiliência perante desafios, maior disponibilidade para apoiar colegas e maior estabilidade emocional no desempenho das suas funções (Demeke et al., 2024). O conjunto destes efeitos torna a ACE um elemento central para a construção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros e socialmente coesos, com reflexos positivos no desempenho individual e coletivo (Meuser & Smallfield, 2023), o que reforça a importância de compreender os antecedentes organizacionais que promovem este vínculo, nomeadamente os comportamentos da liderança.

2.4.3. Relação entre Liderança e ACE

Os líderes desempenham um papel fundamental na formação da ligação afetiva com a comunidade, dado que modelam normas grupais, influenciam perceções de pertença e moldam a qualidade das relações dentro das equipas (Eva et al., 2019). A liderança servidora destaca-se neste processo, pois enfatiza empatia, escuta ativa, cuidado e orientação para o bem comum, elementos que reforçam sentimentos de inclusão e promovem um clima de cooperação no grupo (Demeke et al., 2024). Quando os colaboradores percecionam o líder como alguém que prioriza o desenvolvimento humano e a construção de relações autênticas, tendem a desenvolver maior identificação com a equipa e com a comunidade organizacional (Boyd & Nowell, 2020).

Evidência empírica demonstra que práticas de liderança centradas na integridade e na responsabilidade coletiva fortalecem dinâmicas de coesão, promovem maior ligação emocional entre membros da equipa e incentivam o compromisso com objetivos comuns (Meuser & Smallfield, 2023). A construção de comunidade é, aliás, uma das dimensões estruturantes da liderança servidora, sendo um dos princípios que distingue este estilo de outras abordagens contemporâneas (Liden et al., 2008). Ao estimular o sentido de pertença, o cuidado mútuo e a orientação comunitária, a liderança servidora constitui assim um antecedente relevante da ligação afetiva com a comunidade.

Com base neste enquadramento teórico, e na evidência empírica que associa a liderança servidora à construção de comunidades organizacionais coesas, formula-se a seguinte hipótese:

H10. A liderança servidora tem um efeito direto positivo na ligação afetiva com a comunidade (ACE).

Esta relação constitui um elemento essencial para compreender o modo como a liderança servidora influencia atitudes e comportamentos no contexto organizacional, preparando o enquadramento para a análise do papel mediador da ACE no modelo conceptual da presente investigação.

2.4.4 ACE como mediador

A ligação afetiva com a comunidade constitui um mecanismo psicológico relevante para explicar de que forma os comportamentos da liderança se traduzem em atitudes e comportamentos dos colaboradores no contexto organizacional (Eva et al., 2019). De acordo com a teoria da identidade social, vínculos emocionais fortes com o grupo reforçam a identificação coletiva e ampliam a motivação para contribuir para o bem-estar comum, estabelecendo uma base relacional que orienta comportamentos no local de trabalho (Tajfel, 1981; Ashforth & Mael, 1989). A liderança servidora, ao enfatizar o serviço, a empatia e a construção de comunidade, cria as condições relacionais necessárias para que os colaboradores desenvolvam este tipo de vínculo com o seu grupo de trabalho (Liden et al., 2008; Meuser & Smallfield, 2023).

A literatura tem vindo a reconhecer que a ACE desempenha um papel mediador importante na tradução dos comportamentos do líder em resultados organizacionais. Níveis elevados de ACE facilitam o alinhamento entre metas individuais e coletivas, uma vez que os colaboradores emocionalmente ligados ao grupo tendem a internalizar e a agir em conformidade com os objetivos partilhados (Eva et al., 2019). Do mesmo modo, o vínculo comunitário reforça a perceção de fiabilidade e consistência das práticas do grupo e da organização, contribui para a aprendizagem social e o desenvolvimento de competências num clima de partilha entre pares, e fortalece a identificação simbólica com a organização enquanto comunidade de referência (Meuser & Smallfield, 2023; Boyd & Nowell, 2020).

Neste enquadramento, a ACE emerge como um mediador teoricamente adequado para explicar os efeitos da liderança servidora sobre os quatro resultados organizacionais considerados no presente estudo. Com base neste enquadramento, formulam-se as seguintes hipóteses:

H11. A ligação afetiva com a comunidade medeia a relação entre a liderança servidora e o alinhamento de objetivos (GA).

H12. O ligação afetiva com a comunidade medeia a relação entre a liderança servidora e a dependência organizacional (OD).

H13. A ligação afetiva com a comunidade medeia a relação entre a liderança servidora e as habilidades dos colaboradores (EA).

H14. A ligação afetiva com a comunidade medeia a relação entre a liderança servidora e a personificação organizacional (POE).

2.5. Modelo Teórico Proposto

Com base na revisão de literatura apresentada neste capítulo, propõe-se um modelo teórico integrado que articula a liderança servidora com um conjunto de resultados organizacionais, considerando o papel mediador do suporte organizacional percebido e da

ligação afetiva com a comunidade. Este enquadramento responde ao chamamento da literatura recente para o desenvolvimento de modelos que expliquem os mecanismos psicológicos através dos quais os comportamentos do líder se traduzem em resultados organizacionais concretos (Eva et al., 2019; Lee et al., 2019), combinando uma dimensão institucional, representada pelo POS (Kurtessis et al., 2017), e uma dimensão comunitária, representada pela ACE (Meuser & Smallfield, 2023).

No modelo proposto, a liderança servidora é assumida como variável independente, influenciando simultaneamente os dois mediadores e, através destes, os quatro resultados organizacionais considerados: o alinhamento de objetivos (GA), a dependência organizacional (OD), as habilidades dos colaboradores (EA) e a personificação organizacional (POE). O POS e a ACE operam como mediadores paralelos, representando duas vias psicológicas complementares, mas distintas: enquanto o POS capta a percepção de apoio institucional e ativa mecanismos de reciprocidade com a organização (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017), a ACE traduz o vínculo emocional com o grupo de trabalho e reforça a identificação coletiva (Tajfel, 1981; Boyd & Nowell, 2020).

O modelo integra, no total, catorze hipóteses, organizadas em três grupos: os efeitos diretos da liderança servidora sobre os quatro resultados organizacionais (H1 a H4), os efeitos diretos da liderança servidora sobre os dois mediadores (H5 e H10), e os oito efeitos indiretos que representam as mediações paralelas do POS e da ACE nas relações entre a liderança servidora e cada um dos quatro resultados (H6 a H9 e H11 a H14). A Figura 1 apresenta graficamente estas relações, evidenciando os efeitos diretos e os efeitos indiretos considerados na investigação.

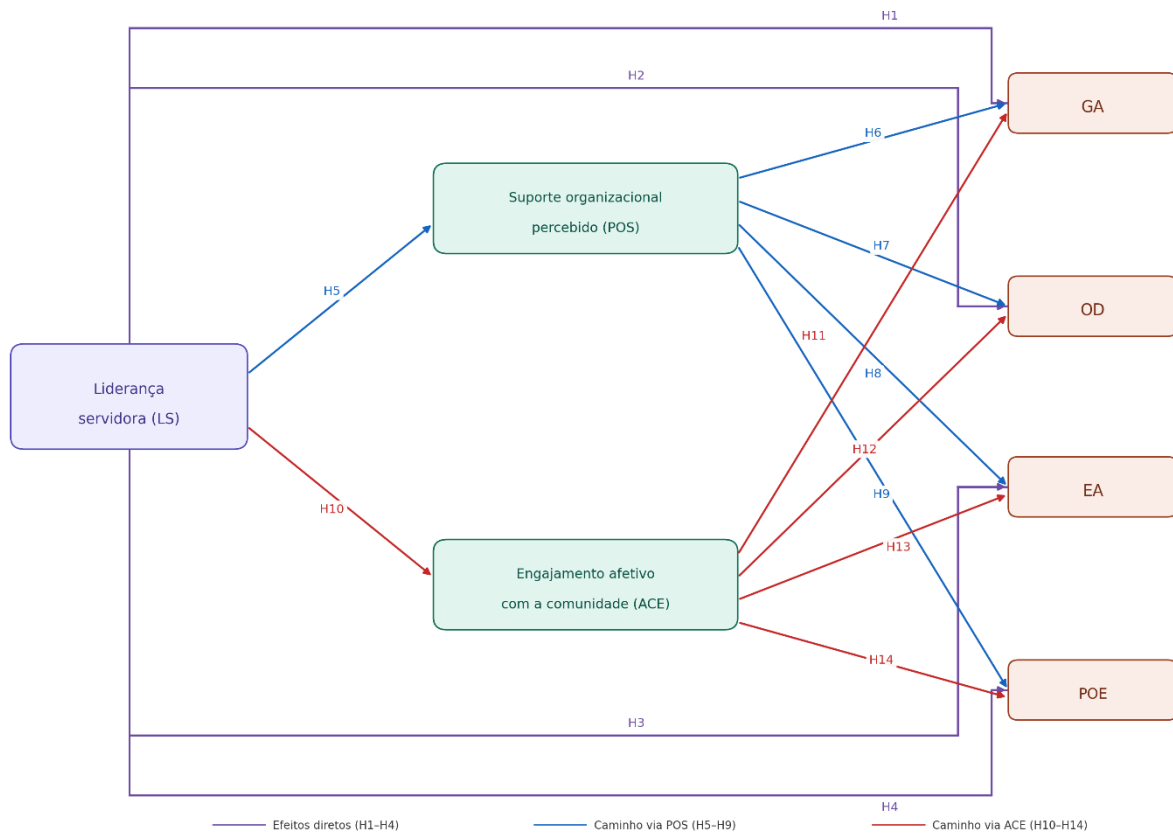


Figura 1- Modelo Teórico da Investigação

Capítulo 3– Metodologia

3.1. Objetivo metodológico

O presente estudo tem como propósito analisar o impacto da liderança servidora (CEOSL) nos resultados organizacionais, avaliando simultaneamente o papel mediador do suporte organizacional percebido (POS) e da ligação afetiva com a comunidade (ACE). Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem quantitativa, assente na aplicação de um questionário online a colaboradores de diferentes organizações.

3.2. Desenho da investigação

O estudo segue um desenho quantitativo de natureza correlacional e explicativa, considerado adequado quando se pretende testar empiricamente relações entre variáveis

latentes e avaliar a presença de efeitos de mediação. A recolha de dados foi realizada em dois momentos complementares: uma entrevista estruturada ao gestor de Recursos Humanos de cada organização participante, destinada à recolha de indicadores organizacionais e de caracterização da empresa, seguida da aplicação de um questionário online aos colaboradores dessa mesma organização. Esta estrutura permitiu testar empiricamente as catorze hipóteses formuladas no capítulo anterior (H1 a H14) e avaliar a adequação do modelo teórico proposto.

3.3. Amostra e procedimento de amostragem

A amostra deste estudo é constituída por cem colaboradores provenientes de várias organizações participantes. Foram incluídos indivíduos com vínculo laboral ativo, idade igual ou superior a 18 anos, capacidade de compreensão da língua portuguesa e consentimento informado no início do questionário. Para caracterizar a amostra, recolheram-se dados sociodemográficos relativos à idade, antiguidade na organização, função desempenhada, género e habilitações literárias. A seleção dos participantes seguiu uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, adequada a estudos de natureza organizacional em que o acesso aos colaboradores depende da autorização das entidades empregadoras.

3.4. Procedimentos de recolha de dados

Os procedimentos de recolha de dados foram conduzidos em conformidade com as orientações fornecidas pela unidade curricular. O primeiro contacto com cada empresa ocorreu por correio eletrónico institucional, no qual foram apresentados a finalidade da investigação, a natureza académica do estudo, a identificação do estudante e do orientador e a garantia de anonimato dos participantes. Decorridos dois a três dias, este contacto foi reforçado por via telefónica, esclarecendo-se a relevância científica da participação e disponibilizando-se as informações adicionais solicitadas pelas organizações.

Após obtenção da autorização, foi agendada uma entrevista presencial ou online com o gestor de Recursos Humanos de cada empresa, estruturada a partir de um guião comum que assegurou a consistência da recolha entre organizações. Esta entrevista permitiu recolher indicadores organizacionais relevantes para a caracterização da empresa, tais como o turnover

voluntário e involuntário, os salários médios e as políticas de seleção e formação, bem como elementos contextuais necessários à interpretação dos resultados.

Concluída a entrevista, o gestor identificou o responsável interno pela disseminação do questionário entre os colaboradores. O questionário digital foi então enviado através de um link exclusivo para cada empresa, medida que assegurou o controlo sobre as respostas e evitou a contaminação entre amostras. O questionário incluía uma apresentação institucional, a garantia de anonimato, o consentimento informado, as instruções sobre a escala de resposta utilizada e todos os itens relativos às variáveis em estudo. Na ausência de resposta ao fim de quatro dias, procedeu-se ao reenvio do correio eletrónico e, quando necessário, a um contacto telefónico adicional, destinado a reforçar a importância da colaboração no estudo.

3.5. Instrumentos de medida

Os dados foram recolhidos através de um questionário online constituído por escalas validadas na literatura e adaptadas ao contexto do presente estudo, todas apresentadas em formato Likert de sete pontos (1 = Discordo completamente; 7 = Concordo completamente). A Tabela 1 apresenta a descrição, o número de itens, a fiabilidade interna, a fonte original e um item-exemplo de cada uma das variáveis avaliadas.

Variável	Descrição	N.º Itens	α Cronbach	Inspirado em	Item-exemplo
CEOSL	Comportamentos de liderança servidora do CEO (empatia, desenvolvimento, ética)	7	,909	Kim & Liden (2025)	O CEO coloca os melhores interesses dos funcionários acima dos seus próprios.
POS	Perceção de que a organização valoriza contribuições e se	11	,960	Eisenberger et al. (1986)	A organização realmente se preocupa com o bem-estar dos funcionários.

	preocupa com o bem-estar dos colaboradores				
ACE	Envolvimento emocional com a comunidade local	6	,964	Dessart et al. (2016)	Sinto-me entusiasmado com a minha comunidade local.
GA	Alinhamento entre objetivos individuais e objetivos organizacionais	5	,850	Locke & Latham (2002)	O meu foco é ajudar a organização a alcançar as suas metas e objetivos.
OD	Perceção de fiabilidade e disponibilidade de apoio organizacional	9	,967	Mayer et al. (1995)	A organização está disposta a intervir sempre que possível para apoiar os funcionários.
EA	Capacidades percebidas dos colaboradores para cumprir objetivos e desempenhá-los	13	,966	Williams & Anderson (1991), adaptação	Os funcionários têm a capacidade de atender às expectativas de desempenho.
POE	Grau em que o colaborador se identifica e percebe como representante da organização	9	,950	Eisenberger et al. (2010)	Sou representante da organização.

Tabela 1- Instrumentos de Medida

Todos os itens utilizados foram retirados integralmente do questionário oficial fornecido pelo orientador. A fiabilidade interna das escalas foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, seguindo as recomendações de Nunnally e Bernstein (1994), tendo todas

as escalas apresentado valores superiores ao limiar convencional de 0,70, o que evidencia uma consistência interna adequada. Quando o tamanho da amostra o permitiu, procedeu-se ainda à verificação preliminar da estrutura fatorial das escalas, assegurando a validade de construto das medidas adotadas.

3.6. Procedimentos de análise de dados

O tratamento e a análise dos dados foram realizados no IBM SPSS Statistics. Numa fase inicial, efetuou-se o exame preliminar do conjunto de dados, incluindo a verificação de respostas incompletas, a codificação das variáveis, a identificação e tratamento de *outliers* e a análise de valores em falta, conforme recomendado por Tabachnick e Fidell (2013). Seguidamente, realizaram-se análises descritivas destinadas a caracterizar a amostra e a descrever o comportamento das variáveis do estudo, complementadas por correlações de Pearson para explorar as relações bivariadas entre os principais constructos.

Os efeitos diretos da liderança servidora sobre os resultados organizacionais foram testados através de regressões lineares múltiplas, introduzindo variáveis sociodemográficas como fatores de controlo sempre que pertinente, seguindo as recomendações metodológicas de Hayes (2018). Para examinar o papel mediador do suporte organizacional percebido e da ligação afetiva com a comunidade, recorreu-se ao procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), que envolve a análise sequencial das relações entre a variável independente, o mediador e a variável dependente. A mediação foi considerada presente quando a liderança servidora predizia significativamente o mediador, quando predizia a variável dependente e quando o mediador mantinha um efeito significativo sobre a variável dependente na presença da variável independente. A redução do coeficiente direto associado à liderança servidora foi interpretada como indício de mediação parcial e a sua eliminação como evidência de mediação total. Como complemento, reportaram-se coeficientes padronizados, valores de R^2 , variações de R^2 e medidas de tamanho do efeito, seguindo as orientações de Cohen (1988), de modo a fornecer uma interpretação mais completa da magnitude das associações observadas.

3.7. Considerações éticas

O estudo cumpriu as normas éticas aplicáveis à investigação com seres humanos. Antes da participação, os sujeitos receberam informação clara sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, a garantia de anonimato e a possibilidade de desistência a qualquer momento sem consequências. O consentimento informado foi obtido eletronicamente no questionário e por registo formal nas entrevistas. Os dados foram armazenados de forma segura e anonimizados para efeitos de análise e divulgação dos resultados.

Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados

4.1. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 100 colaboradores provenientes de diferentes organizações e setores de atividade. A Tabela 2 sintetiza a caracterização sociodemográfica dos participantes.

Variável	n	%	M	DP
Género				
Masculino	52	52,0		
Feminino	45	45,0		
Não responde	3	3,0		
Idade (anos)	100		38,32	10,69
Antiguidade na organização (anos)	100		7,23	8,02
Habilitações literárias				
Ensino básico (1.º a 3.º ciclo)	16	16,0		
Ensino secundário	31	31,0		
Ensino superior	53	53,0		

Tabela 2- Caracterização da amostra

Nota: O ensino básico inclui o 4.º, 6.º e 9.º ano de escolaridade. O ensino secundário inclui o 11.º ano, o 12.º ano e os cursos tecnológicos ou profissionais de nível III. O ensino superior inclui o bacharelato, a licenciatura, a pós-graduação e o mestrado.

Em termos de género, 52,0% dos participantes são do sexo masculino, 45,0% do sexo feminino e 3,0% optaram por não responder. A idade dos participantes varia entre os 20 e os 65 anos, com uma média de 38,32 anos (DP = 10,69), o que evidencia uma amostra com diversidade etária. A antiguidade na organização situa-se entre os 6 meses e os 36 anos, com uma média de 7,23 anos (DP = 8,02), refletindo uma amostra que combina colaboradores em fase inicial de carreira com profissionais com longa permanência nas suas organizações.

No que diz respeito às habilitações literárias, observa-se uma distribuição diversificada. Mais de metade dos participantes possui formação ao nível do ensino superior (53,0%), distribuída entre licenciatura (25,0%), mestrado (24,0%), pós-graduação (3,0%) e bacharelato (1,0%). O ensino secundário concentra 31,0% dos participantes, sendo a maioria detentora do 12.º ano (26,0%). Os restantes 16,0% possuem habilitações ao nível do ensino básico. A coexistência de colaboradores com diferentes níveis de qualificação confere à amostra uma heterogeneidade relevante para a análise das perceções organizacionais em estudo.

Quanto às funções desempenhadas, os participantes distribuem-se por uma diversidade significativa de áreas profissionais. As funções mais representadas inserem-se nas áreas da restauração e hotelaria (cozinheiros, empregados de mesa e balcão, ajudantes de cozinha, gerentes de sala), do apoio administrativo e financeiro (administrativos, country accountants, finance associates, técnicas de compras), da formação (instrutores de condução), da arquitetura, do comércio e vendas, da comunicação e marketing, e da gestão e coordenação. Esta diversidade funcional, combinada com a heterogeneidade sociodemográfica observada, permite captar perceções de colaboradores em contextos organizacionais distintos, contribuindo para a robustez da análise das relações entre as variáveis em estudo.

4.2. Análise descritiva das variáveis do estudo

Nesta secção apresentam-se os resultados descritivos das variáveis em estudo: liderança servidora do CEO (CEOSL), suporte organizacional percebido (POS), ligação afetiva com a comunidade (ACE), alinhamento de objetivos (GA), dependência organizacional (OD), habilidades dos colaboradores (EA) e personificação organizacional (POE). A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas (média, desvio padrão, mínimo e máximo) e os valores de fiabilidade interna obtidos para cada escala na amostra do presente estudo.

Estatísticas Descritivas						
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	α
GA	100	4,20	7,00	6,2140	,72711	,850
POS	100	1,82	7,00	5,7100	1,05177	,960
OD	100	2,00	7,00	5,7867	,96383	,967
CEOSL	100	2,57	7,00	5,3771	1,15390	,909
POE	100	1,56	7,00	5,3889	1,17042	,950
EA	100	2,85	7,00	5,8131	,83483	,966
ACE	100	1,00	7,00	5,5182	1,18798	,964

Tabela 3- Estatísticas Descritivas

Nota: CEOSL = Liderança Servidora do CEO; POS = Suporte Organizacional Percebido; ACE = Ligação Afetiva com a Comunidade; GA = Alinhamento de Objetivos; OD = Dependência Organizacional; EA = Habilidades dos Colaboradores; POE = Personificação Organizacional.

Os resultados revelam níveis médios elevados em todas as variáveis, com valores compreendidos entre 5,38 e 6,21 numa escala de 1 a 7. Estes valores sugerem perceções globalmente positivas por parte dos colaboradores, tanto em relação à liderança servidora do

CEO como ao suporte organizacional percebido, à ligação afetiva com a comunidade e aos resultados organizacionais considerados.

A variável com média mais elevada é o alinhamento de objetivos ($M = 6,21$; $DP = 0,73$), evidenciando uma forte percepção de congruência entre as metas individuais e as metas organizacionais. As habilidades dos colaboradores ($M = 5,81$; $DP = 0,83$) e a dependência organizacional ($M = 5,79$; $DP = 0,96$) também apresentam valores médios elevados, traduzindo percepções favoráveis relativamente ao desenvolvimento de competências e à fiabilidade das práticas organizacionais. O suporte organizacional percebido ($M = 5,71$; $DP = 1,05$) e a ligação afetiva com a comunidade ($M = 5,52$; $DP = 1,19$) situam-se igualmente em níveis elevados, sugerindo que os participantes se sentem apoiados pela organização e emocionalmente ligados à sua comunidade de trabalho. O personificação organizacional regista uma média de 5,39 ($DP = 1,17$), indicando um sentimento sólido de representação e identificação com a organização. A liderança servidora do CEO apresenta a média mais baixa entre as variáveis ($M = 5,38$; $DP = 1,15$), valor que ainda assim se situa acima do ponto médio da escala, indicando que os comportamentos do CEO são percecionados como consistentes com este estilo de liderança.

A leitura conjunta destes resultados revela um padrão de respostas positivas com alguma variabilidade entre participantes, como evidenciam os desvios padrão moderadamente elevados de algumas escalas, designadamente a liderança servidora do CEO, a ligação afetiva com a comunidade e a personificação organizacional percebida. Esta variabilidade sugere a existência de diferenças interindividuais relevantes nas percepções dos colaboradores, que justificam a análise das relações entre as variáveis nas secções subsequentes.

Quanto à fiabilidade interna, todas as escalas apresentaram valores de alfa de Cronbach superiores a 0,85, claramente acima do limiar convencional de 0,70 recomendado por Nunnally e Bernstein (1994), evidenciando níveis elevados de consistência interna. Destacam-se em particular as escalas de dependência organizacional ($\alpha = 0,967$), habilidades dos colaboradores ($\alpha = 0,966$), ligação afetiva com a comunidade ($\alpha = 0,964$) e suporte organizacional percebido ($\alpha = 0,960$), valores que confirmam a robustez psicométrica dos instrumentos utilizados.

4.3. Análise de correlações

Antes da realização das análises de regressão e mediação, procedeu-se ao cálculo das correlações de Pearson entre todas as variáveis em estudo, com o objetivo de explorar as associações bivariadas entre a liderança servidora do CEO, os mediadores e os resultados organizacionais. A Tabela 4 apresenta a matriz de correlações obtida.

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. CEOSL	1						
2. POS	0,747**	1					
3. ACE	0,699**	0,742**	1				
4. GA	0,572**	0,540**	0,457**	1			
5. OD	0,763**	0,792**	0,728**	0,523**	1		
6. EA	0,592**	0,636**	0,575**	0,437**	0,733**	1	
7. POE	0,824**	0,817**	0,826**	0,606**	0,776**	0,572**	1

Tabela 4- Análise de Correlações

*Nota: ** $p < 0,01$ (bilateral). CEOSL = Liderança Servidora do CEO; POS = Suporte Organizacional Percebido; ACE = Ligação Afetiva com a Comunidade; GA = Alinhamento de Objetivos; OD = Dependência Organizacional; EA = Habilidades dos Colaboradores; POE = Personificação Organizacional Percebida*

A análise da matriz de correlações revela um padrão consistente de associações positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis em estudo (todos os $p < 0,001$), o que oferece um primeiro indício favorável às hipóteses formuladas no modelo teórico.

A liderança servidora do CEO apresenta correlações positivas e elevadas com os dois mediadores propostos, designadamente com o suporte organizacional percebido ($r = 0,747$; $p < 0,001$) e com a ligação afetiva com a comunidade ($r = 0,699$; $p < 0,001$), o que constitui uma primeira evidência empírica de suporte às hipóteses H5 e H10. De igual modo, a CEOSL

correlaciona-se positivamente com todos os resultados organizacionais considerados, sendo a associação particularmente forte com a personificação organizacional percebida ($r = 0,824$; $p < 0,001$) e com a dependência organizacional ($r = 0,763$; $p < 0,001$), e moderada a forte com o alinhamento de objetivos ($r = 0,572$; $p < 0,001$) e com as habilidades dos colaboradores ($r = 0,592$; $p < 0,001$). Estes resultados são coerentes com as hipóteses H1 a H4.

Os dois mediadores apresentam igualmente correlações elevadas entre si ($r = 0,742$; $p < 0,001$), bem como com os quatro resultados organizacionais. O suporte organizacional percebido está fortemente associado à personificação organizacional percebida ($r = 0,817$; $p < 0,001$) e à dependência organizacional ($r = 0,792$; $p < 0,001$), e moderadamente associado às habilidades dos colaboradores ($r = 0,636$; $p < 0,001$) e ao alinhamento de objetivos ($r = 0,540$; $p < 0,001$). A ligação afetiva com a comunidade revela um padrão semelhante, destacando-se a sua forte associação com a personificação organizacional percebida ($r = 0,826$; $p < 0,001$) e com a dependência organizacional ($r = 0,728$; $p < 0,001$).

Em síntese, a matriz de correlações evidencia que todas as variáveis do modelo se encontram positivamente associadas, sendo as correlações entre a liderança servidora do CEO, os mediadores e os resultados organizacionais consistentes com a direção das hipóteses formuladas. Os coeficientes de correlação obtidos justificam, deste modo, o avanço para análises multivariadas que permitam testar formalmente os efeitos diretos e indiretos previstos no modelo teórico.

4.4. Teste das hipóteses de efeitos diretos

Com o objetivo de testar empiricamente as hipóteses relativas aos efeitos diretos da liderança servidora do CEO sobre os resultados organizacionais (H1 a H4) e sobre os mediadores propostos (H5 e H10), procedeu-se a um conjunto de seis regressões lineares simples, em que a CEOSL foi introduzida como variável independente. A Tabela 5 sintetiza os resultados obtidos.

Hipótese	Variável dependente	R	R ²	R ² ajust.	F (1, 98)	B	Erro padrão	β	t	p
H1	GA	0,572	0,327	0,321	47,709	0,361	0,052	0,572	6,907	< 0,001
H2	OD	0,763	0,582	0,578	136,334	0,637	0,055	0,763	11,676	< 0,001
H3	EA	0,592	0,350	0,344	52,841	0,428	0,059	0,592	7,269	< 0,001
H4	POE	0,824	0,678	0,675	206,748	0,835	0,058	0,824	14,379	< 0,001
H5	POS	0,747	0,558	0,553	123,663	0,681	0,061	0,747	11,120	< 0,001
H10	ACE	0,699	0,489	0,484	93,680	0,720	0,074	0,699	9,679	< 0,001

Tabela 5- Teste das Hipóteses de efeitos diretos

Nota: CEO SL = Liderança Servidora do CEO; GA = Alinhamento de Objetivos; OD = Dependência Organizacional; EA = Habilidades dos Colaboradores; POE = Personificação Organizacional; POS = Suporte Organizacional Percebido; ACE = Ligação afetiva com a Comunidade. Todos os modelos são significativos a $p < 0,001$.

No que respeita aos resultados organizacionais, a CEO SL prediz significativamente o alinhamento de objetivos ($\beta = 0,572$; $t = 6,907$; $p < 0,001$), explicando 32,7% da sua variância ($R^2 = 0,327$), o que confirma a H1. O efeito sobre a dependência organizacional é particularmente forte ($\beta = 0,763$; $t = 11,676$; $p < 0,001$), com a CEO SL a explicar 58,2% da variância de OD ($R^2 = 0,582$), o que sustenta a H2. A CEO SL prediz igualmente as habilidades dos colaboradores de forma significativa ($\beta = 0,592$; $t = 7,269$; $p < 0,001$), explicando 35,0% da sua variância ($R^2 = 0,350$), confirmando a H3. O efeito mais forte observa-se sobre a personificação organizacional percebida ($\beta = 0,824$; $t = 14,379$; $p < 0,001$), em que a CEO SL explica 67,8% da variância ($R^2 = 0,678$), suportando a H4 e indicando uma

associação particularmente robusta entre os comportamentos do CEO e a percepção de personificação simbólica da organização.

Quanto aos mediadores propostos, os resultados confirmam que a CEOSL exerce um efeito direto positivo e significativo sobre o suporte organizacional percebido ($\beta = 0,747$; $t = 11,120$; $p < 0,001$), explicando 55,8% da sua variância ($R^2 = 0,558$), o que oferece suporte à H5. De forma semelhante, a CEOSL prediz significativamente a ligação afetiva com a comunidade ($\beta = 0,699$; $t = 9,679$; $p < 0,001$), explicando 48,9% da variância de ACE ($R^2 = 0,489$), confirmando a H10.

Em síntese, os resultados das análises de regressão demonstram que a liderança servidora do CEO constitui um preditor robusto tanto dos resultados organizacionais considerados como dos dois mediadores teorizados, com magnitudes de efeito que variam de moderadas a muito elevadas. Estes resultados estabelecem as condições necessárias para o teste das hipóteses de mediação, apresentado na secção seguinte, na qual se examina em que medida o suporte organizacional percebido e a ligação afetiva com a comunidade transmitem o efeito da CEOSL sobre cada um dos quatro resultados organizacionais.

4.5. Teste das hipóteses de mediação

Para testar as hipóteses de mediação (H6 a H9 e H11 a H14) seguiu-se a abordagem causal de Baron e Kenny (1986), recorrendo a regressões múltiplas em que cada variável dependente foi regredida simultaneamente sobre a CEOSL e o respetivo mediador (POS ou ACE). A redução do coeficiente padronizado da CEOSL na presença do mediador, mantendo-se este último também significativo sobre a variável dependente, foi tomada como evidência de mediação parcial. A Tabela 6 sintetiza os resultados das oito mediações testadas.

Hipótese	Mediador	VDS	β CEOSL (efeito direto)	β CEOSL (no modelo com mediador)	β mediador	R^2	Conclusão

H6	POS	GA	0,572***	0,381**	0,256*	0,356	Mediação parcial
H7	POS	OD	0,763***	0,387***	0,502***	0,693	Mediação parcial
H8	POS	EA	0,592***	0,263*	0,440***	0,436	Mediação parcial
H9	POS	POE	0,824***	0,483***	0,456***	0,770	Mediação parcial
H11	ACE	GA	0,572***	0,494***	0,111 (n.s.)	0,334	Sem mediação
H12	ACE	OD	0,763***	0,497***	0,381***	0,656	Mediação parcial
H13	ACE	EA	0,592***	0,372**	0,315**	0,401	Mediação parcial
H14	ACE	POE	0,824***	0,482***	0,489***	0,801	Mediação parcial

Tabela 6- Teste das hipóteses de mediação

*Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s. = não significativo. CEOSL = Liderança Servidora do CEO; POS = Suporte Organizacional Percebido; ACE = Ligação Afetiva com a Comunidade; GA = Alinhamento de Objetivos; OD = Dependência Organizacional; EA = Habilidades dos Colaboradores; POE = Personificação Organizacional Percebida.*

O suporte organizacional percebido atua como mediador parcial em todas as relações analisadas (H6 a H9). Em cada uma, o efeito direto da CEOSL reduz substancialmente quando o POS é introduzido como preditor simultâneo, mas mantém-se estatisticamente significativo, e o POS exerce sempre um efeito próprio significativo sobre a variável dependente. A redução é particularmente expressiva nas relações com a dependência organizacional (β passa de 0,763 para 0,387) e com a personificação organizacional percebida (β passa de 0,824 para 0,483), observando-se neste último modelo o melhor ajustamento

global das mediações via POS ($R^2 = 0,770$). Os dados sustentam empiricamente as hipóteses H6, H7, H8 e H9.

A ligação afetiva com a comunidade apresenta um padrão de mediação seletivo. Em três das quatro relações testadas, dependência organizacional (H12), habilidades dos colaboradores (H13) e personificação organizacional percebida (H14), a ACE configura-se como mediador parcial, reduzindo o efeito direto da CEOSL e exercendo ela própria um efeito significativo sobre o resultado; o coeficiente da ACE sobre a personificação organizacional percebida ($\beta = 0,489$) constitui inclusive o efeito de mediação mais elevado de todo o estudo. A exceção verifica-se na relação com o alinhamento de objetivos (H11): embora o modelo global seja significativo, a ACE não apresenta efeito próprio sobre o GA ($\beta = 0,111$; $p = 0,340$), pelo que não se verifica mediação. A H11 não é suportada.

Em síntese, sete das oito relações testadas evidenciam mediação parcial: o efeito da liderança servidora do CEO sobre os resultados de recursos humanos é transmitido pelos mediadores propostos, mas conserva também uma componente direta independente. O POS revela-se um mediador universal, enquanto a ACE atua como mediador seletivo, não operando na relação entre a CEOSL e o alinhamento de objetivos.

4.6. Discussão dos resultados

Os resultados confirmam que a liderança servidora do CEO exerce um efeito direto positivo e significativo sobre todos os resultados de recursos humanos considerados (H1 a H4), com magnitudes que variam de moderadas a muito elevadas. Estes achados são coerentes com a evidência empírica acumulada na literatura sobre liderança servidora, designadamente com as meta-análises e revisões sistemáticas que documentam o impacto consistente deste estilo de liderança sobre o desempenho, a satisfação e o comportamento organizacional dos colaboradores (Eva et al., 2019; Lee et al., 2019). Em particular, os presentes resultados convergem com a evidência recente de que a liderança servidora ao nível do CEO se traduz em resultados organizacionais positivos (Kim & Liden, 2025), estendendo-a ao identificar os mecanismos psicossociais que a transmitem.

O efeito particularmente forte da CEOSL sobre a personificação organizacional percebida ($\beta = 0,824$; $R^2 = 0,678$) merece destaque, sendo congruente com a literatura que aponta o CEO

como figura simbólica que personifica os valores e a identidade da organização (Eisenberger et al., 2010): a forma como o CEO se comporta tem um impacto direto na forma como os colaboradores percebem a representação da organização. O efeito sobre a dependência organizacional ($\beta = 0,763$; $R^2 = 0,582$) é igualmente robusto e está em linha com investigações anteriores que demonstram a ligação entre comportamentos de servir e a percepção de fiabilidade organizacional (Mayer et al., 1995; Liden et al., 2008); a dimensão ética e orientada para o desenvolvimento dos colaboradores que caracteriza a liderança servidora parece traduzir-se em percepções de que a organização é uma entidade fiável e disposta a apoiar. Os efeitos sobre o alinhamento de objetivos ($\beta = 0,572$) e as habilidades dos colaboradores ($\beta = 0,592$), embora mais moderados, são também significativos e coerentes com as proposições teóricas que ligam a liderança servidora ao desenvolvimento de competências (Coetzer et al., 2017) e à promoção de coerência entre objetivos individuais e organizacionais (Locke & Latham, 2002).

As oito análises de mediação evidenciam um padrão diferenciado consoante o mediador considerado. O suporte organizacional percebido atua como mediador parcial em todas as quatro relações testadas (H6 a H9), enquanto a ligação afetiva com a comunidade revela um perfil seletivo, mediando três das quatro relações (H12, H13 e H14) mas não operando na relação entre CEOSL e alinhamento de objetivos (H11). A mediação universal exercida pelo POS é teoricamente consistente com a teoria do suporte organizacional desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e com estudos subsequentes que evidenciam o seu papel central como mediador entre práticas de liderança e atitudes dos colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017): quando o CEO demonstra comportamentos de liderança servidora, os colaboradores interpretam-nos como sinais de que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar. O facto de a mediação ser parcial em todos os casos, e não total, sugere que a influência da CEOSL não opera exclusivamente através do POS, coerente com a natureza multidimensional do construto, que pode operar simultaneamente através da confiança direta no líder, da identificação organizacional e do desenvolvimento de competências (Van Dierendonck, 2011).

A ligação afetiva com a comunidade exerce o seu papel mediador mais robusto na relação com a personificação organizacional percebida ($\beta = 0,489$; $p < 0,001$), o que faz sentido

teórico, dado que ambos os construtos partilham uma dimensão simbólica e identitária. Estes resultados estendem a literatura ao demonstrarem que o impacto da liderança servidora se faz sentir não apenas através de mecanismos transacionais e relacionais (como o POS), mas também através de processos de identificação afetiva mais alargada, ligada à comunidade organizacional (Dessart et al., 2016), sugerindo que a liderança servidora opera simultaneamente em registos racionais e emocionais, aspeto menos explorado na literatura empírica.

O achado mais inesperado do estudo é a não confirmação da H11. Embora exista uma correlação bivariada significativa entre ACE e GA ($r = 0,457$; $p < 0,001$), o efeito da ACE sobre o GA deixa de ser significativo quando a CEOSL é controlada ($\beta = 0,111$; $p = 0,340$). Este resultado pode ser interpretado à luz da natureza distinta do alinhamento de objetivos: ao contrário da personificação organizacional percebida ou da dependência organizacional, que envolvem dimensões emocionais e simbólicas, o alinhamento de objetivos é um construto mais cognitivo e instrumental, ligado à clareza estratégica, à comunicação dos objetivos organizacionais e à congruência entre metas individuais e coletivas (Locke & Latham, 2002). É plausível, portanto, que a ligação afetiva com a comunidade, sendo por natureza um construto emocional e relacional, não constitua um mecanismo psicológico relevante para a tradução de comportamentos de liderança em alinhamento estratégico. Os colaboradores podem alinhar os seus objetivos com os da organização não porque se sentem emocionalmente ligados à comunidade, mas porque os comportamentos do CEO clarificam e legitimam as direções estratégicas. Este achado tem implicações teóricas relevantes ao evidenciar que os mecanismos mediadores não são intercambiáveis: o POS e a ACE operam de formas distintas e os seus efeitos dependem do tipo de resultado considerado.

Em conjunto, os resultados oferecem suporte robusto à proposta teórica de que a liderança servidora do CEO exerce efeitos significativos sobre os resultados de recursos humanos, tanto de forma direta como mediada pelo suporte organizacional percebido e pela ligação afetiva com a comunidade. Os achados são, na sua maioria, consistentes com a literatura prévia, mas trazem também contributos originais, designadamente ao examinar o papel específico da liderança servidora ao nível do CEO e ao integrar dois mediadores psicossociais distintos no mesmo modelo. A não confirmação da H11 introduz uma nuance teórica

relevante, sublinhando que diferentes mecanismos mediadores operam sobre diferentes tipos de resultados, o que sugere a necessidade de investigação futura mais granular sobre os canais psicológicos pelos quais a liderança servidora exerce a sua influência.

Capítulo 5 – Conclusões, Contribuições, Limitações, Investigação Futura

5.1. Conclusões principais

A presente investigação teve como objetivo central analisar o impacto da liderança servidora do CEO (CEOSL) nos resultados organizacionais, examinando simultaneamente o papel mediador do suporte organizacional percebido (POS) e da ligação afetiva com a comunidade (ACE). Para o efeito, foi conduzido um estudo quantitativo de natureza correlacional e explicativa, com base num inquérito por questionário aplicado a 100 colaboradores de diferentes organizações.

Os resultados obtidos permitem retirar várias conclusões substantivas. Em primeiro lugar, confirma-se que a liderança servidora do CEO exerce um efeito direto positivo e estatisticamente significativo sobre os quatro resultados organizacionais considerados, designadamente o alinhamento de objetivos (H1), a dependência organizacional (H2), as habilidades dos colaboradores (H3) e a personificação organizacional percebida (H4). Estes efeitos variam de moderados a muito elevados, sendo particularmente robustos no caso da personificação organizacional percebida, em que a CEOSL explica 67,8% da variância. Os resultados confirmam, deste modo, a relevância da liderança servidora exercida ao nível do topo da organização como fator preditor de uma diversidade de resultados psicológicos e comportamentais dos colaboradores.

Em segundo lugar, os resultados confirmam que a liderança servidora do CEO prediz significativamente os dois mediadores propostos: o suporte organizacional percebido (H5) e a ligação afetiva com a comunidade (H10). Estes achados oferecem suporte empírico à ideia de que os comportamentos de servir manifestados pelo CEO são interpretados pelos colaboradores como sinais de valorização organizacional e, simultaneamente, contribuem para o desenvolvimento de laços afetivos mais alargados com a comunidade organizacional.

Em terceiro lugar, das oito hipóteses de mediação testadas, sete foram confirmadas como mediações parciais. O suporte organizacional percebido media parcialmente todos os efeitos da CEOSL sobre os quatro resultados organizacionais (H6 a H9), enquanto a ligação afetiva com a comunidade media parcialmente os efeitos sobre a dependência organizacional, as habilidades dos colaboradores e a personificação organizacional percebida (H12, H13 e H14). Estes resultados evidenciam que a liderança servidora do CEO exerce a sua influência através de múltiplos canais psicológicos, atuando simultaneamente em registos racionais e emocionais.

Por último, a única hipótese não confirmada foi a H11, relativa ao papel mediador da ligação afetiva com a comunidade na relação entre a CEOSL e o alinhamento de objetivos. Este achado, embora contrarie a expectativa inicial, revela-se teoricamente informativo, ao sublinhar que diferentes mediadores operam de forma distinta consoante a natureza do resultado considerado: o alinhamento de objetivos, sendo um construto mais cognitivo e instrumental, parece menos sensível a mecanismos de identificação afetiva alargada do que outros resultados de natureza simbólica e identitária.

5.2. Contribuições teóricas

A presente investigação oferece três contribuições teóricas principais.

Em primeiro lugar, o estudo contribui para a literatura sobre liderança servidora ao examinar especificamente os efeitos exercidos pelo CEO, em vez de se centrar exclusivamente em chefias intermédias ou diretas, como tem sido prática dominante na investigação empírica (Eva et al., 2019; Lee et al., 2019). Os resultados sugerem que a liderança servidora do CEO tem um alcance simbólico e estratégico distinto, particularmente evidente no efeito sobre a personificação organizacional percebida, dimensão que conecta os comportamentos do líder máximo da organização à perceção dos colaboradores sobre a identidade organizacional.

Em segundo lugar, o estudo integra dois mediadores psicossociais distintos no mesmo modelo, designadamente o suporte organizacional percebido e a ligação afetiva com a comunidade. Esta abordagem permite identificar que diferentes mecanismos mediadores atuam de forma diferenciada consoante o resultado considerado, contribuindo para uma compreensão mais granular dos canais pelos quais a liderança servidora exerce a sua

influência. A não confirmação da H11 ilustra precisamente este ponto, ao demonstrar que a ligação afetiva com a comunidade não é um mecanismo universal de mediação, mas sim um mecanismo seletivo, que opera apenas em relação a determinados resultados.

Em terceiro lugar, o estudo reforça a relevância da teoria do suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017) como quadro explicativo central para compreender o impacto da liderança servidora. A confirmação consistente do papel mediador do POS em todos os resultados considerados sugere que o suporte organizacional percebido é um mecanismo psicológico transversal, robusto e teoricamente fundamentado, que merece atenção continuada em futuros estudos sobre liderança e comportamento organizacional.

5.3. Contribuições práticas

Os resultados deste estudo oferecem implicações relevantes para a prática organizacional, em especial para a gestão de topo, para os profissionais de Recursos Humanos e para o desenvolvimento de programas de liderança.

Em primeiro lugar, os resultados sublinham a importância dos comportamentos do CEO enquanto fator estratégico de gestão de pessoas. Dado o impacto direto e mediado da liderança servidora sobre uma diversidade de resultados organizacionais, recomenda-se que as organizações invistam no desenvolvimento de competências de liderança servidora ao nível do CEO, designadamente através de programas de coaching executivo, processos de avaliação 360 graus e iniciativas de desenvolvimento que promovam comportamentos de empatia, ética e orientação para o desenvolvimento dos colaboradores.

Em segundo lugar, os resultados evidenciam a importância de fortalecer o suporte organizacional percebido como mecanismo central para potenciar os efeitos da liderança. Os profissionais de Recursos Humanos podem desenhar políticas e práticas que reforcem a perceção de valorização e cuidado por parte da organização, designadamente através de programas de bem-estar, políticas de reconhecimento, sistemas de comunicação interna eficazes e práticas de gestão que demonstrem investimento real no desenvolvimento e na proteção dos colaboradores.

Em terceiro lugar, os resultados sugerem que a ligação afetiva com a comunidade constitui um recurso organizacional valioso, que pode ser cultivado através de iniciativas de cidadania empresarial, ações de envolvimento comunitário e práticas que aproximem a organização do território em que opera. Embora este mediador não opere para todos os resultados, os seus efeitos sobre a personificação organizacional percebida, a dependência organizacional e as habilidades dos colaboradores são suficientemente robustos para justificar atenção estratégica.

Por último, os resultados oferecem aos CEOs uma perspectiva concreta sobre o alcance dos seus comportamentos. A evidência de que mais de dois terços da variância na personificação organizacional percebida dos colaboradores é explicada pela liderança servidora do CEO sublinha que o exercício deste papel transcende as decisões estratégicas, configurando-se como um ato simbólico e relacional com consequências profundas para a vida organizacional.

5.4. Limitações do estudo

Apesar dos contributos identificados, importa reconhecer um conjunto de limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e que sugerem cautela na sua generalização.

Em primeiro lugar, o desenho transversal do estudo impede o estabelecimento de inferências causais definitivas. Embora o modelo testado se sustente em quadros teóricos sólidos que justificam as relações postuladas, todas as variáveis foram medidas num único momento temporal, o que limita a possibilidade de afirmar com segurança a direcionalidade dos efeitos observados. Estudos longitudinais futuros poderão contornar esta limitação e fornecer evidência mais robusta sobre as dinâmicas causais entre liderança servidora, mediadores psicossociais e resultados organizacionais.

Em segundo lugar, a amostragem não probabilística por conveniência, embora adequada à natureza do estudo e justificada pelos constrangimentos práticos do acesso a colaboradores de diferentes organizações, limita a generalização dos resultados a populações mais amplas. A composição diversificada da amostra em termos de setor de atividade, função e habilitações literárias confere-lhe heterogeneidade interna, mas não substitui a representatividade estatística que apenas uma amostragem probabilística poderia assegurar.

Em terceiro lugar, o recurso a respostas autorreportadas pode introduzir enviesamentos, designadamente o enviesamento de desejabilidade social e o enviesamento de variância comum (common method bias). Embora a garantia de anonimato procure mitigar estes efeitos, e os elevados valores de fiabilidade interna das escalas atestem a consistência das medidas, importa reconhecer que estudos futuros poderão beneficiar de estratégias de recolha multifonte, nas quais diferentes variáveis sejam avaliadas por diferentes informantes.

Em quarto lugar, o tamanho da amostra ($N = 100$), embora suficiente para a maior parte das análises realizadas, limita a aplicação de técnicas estatísticas mais exigentes, como a modelagem de equações estruturais com variáveis latentes ou análises de mediação moderada. As correlações elevadas observadas entre algumas variáveis sugerem ainda a possibilidade de multicolinearidade, que deverá ser considerada na interpretação dos coeficientes das regressões múltiplas.

Por último, o estudo focou-se exclusivamente em colaboradores que respondem a um único CEO em cada organização, sem considerar potenciais variações setoriais, organizacionais ou culturais que poderiam moderar as relações testadas. Investigações futuras poderão beneficiar de desenhos comparativos que examinem se os efeitos identificados se manifestam de forma equivalente em diferentes contextos.

5.5. Recomendações para investigação futura

Decorrentes das limitações identificadas e das pistas teóricas abertas pelos resultados, propõem-se diversas direções para investigação futura.

Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que permitam testar a dinâmica temporal das relações entre liderança servidora, mediadores e resultados organizacionais. Tais estudos poderiam, por exemplo, examinar se mudanças nos comportamentos do CEO ao longo do tempo se traduzem em mudanças correspondentes nas perceções dos colaboradores, fortalecendo a inferência causal.

Em segundo lugar, sugere-se a inclusão de outros mediadores potenciais, como a confiança no líder, a identificação organizacional, o capital psicológico ou o engagement no trabalho. A integração de múltiplos mediadores em modelos paralelos ou em série permitiria mapear

de forma mais completa os mecanismos psicológicos pelos quais a liderança servidora exerce a sua influência.

Em terceiro lugar, recomenda-se o teste de potenciais moderadores, designadamente variáveis individuais (como a antiguidade, o nível hierárquico ou os valores pessoais) e variáveis organizacionais (como a dimensão da empresa, o setor de atividade ou a cultura organizacional). A análise de moderação permitiria compreender em que condições os efeitos da liderança servidora se manifestam de forma mais ou menos intensa.

Em quarto lugar, o achado relativo à H11 abre uma linha de investigação específica sobre a especialização funcional dos mediadores. Estudos futuros poderiam examinar de forma sistemática que tipos de resultados são mediados por mecanismos cognitivos versus afetivos, contribuindo para uma teoria mais granular sobre os canais de transmissão da liderança.

Em quinto lugar, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes níveis hierárquicos (CEO, chefias intermédias, supervisores diretos), de modo a esclarecer em que medida os efeitos da liderança servidora variam consoante a posição organizacional do líder. Tais estudos contribuiriam para diferenciar as funções simbólica, estratégica e operacional da liderança servidora em função do nível organizacional.

Por último, recomenda-se a expansão do estudo para contextos culturais e setoriais distintos, de modo a testar a generalização dos resultados. A investigação sobre liderança servidora tem produzido evidência abundante em contextos ocidentais, mas existe ainda espaço significativo para estudos em economias emergentes, em organizações públicas e no terceiro setor, onde os mecanismos identificados podem assumir contornos diferentes.

5.6. Considerações finais

Em conclusão, esta investigação procurou contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel da liderança servidora exercida pelo CEO nos resultados organizacionais, examinando os mecanismos psicossociais pelos quais este efeito se concretiza. Os resultados confirmam, na sua larga maioria, as hipóteses formuladas e oferecem suporte empírico ao modelo teórico proposto. A liderança servidora do CEO emerge como um fator estratégico relevante, com impacto direto sobre os colaboradores e

com efeitos transmitidos por mecanismos psicossociais como o suporte organizacional percebido e a ligação afetiva com a comunidade.

Espera-se que os contributos deste estudo possam estimular investigação futura sobre o papel estratégico da liderança ao nível do topo das organizações e sobre os mecanismos psicológicos que medeiam a sua influência. Espera-se também que os resultados sirvam de inspiração para CEO e profissionais de Recursos Humanos comprometidos com a construção de organizações mais éticas, mais humanas e mais sustentáveis, nas quais o exercício da liderança seja entendido, antes de mais, como um ato de serviço.

Referências

- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- 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>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S. (2006). Aligning employees through "line of sight". *Business Horizons*, 49(6), 499–509. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.001>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180.

Demeke, G., Van Engen, M., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>

Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 399–426. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1130738>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

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., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Fatima, T. (2020). Knowledge processes and firm performance: The mediating effect of employee creativity. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 269–283. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2017-0354>

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>

Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Livros Horizonte.

Kim, K. Y., & Liden, R. C. (2025). CEO servant leadership and organizational profitability: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 46(6), 833–849. <https://doi.org/10.1002/job.2866>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>

Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>

Li, F., Chen, T., & Lai, X. (2018). How does a reward for creativity program benefit or frustrate employee creative performance? The perspective of transactional model of stress and coping. *Group & Organization Management*, 43(1), 138–175. <https://doi.org/10.1177/1059601116688612>

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>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>

Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>

Rego, A., & Cunha, M. P. (2023). *Liderança: A virtude está no meio*. Edições Sílabo.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (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>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Rice, D. B., Young, N. C. J., & Sheridan, S. (2022). Improving employee emotional and behavioral investments through the trickle-down effect of organizational inclusiveness and the role of moral supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 267–282. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684-6>

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>

Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman. (2020). Servant leadership in employee performance and organizational performance through commitment, satisfaction, and engagement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(11), 226–246.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>

Sun, R. (2019). Toward a new conceptualization of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 10, 2792. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02792>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>

Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family conflict. *Chinese Management Studies*, 12(2), 469–484. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Anexos

Anexo A — Questionário

ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Apresentação e consentimento informado

Bom dia,

O meu nome é Pedro Carvalho e sou estudante finalista do mestrado em Ciências Empresariais do ISEG — Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. No âmbito do mestrado, encontro-me a desenvolver a minha dissertação sobre a importância do envolvimento dos colaboradores para com a organização onde colaboram e o seu impacto no desempenho organizacional, sob orientação do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (lopeshen@iseg.ulisboa.pt).

Para o desenvolvimento da dissertação é necessário um conjunto de informações sobre diferentes indicadores de envolvimento dos colaboradores na organização. O questionário não demora mais do que 15 minutos a preencher.

Todas as informações são absolutamente confidenciais e não podem ser conectadas com os respondentes. Ao responder a este questionário, aceita participar nesta investigação científica, assumindo que a sua participação é totalmente anónima e que todas as informações recolhidas se destinam apenas a fins de investigação científica.

Qualquer assunto relacionado com esta investigação pode ser enviado para o meu correio eletrónico: **l62481@aln.iseg.ulisboa.pt**.

Permita que lhe agradeça desde já a sua disponibilidade em participar nesta investigação, sem a qual não seria possível concretizá-la.

Parte I — Caracterização sociodemográfica

1. Idade: _____ anos
 2. Género: () Masculino () Feminino () Não responde
 3. Habilitações literárias: () Ensino básico () Ensino secundário () Ensino superior
 4. Antiguidade na empresa: _____ anos
 5. Função: _____
 6. Por favor, indique aproximadamente o número de ações ou percentagem do capital que detém na empresa: _____
-

Parte II — Perceções sobre a organização

Considerando a escala abaixo, classifique o seu grau de concordância com as frases seguintes considerando a sua organização:

1	2	3	4	5	6	7
			Não			
Discordo	Discordo	Discordo	concord	Concordo	Concordo	Concordo
completamen	moderadamen	ligeiramen	o	nem ligeiramen	moderadamen	completamen
te	te	te	discord	te	te	te
			o			

1. Na minha organização, o meu foco está em ajudar a concretizar os objetivos e metas da organização.
2. Sou o colaborador característico da organização.
3. Na minha organização, eu gosto de receber as minhas recompensas devido à minha contribuição para o sucesso global da organização.

4. Na minha organização, estou preocupado com o que esta consegue alcançar no seu conjunto.
5. Na minha organização, eu alinho as minhas atividades com os objetivos e metas da organização.
6. A minha organização está disposta a esforçar-se para ajudar os colaboradores a desempenharem as suas funções da melhor forma possível.
7. A minha organização valoriza os valores dos colaboradores contribuindo para o seu bem-estar.
8. A minha organização considera fortemente os objetivos e metas dos colaboradores.
9. Sinto que sou o representante da organização.
10. A minha organização realmente preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
11. A minha organização está disponível para ajudar um colaborador quando este necessita de um favor especial.
12. A minha organização demonstra cuidado e preocupação com os seus colaboradores.
13. A minha organização aprecia qualquer esforço extra por parte dos colaboradores.
14. A organização está disposta a intervir, quando possível, para ajudar os colaboradores no seu trabalho.
15. Eu pareço-me com a organização.
16. A minha organização faz um esforço para resolver quaisquer queixas dos colaboradores.
17. A minha organização tenta que as funções dos colaboradores sejam interessantes.
18. Na minha organização, se os colaboradores fizerem o melhor trabalho possível, vão certamente ser notados.
19. A minha organização realmente preocupa-se com os valores e metas dos colaboradores.

20. Na minha organização, o/a presidente consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal.
21. Na minha organização, eu trabalho para garantir os objetivos da organização através das minhas tarefas.
22. Na minha organização, o/a presidente faz do desenvolvimento de carreira dos colaboradores uma prioridade.
23. Na minha organização, o/a presidente realça a importância de retribuir à comunidade.
24. Na minha organização, o/a presidente coloca os melhores interesses dos colaboradores à frente dos seus.
25. Na minha organização, o/a presidente dá aos colaboradores a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que acharem melhor.
26. Na minha organização, o/a presidente não comprometeria os princípios éticos para alcançar o sucesso.
27. A organização e eu somos parecidos.
28. Na minha organização, os colaboradores procurariam ajuda do/da presidente se tivessem um problema pessoal.
29. A organização ajudará os colaboradores a obter todos os recursos necessários para desempenhar as suas funções.
30. A organização ajudará os colaboradores a encontrar soluções para os problemas no trabalho, quando necessário.
31. Os colaboradores da minha organização sabem que a ajuda relacionada com o trabalho está disponível quando necessário.
32. Sou o colaborador típico da organização.
33. Os colaboradores da minha organização podem contar com a organização para ajudar a resolver dificuldades no trabalho.

34. A organização disponibiliza ajuda quando os colaboradores têm dificuldades em realizar o seu trabalho.
 35. Os colaboradores da minha organização, se não tiverem os recursos (conhecimento) de que precisam para o seu trabalho, a organização irá ajudá-los.
 36. A organização e eu vemos as coisas de forma semelhante.
 37. Os colaboradores da minha organização podem contar com a organização para os ajudar com problemas de trabalho.
 38. Os colaboradores da minha organização sabem que, quando surgem problemas no trabalho, a organização presta ajuda.
 39. A organização e eu temos muito em comum.
 40. Associo-me à organização.
 41. Partilho valores e objetivos semelhantes com a organização.
 42. Sinto-me entusiasmado com a comunidade local onde me insiro.
 43. Estou interessado em qualquer coisa sobre a comunidade local onde me insiro.
 44. Acho a comunidade onde me insiro interessante.
 45. Ao interagir com a comunidade local onde me insiro, sinto-me feliz.
 46. Tenho prazer em interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus membros.
 47. Interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus membros é um prazer para mim.
-

Parte III — Disposição dos colaboradores

Considerando a escala anterior (1 a 7), classifique o seu grau de concordância com as frases seguintes considerando a sua organização:

Os colaboradores da minha organização, em geral...

- 48. gostam de encontrar soluções para problemas complexos.
 - 49. gostam de criar novas ideias para produtos.
 - 50. gostam de se envolver no pensamento analítico.
 - 51. gostam de criar novos procedimentos para as tarefas do dia a dia.
 - 52. gostam de melhorar os processos ou produtos existentes.
-

Parte IV — Capacidades dos colaboradores

Considerando a escala anterior (1 a 7), classifique o seu grau de concordância com as frases seguintes considerando a sua organização:

Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de...

- 53. atender às expectativas de desempenho.
- 54. cumprir com as responsabilidades especificadas nas descrições das suas funções.
- 55. cumprir adequadamente com as suas responsabilidades.
- 56. executar as tarefas que são esperadas como parte do seu trabalho.
- 57. desempenhar eficientemente as suas tarefas essenciais.
- 58. atender aos requisitos formais de desempenho do seu trabalho.
- 59. tentar instituir novos métodos de trabalho que sejam mais eficazes para a organização.
- 60. dar uma "mãozinha" aos colegas em seu redor.
- 61. manterem-se atualizados sobre as mudanças que acontecem na organização.
- 62. tentar implementar os novos procedimentos da organização.
- 63. ajudar a orientar os novos colaboradores na organização.

64. aceitar tarefas para ajudar a organização.

65. envolver-se em atividades para benefício da organização.

Parte V — Indicadores complementares

66. Quanto doou a uma associação local ou a uma instituição de solidariedade nos últimos três meses? _____ euros

67. Quantas horas por semana investe em trabalho voluntário (não remunerado) em favor da sua comunidade local? _____ horas

68. Quanto sente que é proprietário da empresa em que trabalha (por exemplo, se sente que psicologicamente detém 20% da empresa, insira 20%): _____ %

Agradecimento final

Obrigado pela sua disponibilidade e colaboração nesta investigação. O seu contributo é fundamental para o sucesso desta dissertação.

Anexo B — Outputs do SPSS

B.1. Caracterização sociodemográfica

Estatísticas

		Genero	Idade	Antiguidade na empresa	Função Na Empresa	Habilitações literárias
N	Válido	100	100	100	100	100
	Omisso	0	0	0	0	0

Género

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Female	45	45,0	45,0	45,0
	Male	52	52,0	52,0	97,0
	Não Responde	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

B.2. Estatísticas descritivas e fiabilidade das escalas

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	100	20	65	38,32	10,687
Antiguidade na empresa	100	,5	36,0	7,225	8,0156
N válido (de lista)	100				

B.3. Matriz de correlações

		Correlações					
		CEOSL	POS	ACE	GA	OD	EA
CEOSL	Correlação de Pearson	1	,747**	,699**	,572**	,763**	,592**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
POS	Correlação de Pearson	,747**	1	,742**	,540**	,792**	,636**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
ACE	Correlação de Pearson	,699**	,742**	1	,457**	,728**	,575**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
GA	Correlação de Pearson	,572**	,540**	,457**	1	,523**	,437**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
OD	Correlação de Pearson	,763**	,792**	,728**	,523**	1	,733**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	100	100	100	100	100	100
EA	Correlação de Pearson	,592**	,636**	,575**	,437**	,733**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	100	100	100	100	100	100
POE	Correlação de Pearson	,824**	,817**	,826**	,606**	,776**	,572**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100

Correlações

POE

CEOSL	Correlação de Pearson	,824**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
POS	Correlação de Pearson	,817**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
ACE	Correlação de Pearson	,826**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
GA	Correlação de Pearson	,606**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
OD	Correlação de Pearson	,776**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
EA	Correlação de Pearson	,572**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	100
POE	Correlação de Pearson	1
	Sig. (2 extremidades)	

N	100
---	-----

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,909	7

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Na minha organização, o/a presidente, consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal.	5,55	1,359	100
Na minha organização, o/a presidente, faz do desenvolvimento de carreira dos colaboradores uma prioridade.	5,25	1,359	100
Na minha organização, os colaboradores procurariam ajuda do/da presidente se tivessem um problema pessoal.	5,45	1,623	100

Na minha organização, o/a presidente, realça a importância de retribuir à comunidade.	5,42	1,350	100
Na minha organização, o/a presidente, coloca os melhores interesses dos colaboradores à frente dos seus.	4,77	1,644	100
Na minha organização, o/a presidente, dá aos colaboradores a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que acharem melhor.	5,52	1,322	100
Na minha organização, o/a presidente, não comprometeria os princípios éticos para alcançar o sucesso.	5,68	1,348	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Na minha organização, o/a presidente, consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal.	32,09	48,628	,779	,890
Na minha organização, o/a presidente, faz do desenvolvimento de carreira dos colaboradores uma prioridade.	32,39	47,392	,856	,882
Na minha organização, os colaboradores procurariam ajuda	32,19	48,842	,607	,911

do/da presidente se tivessem um problema pessoal.				
Na minha organização, o/a presidente, realça a importância de retribuir à comunidade.	32,22	48,133	,816	,886
Na minha organização, o/a presidente, coloca os melhores interesses dos colaboradores à frente dos seus.	32,87	45,710	,757	,893
Na minha organização, o/a presidente, dá aos colaboradores a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que acharem melhor.	32,12	52,288	,586	,909
Na minha organização, o/a presidente, não comprometeria os princípios éticos para alcançar o sucesso.	31,96	49,635	,726	,895

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
37,64	65,243	8,077	7

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,960	11

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
A minha organização, valoriza os valores dos colaboradores contribuindo para o seu bem-estar.	5,72	1,296	100
A minha organização, considera fortemente os objetivos e metas dos colaboradores.	5,56	1,266	100
A minha organização, realmente preocupa-se com bem-estar dos colaboradores.	5,73	1,205	100
A minha organização, está disponível para ajudar um colaborador quando este necessita de um favor especial.	5,98	1,189	100
A minha organização, demonstra um cuidado e preocupação com os seus colaboradores.	5,85	1,158	100
A minha organização, realmente preocupa-se com os valores e metas dos colaboradores.	5,42	1,379	100

A minha organização, aprecia qualquer esforço extra por parte dos colaboradores.	5,82	1,258	100
A minha organização, faz um esforço para resolver quaisquer queixas dos colaboradores.	5,59	1,240	100
A minha organização, tenta que as funções dos colaboradores sejam interessantes.	5,57	1,208	100
A minha organização, está disposta a esforçar-se para ajudar os colaboradores a desempenharem as suas funções da melhor forma possível.	5,84	1,126	100
Na minha organização, se os colaboradores fizerem o melhor trabalho possível, vão certamente ser notados.	5,73	1,362	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A minha organização, valoriza os valores dos colaboradores contribuindo para o seu bem-estar.	57,09	108,972	,858	,954
A minha organização, considera fortemente os objetivos e metas dos colaboradores.	57,25	109,482	,859	,954

A minha organização, realmente preocupa-se com bem-estar dos colaboradores.	57,08	110,297	,873	,954
A minha organização, está disponível para ajudar um colaborador quando este necessita de um favor especial.	56,83	116,425	,624	,961
A minha organização, demonstra um cuidado e preocupação com os seus colaboradores.	56,96	110,806	,890	,953
A minha organização, realmente preocupa-se com os valores e metas dos colaboradores.	57,39	106,907	,878	,953
A minha organização, aprecia qualquer esforço extra por parte dos colaboradores.	56,99	110,677	,816	,955
A minha organização, faz um esforço para resolver quaisquer queixas dos colaboradores.	57,22	112,961	,734	,958
A minha organização, tenta que as funções dos colaboradores sejam interessantes.	57,24	111,780	,807	,956
A minha organização, está disposta a esforçar-se para ajudar os colaboradores a desempenharem as suas funções da melhor forma possível.	56,97	113,464	,797	,956
Na minha organização, se os colaboradores fizerem o melhor trabalho possível, vão certamente ser notados.	57,08	109,994	,770	,957

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
62,81	133,852	11,569	11

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,964	6

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Sinto-me entusiasmado com a comunidade local onde me insiro.	5,67	1,207	100
Estou interessado em qualquer coisa sobre a comunidade local onde me insiro.	5,42	1,401	100
Acho a comunidade onde me insiro interessante.	5,58	1,216	100

Ao interagir com a comunidade local onde me insiro, sinto-me feliz.	5,48	1,299	100
Tenho prazer em interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus membros.	5,50	1,267	100
Interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus membros é como um prazer para mim.	5,46	1,347	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Sinto-me entusiasmado com a comunidade local onde me insiro.	27,44	36,608	,873	,958
Estou interessado em qualquer coisa sobre a comunidade local onde me insiro.	27,69	34,669	,859	,960
Acho a comunidade onde me insiro interessante.	27,53	36,201	,897	,956
Ao interagir com a comunidade local onde me insiro, sinto-me feliz.	27,63	35,025	,917	,953
Tenho prazer em interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus membros.	27,61	35,772	,886	,957
Interagir com a comunidade local onde me insiro e com os seus	27,65	34,957	,881	,957

membros é como um prazer para mim.				
------------------------------------	--	--	--	--

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
33,11	50,807	7,128	6

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,850	5

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Na minha organização, eu trabalho para garantir os objetivos da organização através das minhas tarefas.	6,09	,996	100

Na minha organização, o meu foco está em ajudar a concretizar os objetivos e metas da organização.	6,23	,897	100
Na minha organização, eu gosto de receber as minhas recompensas devido à minha contribuição para o sucesso global da organização.	6,34	,781	100
Na minha organização, estou preocupado com o que esta consegue alcançar no seu conjunto.	6,22	,938	100
Na minha organização, eu alinho as minhas atividades com os objetivos e metas da organização.	6,19	,971	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Na minha organização, eu trabalho para garantir os objetivos da organização através das minhas tarefas.	24,98	8,343	,675	,816
Na minha organização, o meu foco está em ajudar a concretizar os objetivos e metas da organização.	24,84	8,964	,642	,824
Na minha organização, eu gosto de receber as minhas recompensas devido à minha contribuição para o sucesso global da organização.	24,73	10,401	,438	,869
Na minha organização, estou preocupado com o que esta	24,85	8,331	,740	,797

consegue alcançar no seu conjunto.				
Na minha organização, eu alinho as minhas atividades com os objetivos e metas da organização.	24,88	7,844	,814	,774

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
31,07	13,217	3,636	5

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,967	9

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
A organização, está disposta a intervir quando possível para	5,85	1,104	100

ajudar os colaboradores no seu trabalho.			
A organização, ajudará os colaboradores a obter todos os recursos necessários para desempenhar as suas funções.	5,77	1,072	100
A organização, ajudará os colaboradores a encontrar soluções para os problemas no trabalho, quando necessário.	5,84	1,002	100
Os colaboradores da minha organização, podem contar com a organização para ajudar a resolver dificuldades no trabalho.	5,82	1,114	100
A organização, disponibiliza ajuda quando os colaboradores têm dificuldades em realizar o seu trabalho.	5,83	1,055	100
Os colaboradores da minha organização, sabem que quando surgem problemas no trabalho, a organização presta ajuda.	5,77	1,053	100
Os colaboradores da minha organização, sabem que a ajuda relacionada com o trabalho está disponível quando necessário.	5,81	1,089	100
Os colaboradores da minha organização, podem contar com a organização para os ajudar com problemas de trabalho.	5,78	1,079	100
Os colaboradores da minha organização, se não tiverem os recursos (conhecimento) de que	5,61	1,188	100

precisam para os seus trabalhos, a organização irá ajudá-los.			
---	--	--	--

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A organização, está disposta a intervir quando possível para ajudar os colaboradores no seu trabalho.	46,23	60,644	,778	,966
A organização, ajudará os colaboradores a obter todos os recursos necessários para desempenhar as suas funções.	46,31	60,600	,809	,965
A organização, ajudará os colaboradores a encontrar soluções para os problemas no trabalho, quando necessário.	46,24	60,608	,874	,962
Os colaboradores da minha organização, podem contar com a organização para ajudar a resolver dificuldades no trabalho.	46,26	58,699	,897	,961
A organização, disponibiliza ajuda quando os colaboradores têm dificuldades em realizar o seu trabalho.	46,25	59,260	,916	,960
Os colaboradores da minha organização, sabem que quando surgem problemas no trabalho, a organização presta ajuda.	46,31	60,236	,851	,963

Os colaboradores da minha organização, sabem que a ajuda relacionada com o trabalho está disponível quando necessário.	46,27	59,472	,869	,962
Os colaboradores da minha organização, podem contar com a organização para os ajudar com problemas de trabalho.	46,30	59,182	,898	,961
Os colaboradores da minha organização, se não tiverem os recursos (conhecimento) de que precisam para os seus trabalhos, a organização irá ajudá-los.	46,47	58,615	,836	,964

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
52,08	75,246	8,674	9

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
------------------	------------

,966	13
------	----

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de atender às expectativas de desempenho.	5,74	,872	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de cumprir com as responsabilidades especificadas nas descrições das suas funções.	5,76	1,006	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de cumprir adequadamente com as suas responsabilidades.	5,68	1,072	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de executar as tarefas que são esperadas como parte do seu trabalho.	5,86	,943	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de desempenhar eficientemente as suas tarefas essenciais.	5,87	,960	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de atender aos requisitos formais de desempenho do seu trabalho.	5,82	1,009	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de	5,67	1,055	100

tentar instituir novos métodos de trabalho que sejam mais eficazes para a organização.			
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de dar uma “mãozinha” aos colegas em seu redor.	6,03	,870	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de se manterem-se atualizados sobre as mudanças a acontecer na organização.	5,75	1,009	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de tentar implementar os novos procedimentos da organização.	5,83	1,016	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de ajudar a orientar os novos colaboradores na organização.	5,96	,974	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de aceitar tarefas para ajudar a organização.	5,85	1,038	100
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de se envolver em atividades para benefício da organização.	5,75	1,048	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de atender às expectativas de desempenho.	69,83	103,435	,766	,964
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de cumprir com as responsabilidades especificadas nas descrições das suas funções.	69,81	100,357	,814	,963
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de cumprir adequadamente com as suas responsabilidades.	69,89	99,614	,795	,963
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de executar as tarefas que são esperadas como parte do seu trabalho.	69,71	100,370	,875	,962
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de desempenhar eficientemente as suas tarefas essenciais.	69,70	100,838	,831	,962
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de atender aos requisitos formais de desempenho do seu trabalho.	69,75	99,664	,849	,962
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de tentar instituir novos métodos de	69,90	99,889	,796	,963

trabalho que sejam mais eficazes para a organização.				
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de dar uma “mãozinha” aos colegas em seu redor.	69,54	103,645	,756	,964
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de se manterem-se atualizados sobre as mudanças a acontecer na organização.	69,82	100,008	,831	,962
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de tentar implementar os novos procedimentos da organização.	69,74	100,497	,798	,963
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de ajudar a orientar os novos colaboradores na organização.	69,61	100,846	,818	,963
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de aceitar tarefas para ajudar a organização.	69,72	99,133	,850	,962
Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de se envolver em atividades para benefício da organização.	69,82	100,109	,790	,963

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
75,57	117,783	10,853	13

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	100	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,950	9

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Sou o colaborador típico da organização.	5,52	1,185	100
Sou o colaborador característico da organização.	5,54	1,275	100
A organização e eu temos muito em comum.	5,31	1,331	100
Sinto que sou o representante da organização.	4,82	1,839	100
A organização e eu somos parecidos.	5,39	1,348	100
Associo-me à organização.	5,49	1,460	100
Eu pareço-me com a organização.	5,33	1,378	100

A organização e eu vemos as coisas de forma semelhante.	5,52	1,283	100
Partilho valores e objetivos semelhantes com a organização.	5,58	1,265	100

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Sou o colaborador típico da organização.	42,98	92,121	,767	,946
Sou o colaborador característico da organização.	42,96	93,332	,650	,951
A organização e eu temos muito em comum.	43,19	87,469	,872	,940
Sinto que sou o representante da organização.	43,68	84,381	,687	,955
A organização e eu somos parecidos.	43,11	87,129	,875	,940
Associo-me à organização.	43,01	86,111	,838	,942
Eu pareço-me com a organização.	43,17	86,870	,864	,941
A organização e eu vemos as coisas de forma semelhante.	42,98	88,404	,867	,941
Partilho valores e objetivos semelhantes com a organização.	42,92	88,175	,892	,940

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
48,50	110,960	10,534	9

B.4. Regressões dos efeitos diretos**B.4.1. H1 — CEOSL → Alinhamento de Objetivos (GA)****Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,572 ^a	,327	,321	,59934

a. Preditores: (Constante), CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	17,138	1	17,138	47,709	<,001 ^b
Resíduo	35,203	9	,359		
Total	52,340	9			

a. Variável Dependente: GA

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	4,275	,287		14,895	<,001
CEOSL	,361	,052	,572	6,907	<,001

a. Variável Dependente: GA

B.4.2. H2 — CEOSL → Dependência Organizacional (OD)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,763 ^a	,582	,578	,62647

a. Preditores: (Constante), CEOSL

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado do Médio	F	Sig.
Regressão	53,506	1	53,506	136,334	<,001 ^b
Resíduo	38,461	9	,392		
Total	91,967	9			

a. Variável Dependente: OD

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	2,361	,300		7,869	<,001
CEOSL	,637	,055	,763	11,676	<,001

a. Variável Dependente: OD

B.4.3. H3 — CEOSL → Habilidades dos Colaboradores (EA)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,592 ^a	,350	,344	,67633

a. Preditores: (Constante), CEOSL

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	24,170	1	24,170	52,841	<,001 ^b

Resíduo	44,827	9	,457		
		8			
Total	68,997	9			
		9			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	3,511	,324		10,839	<,001
CEOSL	,428	,059	,592	7,269	<,001

a. Variável Dependente: EA

B.4.4. H4 — CEOSL → Personificação Organizacional (POE)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,824 ^a	,678	,675	,66709

a. Preditores: (Constante), CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	92,006	1	92,006	206,748	<,001 ^b
Resíduo	43,611	98	,445		
Total	135,617	99			

a. Variável Dependente: POE

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes^a

Modelo	B	Coeficientes não padronizados Erro Padrão	Coeficientes padronizados Beta	t	Si g.
(Constante)	,897	,319		2,806	,006
CEOSL	,835	,058	,824	14,379	<,001

a. Variável Dependente: POE

B.4.5. H5 — CEOSL → Suporte Organizacional Percebido (POS)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,747 ^a	,558	,553	,70290

a. Preditores: (Constante), CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	61,097	1	61,097	1 23,663	< 001 ^b
Resíduo	48,418	9 8	,494		
Total	109,516	9 9			

a. Variável Dependente: POS

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes^a

Modelo	B	Coeficientes não padronizados Erro Padrão	Coeficientes padronizados Beta	t	Si g.
(Constante)	2,049	,337		6, 088	< 001
CEO SL	,681	,061	,747	1 1,120	< 001

a. Variável Dependente: POS

B.4.6. H10 — CEO SL → Ligação Afetiva com a Comunidade (ACE)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,6 99 ^a	,489	,484	,85377

a. Preditores: (Constante), CEO SL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	68,285	1	68,285	9 3,680	< 001 ^b
Resíduo	71,434	9 8	,729		
Total	139,719	9 9			

a. Variável Dependente: ACE

b. Preditores: (Constante), CEOSL

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Si g.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1,648	,409		4, 031	< 001
CEO SL	,720	,074	,699	9, 679	< 001

a. Variável Dependente: ACE

B.5. Regressões de mediação

B.5.1. H6 — CEOSL + POS → Alinhamento de Objetivos (GA)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,597 ^a	,356	,343	,58934

a. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Signif.
Regressão	18,650	2	9,325	26,848	<,001 ^b
Resíduo	33,691	97	,347		
Total	52,340	99			

a. Variável Dependente: GA

b. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados B	Erro padrão	Coefficientes padronizados Beta	t	Signif.
(Constante)	3,913	,331		11,810	<,001
CEOSL	,240	,077	,381	3,112	,002

S	PO	,177	,085	,256	2, 087	,0 40
---	----	------	------	------	-----------	----------

a. Variável Dependente: GA

B.5.2. H7 — CEOSL + POS → Dependência Organizacional (OD)**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,8 33 ^a	,693	,687	,53915

a. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	63,771	2	31,886	1 09,693	< 001 ^b
Resíduo	28,196	9 7	,291		
Total	91,967	9 9			

a. Variável Dependente: OD

b. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	1,417	,303			4,676	<,001
CEOSL	,324	,071	,387		4,582	<,001
POS	,460	,077	,502		5,943	<,001

a. Variável Dependente: OD

B.5.3. H8 — CEOSL + POS → Habilidades dos Colaboradores (EA)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,660 ^a	,436	,424	,63350

a. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	30,068	2	15,034	37,461	<,001 ^b
Resíduo	38,929	97	,401		
Total	68,997	99			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
(Constante)	2,795	,356		7,849	<,001
CEOSL	,191	,083	,263	2,297	,024
POS	,349	,091	,440	3,834	<,001

a. Variável Dependente: EA

B.5.4. H9 — CEOSL + POS → Personificação Organizacional (POE)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,878 ^a	,770	,766	,56649

a. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	104,489	2	52,245	1 62,804	< 001 ^b
Resíduo	31,128	9 7	,321		
Total	135,617	9 9			

a. Variável Dependente: POE

b. Preditores: (Constante), POS, CEOSL

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Si g.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	-,144	,318		- ,452	,6 52
CEOSL	,490	,074	,483	6, 600	< 001
POS	,508	,081	,456	6, 237	< 001

a. Variável Dependente: POE

B.5.5. H11 — CEOSL + ACE → Alinhamento de Objetivos (GA)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,5 78 ^a	,334	,320	,59959

a. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	17,469	2	8,734	24,295	<,001 ^b
Resíduo	34,872	97	,360		
Total	52,340	99			

a. Variável Dependente: GA

b. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	4,163	,310		13,428	<,001
CEOSL	,312	,073	,494	4,266	<,001
ACE	,068	,071	,111	,960	,340

a. Variável Dependente: GA

B.5.6. H12 — CEOSL + ACE → Dependência Organizacional (OD)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,810 ^a	,656	,649	,57121

a. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Signif.
Regressão	60,318	2	30,159	9,2431	<,001 ^b
Resíduo	31,650	97	,326		
Total	91,967	99			

a. Variável Dependente: OD

b. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados B	Erro Padrão	Coefficientes padronizados Beta	t	Signif.
(Constante)	1,852	,295		6,270	<,001
CEOSL	,415	,070	,497	5,962	<,001
ACE	,309	,068	,381	4,569	<,001

a. Variável Dependente: OD

B.5.7. H13 — CEOSL + ACE → Habilidades dos Colaboradores (EA)**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,633 ^a	,401	,389	,65280

a. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	27,661	2	13,830	3,2455	<,001 ^b
Resíduo	41,336	97	,426		
Total	68,997	99			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Si g.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	3,146	,338		9,321	<,001
CEOSL	,269	,080	,372	3,384	,001
ACE	,221	,077	,315	2,862	,005

a. Variável Dependente: EA

B.5.8. H14 — CEOSL + ACE → Personificação Organizacional (POE)**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,8 95 ^a	,801	,797	,52763

a. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadra do Médio	F	Si g.
Regressão	108,614	2	54,307	1 95,075	<,001 ^b
Resíduo	27,004	9 7	,278		
Total	135,617	9 9			

a. Variável Dependente: POE

b. Preditores: (Constante), ACE, CEOSL

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Si g.
	B	Erro Padrão	Beta		

(Constante)	,102	,273		,374	,710
CEOSL	,488	,064	,482	7,599	<,001
ACE	,482	,062	,489	7,724	<,001

a. Variável Dependente: POE

Estatísticas Descritivas

	N	M ínimo	M áximo	M édia	Desvio padrão
CEOSL	100	2,57	7,00	5,3771	1,15390
POS	100	1,82	7,00	5,7100	1,05177
ACE	100	1,00	7,00	5,5182	1,18798
GA	100	4,20	7,00	6,2140	,72711
OD	100	2,00	7,00	5,7867	,96383
EA	100	2,85	7,00	5,8131	,83483
POE	100	1,56	7,00	5,3889	1,17042